

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)

ISBN 978-966-695-617-3

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ, БУДІВНИЦТВА ТА ЖКГ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

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

**DEPARTMENT OF ECONOMICS
INSUBRIA UNIVERSITY**

ПІВНІЧНО-СХІДНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР НАН І МОН УКРАЇНИ

**ТБІЛІСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНЕ ДЖАВАХІШВІЛІ, м. ТБІЛІСІ, ГРУЗІЯ**

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

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ: ВІДНОВЛЕННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ

(01 – 28 лютого 2025 року)

Харків – 2025

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)
ПЗ2

Редакційна колегія:

Димченко О. В. – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

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

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

*Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного
університету міського господарства імені О. М. Бекетова,
протокол № 7 від 28 лютого 2025 р.*

Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий
ПЗ2 **розвиток та інновації у післявоєнний час: матеріали міжнар. наук.-практ.**
інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2025 р. / [редкол. : О. В. Димченко,
О. О. Рудаченко, П. Т. Бубенко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва
ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. –
257 с.

ISBN 978-966-695-617-3

У збірнику наведені матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час», яка проходила з 01 лютого по 28 лютого 2025 року в Харківському національному університеті міського господарства імені О. М. Бекетова. Розглядалися питання та здійснювалась розробка рекомендацій з вирішення проблем управління економічними процесами в сучасних економічних умовах.

УДК 334.72:330.341.1:338.246.8](477)(06)

ISBN 978-966-695-617-3

© Колектив авторів, 2025

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025

СЕКЦІЯ 1

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

MODERN ENTREPRENEURSHIP IN CHINA: A PATHWAY TO HIGH-QUALITY DEVELOPMENT

O. DYMCHENKO, Professor, D.Sc in Economics

BAI LINA, Master of Business Administration

WANG YAO, Master of Business Administration

WANG XINYAN, Master of Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

At the current stage of historical development, China finds itself at a pivotal juncture characterized by profound economic and social transformation. As the nation progresses through its production, operational, and developmental endeavors, Chinese enterprises are encountering significant challenges. These include the diversification of market participants and intensifying market competition. Since the 18th National Congress of the Communist Party of China, there has been a heightened emphasis on the cultivation and promotion of entrepreneurship as a cornerstone of economic and social advancement. Consequently, local governments have introduced numerous policies aimed at fostering entrepreneurship, reflecting the state's commitment to this critical domain [1].

Entrepreneurs represent invaluable assets in economic creation and the generation of production value. Their contributions shape national economic progress, underscoring the significance of entrepreneurship in the modern era. From a market perspective, entrepreneurial spirit significantly influences the overall value and success of enterprises. High-quality and sustainable development of Chinese enterprises hinges on the establishment of an entrepreneurial ethos that aligns with Chinese characteristics [2]. Such a spirit necessitates a strong foundation, firm beliefs, and alignment with the unique attributes of China's market economy.

The evolution of entrepreneurship in China is a continuous process that requires adaptation to historical contexts and the demands of different eras. This growth stems from the collective exploration and practices of successive generations of entrepreneurs, driven by innovation and optimization [3]. Consequently, the entrepreneurial spirit in China must be cultivated amidst the dynamic tides of modernization and globalization. To achieve enduring success on the global stage, Chinese enterprises must transcend immediate profit motives and embrace a long-term vision fueled by entrepreneurial values.

Entrepreneurship in China is deeply rooted in its rich cultural heritage and long-standing traditions. It serves as a spiritual emblem of the Chinese nation and embodies the collective aspiration for development and progress [4]. The entrepreneurial spirit

not only facilitates economic achievements but also acts as a safeguard for the sustained growth of modern enterprises.

As China advances, the integration of traditional entrepreneurial values with contemporary demands becomes imperative. Modern entrepreneurship in China must balance historical strengths with forward-looking strategies to navigate the complexities of a globalized economy. This dual approach ensures resilience and adaptability, enabling enterprises to respond effectively to evolving market conditions.

The development of modern entrepreneurship in China is not without challenges. Entrepreneurs face a range of difficulties, including regulatory hurdles, market fluctuations, and competitive pressures [5]. Addressing these issues requires innovative policy frameworks and supportive ecosystems that nurture entrepreneurial initiatives. Local governments play a crucial role in creating environments conducive to entrepreneurship by offering financial incentives, simplifying administrative processes, and fostering innovation-driven growth.

Furthermore, the entrepreneurial journey is influenced by globalization's opportunities and constraints. To thrive in this environment, Chinese enterprises must embrace international collaboration, adopt advanced technologies, and integrate sustainable practices. Such efforts necessitate a robust entrepreneurial spirit capable of transcending immediate challenges and positioning Chinese enterprises as global leaders [6].

The entrepreneurial spirit in modern China encapsulates resilience, innovation, and a commitment to excellence. It reflects the aspirations of a nation determined to achieve high-quality development in an ever-changing global landscape. By fostering this spirit, Chinese enterprises can unlock their potential, driving economic growth and societal progress.

Moreover, the entrepreneurial ethos serves as a bridge connecting traditional values with contemporary demands. It underscores the importance of cultural continuity while embracing the imperatives of modernization. This synthesis ensures that Chinese entrepreneurship remains a dynamic force, adaptable to the needs of diverse markets and capable of shaping a prosperous future.

In conclusion, modern entrepreneurship in China represents a critical driver of economic and social transformation. It embodies the essential spirit required for innovation, creation, and sustainable growth. As Chinese enterprises navigate the complexities of globalization, the entrepreneurial spirit serves as a guiding force, enabling them to achieve high-quality development.

The path forward involves addressing the challenges inherent in entrepreneurial development while leveraging the opportunities presented by globalization. By fostering an entrepreneurial culture rooted in traditional values and forward-looking strategies, China can ensure the continued success of its enterprises and contribute to global economic progress. The commitment to nurturing modern entrepreneurship underscores the nation's resolve to achieve excellence in a rapidly evolving world [7].

References:

1. China Daily. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.chinadaily.com.cn>

2. South China Morning Post. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.scmp.com>
3. World Bank. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.worldbank.org>
4. CGTN. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.cgtn.com>
5. Reuters. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.reuters.com>
6. Harvard Business Review. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hbr.org>
7. Forbes. (n.d.). [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.forbes.com>

FACTORS OF FORMING LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS

IU. TARARUIEV, PhD., assistant professor

QIAN XIAOHUA, master degree student, sp. 073

O. M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy

The effectiveness of entrepreneurial activity depends on the quality of management of the organization, which is determined by the leadership qualities of managers. Professional managers are needed in all sectors of the economy, but specialists do not always have the necessary competencies, which can be explained by the influence of the following factors:

1. Attitude in society to entrepreneurial activity. If the attitude of citizens to entrepreneurship is positive and they are recognize the private sector role in the development of the economy, this also applies to state policy (after all, the state is part of society). This leads to an increase in state support for small businesses and financial literacy of the country's population. However, in the territories of post-soviet countries, a negative attitude towards entrepreneurship has been formed during 70 years, so the development of the private sector of the economy of Ukraine began only in 1991 and continues today. This is a very short period, because people's leadership qualities are gradually formed over generations. Thus, a change in the attitude towards entrepreneurship in society determines the motivation of citizens, which also affects their leadership qualities.

2. Education system and competition. The formation of leadership qualities depends on the quality of education and the intensity of competition among future managers. The ability to rationally assess different situations, think creatively and use available opportunities to achieve the goal is best formed in a competitive environment. The objects of competition in our case are considered to be the conditions of study, which in most cases leads to improved results and has a positive effect on the future prospects of students. The size of the population is a significant factor in competition in the field of education, as evidenced by the example of China (several thousand

students can apply for one place in leading educational institutions in China), but in this struggle the best win, which is considered a competitive advantage of this country.

3. The level of development of corporations. It is obvious that leadership qualities are formed and manifested in companies with a complex hierarchy. Corporations are just such and can be both private and public. Encouraging ambitious managers to a successful career is an important element of corporate culture. But for the formation of leadership qualities of managers, it is also important to organize the transfer of knowledge in the corporation and the ability of managers to use progressive experience. Thus, the level of capital concentration is a significant factor in the formation of leadership qualities of managers, but the emergence of real leaders is possible only when the described factors act simultaneously.

So, taking into account the described factors allows to develop a state strategy for improving the quality of management at different levels of the economy.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

О. О. ЧУПРИНА, д.е.н., доцент

Мариупольський державний університет, м. Київ

Цифрові трансформації, які активно сьогодні ширяться країнами світу, торкаючись майже всіх галузей економіки, виступають глобальними трендами і для розвитку роздрібною торгівлі. Такі новації докорінно змінили концепцію розвитку цієї сфери в світовому масштабі, знаходячи відбиття у відповідних стратегіях.

Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває перед галуззю широкі можливості щодо залучення цільових сегментів, розширення асортименту товарів, підвищення якості обслуговування та організації торгівлі, формування нових підходів до управління процесами.

Дослідження таких новацій та їх використання відомими мережами в різних країнах світу дозволило констатувати, що сьогодні в галузі роздрібною торгівлі сформувались певні тенденції та тренди, які мають глобальний характер та представляють інтерес для адаптації на вітчизняних теренах. Серед них:

- використання технології «розумних полиць» та цифрових цінників на товари [1], які дозволяють забезпечувати повноту асортименту в торговому залі, а відповідальним особам швидко змінювати відомості, що оптимізує витрати часу на коригування інформації та підвищує якість обслуговування покупців (ці новації використовують такі мережі, як «Walmart», «Tesco», «Lidl» та ін.);

- застосування цифрових інформаційних панелей, які дозволяють покупцям отримати інформацію щодо споживчих властивостей товару, що набуває особливої актуальності при самообслуговуванні, знайшовши поширення у «Walmart», «Carrefour», «Tesco» тощо;

• використання торгівельними марками Progressive Web App – сайтів, стабільна робота яких, через технічні особливості, на відміну від звичайних сайтів та мобільних додатків, не залежить від типу пристрою, виду з'єднання та браузера [2]. Це сприятиме зростанню відвідуваності сайту споживачами, збільшенню кількості конверсій та, в кінцевому результаті, є передумовою підвищення обсягу продаж;

• уможливлення здійснення покупок в процесі відвідування платформ соціальних мереж;

• поширення чат-ботів для інформаційно підтримки покупців, надання стандартних відповідей, наприклад, стосовно наявності товарів в магазині (мережі «Walmart», «Carrefour», «Tesco»);

• активне використання QR-кодів для маркування товарів, що дозволяє покупцям швидко перейти на сайт роздрібною мережі або виробника продукту, уможливорює зручне здійснення покупок онлайн для категорії споживачів, які віддають перевагу попередньому ознайомленню з реальним товаром перед тим, як придбати його через інтернет;

• створення брендами та роздрібними мережами додатків віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальності, що дозволяє потенційним покупцям ближче ознайомитись з товарами перед здійсненням покупки;

• узгоджене поширення контенту через різні сайти та канали (з врахуванням особливостей та формату платформ), що дозволить досягти максимального охоплення потенційних покупців інформацією про мережу та товарний асортимент, оптимізуючи зусилля маркетологів щодо розміщення такого контенту та його коригування;

• застосування технологій Big Data та штучного інтелекту в процесі збору та обробки даних маркетингових досліджень та ін.

Слід констатувати, що глобальні тенденції вплинули і на цифрові трансформації у вітчизняній роздрібній торгівлі, що позначилось на впровадженні інновацій. А серед основних тенденцій в цій сфері слід виокремити наступні:

• активне впровадження електронного документообігу, систем взаємодії зі споживачами (CRM - *Customer Relationship Management*) та партнерами (PRM - *Partner Relationship Management*), що дозволило в значному ступені персоналізувати відносини відповідно з покупцями, постачальниками, виробниками та дистриб'юторами (користувачами таких систем є великі мережі. Серед них: «АТБ», «METRO Cash & Carry», «Auchan»; компанія «Fozzy Group» та ін.);

• використання технологій VR та AR, яке поки що не набуло широкого поширення та реалізовано, наприклад, мережею магазинів «Алло», яка створила для покупців додаткову можливість (за умов використання додатку Allo Virtual Shop) ближче ознайомитись з товаром, зокрема, побачити його віртуально в інтер'єрі власного житла;

• активне поширення еквайрингу та створення умов для здійснення безконтактних платежів; уможливлення для покупців зняття готівки та, за необхідністю, поповнення банківської карти на касі;

- використання POS-матеріалів (стікерів, буклетів, плакатів) з QR-кодами, які дозволяють покупцям за допомогою смартфона завітати на сайт торгової мережі для залишення відгуків, пропозицій, повідомлень (наприклад, «Auchan» та мережа міні-маркетів «Мій Ашан») [3].

- використання роздрібними мережами кас самообслуговування та поширення такої практики (супермаркети «Велика кишеня», «Auchan»; «Novus», «АТБ», «Сільпо», «Епіцентр»); започаткування досвіду відкриття магазинів, здатних працювати без касирів («Auchan») [4];

- використання цифрових екранів та панелей в торгових залах («Varus») для демонстрації товарів та тематичного контенту, що дозволяє формувати попит на окремі категорії, зокрема, товари імпульсивного попиту, транслювати особливості експлуатації (для непродовольчої групи) та приготування (для продуктів харчування);

- комбінування реалізації товарів через офлайн мережу та цифрові канали (із застосуванням як власних онлайн-магазинів, так і існуючих сервісів та платформ), що дозволяє підвищити обсяг реалізації товарів, підвищити доступність продукції для покупців («Metro Cash & Carry», «Auchan», «Novus», «АТБ», «Сільпо» та ін.);

- використання технологій Big Data для аналізу інформації та персоналізації взаємовідносин з клієнтами;

- застосування чат-ботів у месенджерах для інформування покупців стосовно нових товарів, цікавинок, акцій («Novus», «Сільпо», «Varus»).

Таким чином, цифрові технології, які активно запроваджуються роздрібними мережами, змінюють концепцію розвитку як світової, так і вітчизняної торгівлі, дозволяють скоротити витрати, підвищити якість обслуговування покупців, персоналізувати процес придбання товарів.

Список використаних джерел:

1. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>

2. Дослідження про основні тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/> (дата звернення 17.12.2024).

3. Ашан відкрив перший магазин самообслуговування без касирів в Києві. URL: <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/> (дата звернення 11.12.2024).

4. Які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни, URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuyut-ukra%D1%97nski-ritejleri-pid-chas-vijni/> (дата звернення 12.11.2024).

СУЧАСНІ ІДЕЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ – ЯК МОЖЛИВІ УСПІШНІ СТАРТАПИ

О. В. ВАСИЛЬЄВ, д.е.н., проф.

*Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна*

Перспективи розвитку сучасного підприємництва базуються на широкому колі бізнес-ідей, які мають потенціал стати популярними в найближчому майбутньому. Такі ідеї для бізнесу, втілені як перспективні стартапи, можуть включати як зовсім нові напрями виробництва та послуг так і формуватися з урахуванням поточних виробництв і навіть ретро-продуктів, передбачаючи можливості їх поліпшення та впровадження.

Викладаючи магістерський курс «Управління підприємницькою діяльністю» в Каразінській школі бізнесу, завжди пропоную студентам запропонувати декілька ідей для можливого формування нового бізнесу, з урахуванням сучасних технологій, фінансових можливостей та законодавчих вимог.

Ось сім напрямів та ідей, запропонованих студентами, які можуть стати цікавими для підприємців:

1. Смарт-одяг з можливістю відстеження показників здоров'я.

Розумний одяг із вбудованими сенсорами, що вимірюють життєві показники: пульс, тиск, температуру тіла, рівень стресу. Такий одяг підходить для фітнесу, медичних потреб та навіть для моніторингу емоційного стану.

2. Кафе з безпритульними тваринами.

Ідея полягає у створенні кафе, де гості можуть насолоджуватися смачними напоями та стравами в компанії дружніх тварин. Кафе пропонуватиме не лише каву та десерти, але й можливість спілкуватися з безпритульними тваринами, які шукають дім. Можливо хтось з відвідувачів кафе знайде собі вірного друга.

3. Екологічна домашня теплиця.

Споруда, що не займає багато місця, з необхідним електронним обладнанням для освітлення, обігріву та поливу рослин. Така споруда дозволяє цілий рік забезпечувати сім'ю салатами та іншою зеленню (мікро зеленню), та допомагає створювати особливу зелену атмосферу.

4. Платформи для відеоконтенту на замовлення (Content-as-a-Service)

Пропонуються створювати відео на замовлення для конкретних потреб бізнесу. Наприклад, 10-секундне відео з певним продуктом, локацією чи настроєм для маркетингових кампаній. Це пришвидшує створення персоналізованого контенту для продуктів підприємств.

5. Послуги з доставки дронами та роботами різноманітних товарів.

Ця бізнес-ідея вже отримала широке поширення в країнах Америки, Європи та Азії. Однак в Україні вона досить екзотична, насамперед тому, що роботи та дрони на жаль застосовуються не з мирною метою.

6. Створення системи складів для зберігання особистих речей.

Створення системи складів, що передбачають зберігання сезонних, громіздких та тимчасово непотрібних речей у кроковій доступності – може стати

гарною бізнес-ідеєю для великих міст, що мають територію для розміщення відповідних споруд.

7. Створення шлюбної агенції (з оригінальними умовами)

Сучасна агенція знайомств може передбачати велику різноманітність форм та підходів до створення позитивного образу клієнта. Воно включає створення психологічних портретів, астрологічних прогнозів, підготовку зустрічей, екзотичні подорожі, підтримка соціальної активності у мережах та багато іншого.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ

А. Е. ЦИКУЛОВА, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

О. І. МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент

Державний податковий університет, Ірпінь

Сьогодні інноваційні технології стали невід'ємною складовою сучасної економіки, суттєво змінюючи правила гри на ринку. Вони відкривають нові можливості для бізнесу, формуючи середовище, у якому швидкість адаптації до змін і здатність до інновацій є ключовими факторами успіху. У цьому контексті стартапи відіграють особливу роль, адже вони є джерелом креативних ідей, новаторських рішень і технологічного прориву.

Розвиток стартапів безпосередньо пов'язаний із використанням сучасних технологій, які дозволяють створювати унікальні продукти, вдосконалювати бізнес-моделі та забезпечувати ефективність процесів. Успішне впровадження інноваційних технологій у діяльність стартапів сприяє їхній конкурентоспроможності, залученню інвестицій та масштабуванню на міжнародних ринках [1].

Проте роль інноваційних технологій у розвитку стартапів виходить за рамки суто технічних рішень. Вона охоплює створення інноваційної культури, формування підприємницької екосистеми та побудову гнучких організаційних структур. Цей процес потребує не лише технічної підготовки, а й стратегічного бачення, готовності до ризиків та ефективного управління змінами. Актуальність теми обумовлена швидкими темпами змін у сучасному світі, що ставить перед стартапами нові виклики та відкриває безмежні можливості для зростання за рахунок впровадження інноваційних технологій [2].

Сучасні технологічні тренди, стимульовані стрімкою цифровізацією, створюють потужний імпульс для активізації інноваційної діяльності, зокрема в середовищі стартапів. Інновації стають ключовим чинником не лише успіху, а й здатності стартапів адаптуватися та виживати в умовах високої конкуренції.

Інноваційна культура в стартапах визначається не лише готовністю до впровадження нових технологій, а й активною участю в генеруванні креативних ідей, орієнтованих на комерціалізацію. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно створювати сприятливе організаційне середовище, що передбачає гнучку структуру управління, відкритість до змін та ефективні

канали комунікації. Успіх стартапів у сучасному світі значною мірою залежить від здатності впроваджувати інновації як основний інструмент для досягнення стратегічних цілей та розвитку в умовах мінливого ринку [3].

Інноваційні стратегії розвитку є основою успіху стартапів на сучасному конкурентному ринку. Для того, щоб стартапи могли швидко адаптуватися до змін та задовольняти вимоги споживачів, важливо застосовувати ефективні стратегії. Таблиця, представлена нижче, демонструє різні типи стратегій інноваційного розвитку, які можуть бути використані стартапами для досягнення зростання, масштабування та технологічного прогресу. Розглянувши ці стратегії, стартапи можуть обрати найефективніший підхід, який сприятиме їхньому розвитку в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Таблиця 1. Типи стратегій інноваційного розвитку.

Тип стратегії	Характеристика	Приклад реалізації
Інновації у продуктах та послугах	Створення нових або вдосконалення існуючих продуктів для отримання конкурентної переваги чи виходу на нові ринки.	Oculus VR створила інноваційні окуляри віртуальної реальності, що дозволяють користувачам занурюватися в нові цифрові світи, ставши лідером на ринку VR-ігор та розваг.
Інновації у виробництві та логістиці	Оптимізація процесів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність, водночас зберігаючи якість продукції.	ShipBob – стартап, що пропонує технологічно просунуту логістичну платформу для малого та середнього бізнесу.
Інновації у маркетингу	Розробка нових стратегій просування, дизайну чи ціноутворення для швидкого зростання продажів.	Glossier використовував стратегію маркетингу через соцмережі для просування своїх косметичних продуктів, активно залучаючи користувачів через Instagram та блогерів.
Цифровізація процесів	Використання цифрових технологій для автоматизації операцій і скорочення часу виконання завдань.	Toast — стартап у сфері ресторанного бізнесу, який розробив програмне забезпечення для автоматизації процесів управління замовленнями, обліком та оплатою.
Екологічні інновації	Розробка технологій і продуктів, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.	Impossible Foods розробив рослинні продукти, які імітують м'ясо, забезпечуючи

	вплив на навколишнє середовище, включаючи зменшення викидів та оптимізацію використання ресурсів.	сталий спосіб виробництва харчових продуктів і зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.
--	---	---

Джерело: сформовано автором [1]

Кожен з типів стратегії фокусується на вдосконаленні певного аспекту діяльності компанії, що дозволяє знижувати витрати, покращувати ефективність або задовольняти потреби нових або існуючих ринків. Вони допомагають організаціям бути більш гнучкими, інноваційними та стійкими до змін, забезпечуючи їх успіх на довгострокову перспективу.

Інноваційні технології мають значний вплив на розвиток стартапів, допомагаючи створювати конкурентні переваги та забезпечувати сталий ріст компаній:

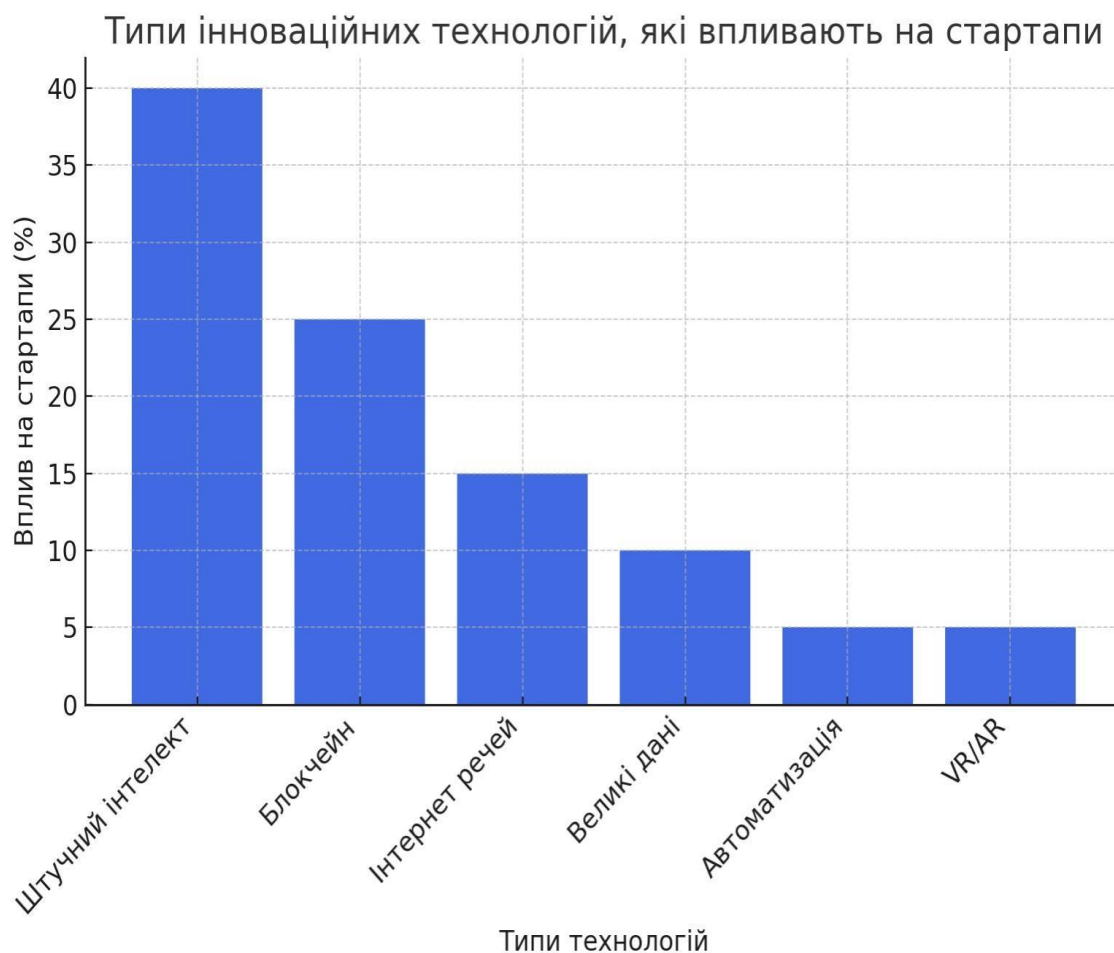
1. Створення конкурентних переваг: Інновації дозволяють стартапам розробляти унікальні продукти та послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Це допомагає залучити нових клієнтів і утримувати існуючих, що є критично важливим на початкових етапах розвитку.

2. Розширення ринків і залучення нових споживачів: Використання новітніх технологій дозволяє стартапам виходити на нові ринки, включаючи міжнародні, а також сегменти, що раніше були недоступні через обмеження в традиційних моделях бізнесу.

3. Підвищення ефективності операцій і зниження витрат: Інноваційні технології дозволяють автоматизувати багато процесів, знижуючи операційні витрати та час на виконання завдань. Це особливо важливо для стартапів, які повинні працювати з обмеженими ресурсами.

4. Підвищення стійкості та адаптації до змін: В умовах швидких змін на ринку, інновації допомагають стартапам залишатися гнучкими та швидко адаптуватися до нових вимог споживачів або змін у технологічних тенденціях. Це дозволяє забезпечити стійкість і довгостроковий успіх бізнесу [4].

Інноваційні технології відіграють ключову роль у розвитку стартапів, надаючи їм можливість вирізнитися на ринку та забезпечувати швидке зростання. Існують різні типи інновацій, які можуть суттєво вплинути на ефективність і конкурентоспроможність нових компаній. Основні типи інновацій та їх вплив на стартапи зображено на рис.1.



*Рис.1. Типи інноваційних технологій, які впливають на стартапи.
Джерело: сформовано автором [2]*

Інноваційні технології є фундаментальним драйвером розвитку стартапів, дозволяючи їм не тільки виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й досягати значних успіхів. Вони сприяють створенню унікальних продуктів, підвищенню ефективності операцій, оптимізації витрат та покращенню взаємодії з клієнтами. Завдяки інноваціям стартапи здатні швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку, виходити на нові сегменти та масштабувати свій бізнес. Технології, такі як цифровізація, екологічні інновації, автоматизація та нові підходи до маркетингу, допомагають забезпечити довгостроковий успіх стартапів, роблячи їх більш стійкими, гнучкими та конкурентоспроможними в сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Полька О. В., Сон Сюйшен, Ху Ченьсін. Роль інноваційних технологій у стратегіях розвитку ТНК в умовах глобалізаційних змін. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. №18. С. 74-80.
2. Литвин І. В., Миськів С. О. Особливості державної підтримки стартап - підприємництва в європейських країнах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. №1(11). С. 238-249.

3. Бромов Д. Д., Антонко К. В. Сучасні технології в інноваційному середовищі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. №14(3). С. 67-75.

4. Тимошенко М. В. Інноваційні стартапи як чинник розвитку економіки: краща світова практика та досвід України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. №33. С. 13-20.

СВІТОВІ ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

А. А. НІКІФОРОВ, аспірант

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

В сучасному глобальному світі, глобальній економіці підприємцям доводиться вирішувати багато питань та проблем, щоб забезпечити розвиток бізнесу. Важливим питанням є споживча поведінка, особливості та пріоритети споживачів, дослідження яких дозволяють підприємцям визначити напрями розвитку бізнесу.

Споживачі завжди мають свої як особисті, так і загальні вподобання, претензії, побажання, побоювання, пріоритети [1; 3]. В результаті сучасного розвитку інформаційних технологій споживачі стають значною мірою більш обізнаними у питаннях, що вони купують, звідки надходять товари, що пропонує ринок, якою мірою виробничий процес конкретного виробника чи підприємства є стійким, етичним тощо. В світлі зазначеного цікавим вважаємо розглянути поведінку споживачів у США.

Економіка США, найбільша економіка світу за ВВП, не була б такою, якою вона є сьогодні, без своїх споживачів. Навіть у несприятливі часи, такі як пандемія коронавірусу та в умовах високої інфляції, американські покупці є досить стійкими та готовими витратити. Фактично, близько 30% споживачів у США заявили, що продовжать купувати косметичні приналежності і алкоголь за тією ж ціною, незважаючи на тривалу рецесію. Середній американський споживач витрачає багато грошей на товари та послуги: це є особливо очевидним при порівнянні зі споживачами, які живуть в інших країнах Північної Америки та Європи. Наприклад, під час свят 2023 року середні очікувані витрати на подарунки у США сягають понад 920 доларів США на людину. Німці витратити набагато менше на різдвяні подарунки того ж року, приблизно 507 євро (приблизно 546 доларів США). Хоча святкові торгові заходи, такі як Чорна п'ятниця, призводять до одного з найдорожчих періодів для покупців у США, це далеко не єдиний захід. Так 2023 року витрати на День матері перевищили 270 доларів США на душу населення [3].

Така споживча поведінка у США є можливою з огляду на високий рівень доходів населення [2]. У листопаді 2024 року інфляція становила 2,7%, а

заробітна плата зросла на 4,3% (рис. 1). Рівень інфляції не перевищує темпи зростання заробітної плати з січня 2023 року.

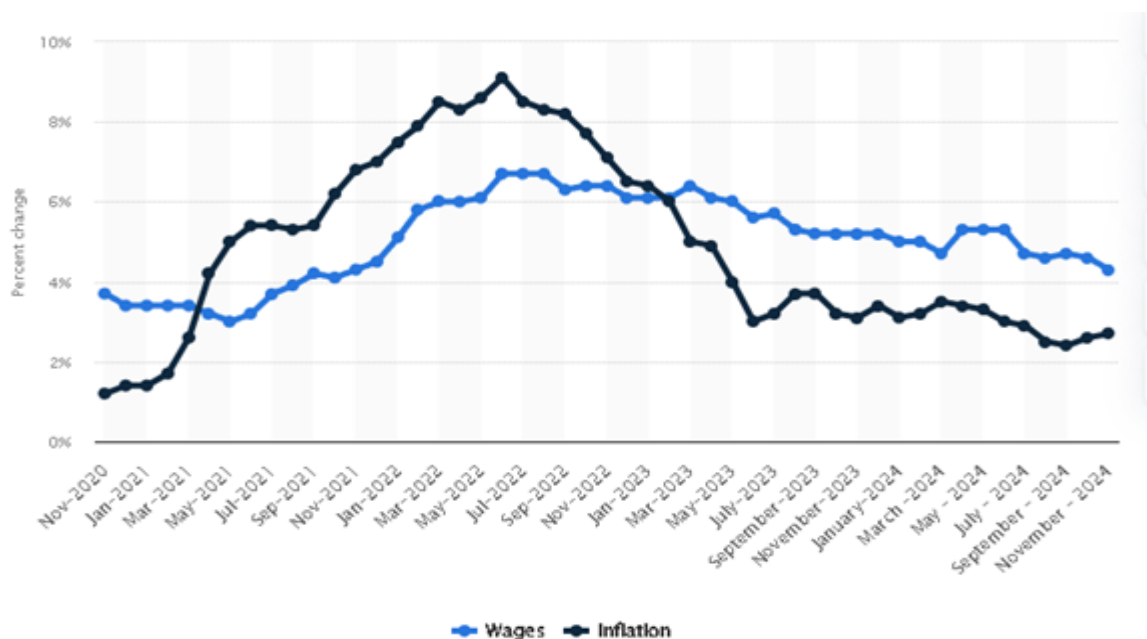


Рисунок 1 – Динаміка заробітної плати та інфляції у США [3]

Споживачі у США мають певні побажання до виробників/брендів. Так приблизно чотири з п'яти споживачів у США заявили, що хотіли б, щоб виробники/бренди використовували більш конкретні позначення для своїх ініціатив у сфері сталого розвитку, а не загальний термін «стійкість», який може бути сприйнятий як двозначний чи навіть нещирий. Найбільший інтерес до категорій продуктів у США у 2024 році споживачі (65%) обрали їжу та напої. Американські споживачі глибоко дбають про цінності бренду та його позиції щодо соціальних питань при виборі покупок. Напочатку 2023 року приблизно троє з чотирьох споживачів заявили, що перейдуть на бренди, які розділяють їх цінності, і вони з такою ж ймовірністю бойкотуватимуть бренди, які підтримують ідеї, проти яких вони виступають. Такий самий відсоток споживачів також вважав, що бренди мають триматися подалі від соціальних питань [3].

Тож як економічні чинники, так і етичні міркування впливають на споживацьку поведінку у США. Таким чином, підприємцям важливо аналізувати рівень доходів та інфляції, демографічні дані, вподобання, пріоритети та побажання своєї власної, індивідуально підібраної цільової аудиторії. На основі таких досліджень підприємці можуть правильно позиціювати себе серед споживачів, аргументовано розробляти перспективні напрями бізнесу та впроваджувати їх для забезпечення розвитку свого підприємства.

Список використаних джерел

1. Нікіфоров А.А. Сучасні світові тенденції розвитку індустрії моди: ефект Гіффена та ефект Веблена. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого*

соціально-економічного розвитку територій : матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 1 листопада 2024 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. С. 399-404

2. Портна О. В. Доходи населення як складова фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 251–254

3. Statista. Consumer behavior in the United States - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/11963/consumer-behavior-in-the-us/> (дата звернення 11.01.2025)

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. В. МЕРЗЛЯКОВ, аспірант

О. І. МАРЧЕНКО, к.е.н, доцент

Державний податковий університет (м. Ірпінь)

Впровадження заходів з енергозбереження на рівні окремих промислових підприємств є критично важливим у контексті дефіциту енергетичних ресурсів та їх зростаючої вартості. Цей процес породжує позитивні наслідки не тільки для самих підприємств, але й для всієї промисловості, навколишнього середовища, економіки країни в цілому та її енергетичної безпеки. З огляду на це, дослідники підкреслюють необхідність розглядати енергозбереження як багаторівневу економічну категорію, представлену п'ятьма ієрархічно взаємопов'язаними рівнями: міжнародним, національним, регіональним, галузевим та мікрорівнем (рівнем підприємства).

Хоч енергозбереження на підприємстві знаходиться на найнижчому рівні ієрархії, воно формує енергоефективність суб'єктів вищих рівнів. При цьому стан енергозбереження кожного окремого підприємства перебуває під впливом ситуації з енергоефективністю на вищих рівнях ієрархії [2, с. 406].

Для забезпечення високої ефективності діяльності підприємств у конкурентному середовищі необхідне постійне вдосконалення суб'єктів господарювання. Однак для успіху такого розвитку підприємствам необхідно розробити стратегії свого економічного зростання. Серед них важливе місце займають стратегії енергозберігаючого економічного розвитку, тобто такі моделі розвитку, які поєднують економічне зростання з мінімізацією споживання енергетичних ресурсів. Розробка таких стратегій має базуватися на використанні методів кількісного та якісного оцінювання енергозберігаючого економічного розвитку підприємств [1].

Підвищення енергоефективності потребує постійного технологічного розвитку та інновацій. Енергетична ефективність є показником прогресу та сприяє раціональному використанню ресурсів, що в свою чергу оптимізує витрати. Збільшення енергоефективності дозволяє досягти цілей збереження енергії без шкоди для досягнення бажаних результатів [4].

Глибоке усвідомлення ключової ролі енергоефективності та енергозбереження як для окремих підприємств, так і для держави в цілому є надзвичайно важливим. Нераціональне використання ресурсів негативно впливає на промисловість, збільшуючи собівартість продукції. Енергозбереження передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційні, правові, виробничі, наукові, економічні та технічні заходи. Ці заходи спрямовані на раціональне використання та економне витрачання паливно-енергетичних ресурсів.

Енергозбереження є ключовим напрямом як на державному рівні, так і на рівні окремих підприємств. Це пов'язано з дефіцитом основних енергоресурсів, зростанням витрат на їх видобуток та глобальними екологічними проблемами. Впровадження енергоефективних технологій у виробничу діяльність підприємств є важливим кроком для вирішення багатьох екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення атмосфери та виснаження природних ресурсів [3].

При визначенні доцільних енергозберігаючих заходів на першому етапі здійснюється всебічний аналіз потенційних напрямків скорочення споживання енергоресурсів. Реалізація заходів з енергозбереження враховує загальні принципи підвищення ефективності використання енергоресурсів на підприємствах. Далі, з розглянутих заходів відбираються ті, що забезпечують максимальний енергозберігаючий ефект в конкретних економічних і технологічних умовах за прийнятних для підприємства витрат.

Список використаних джерел

1. Ємельянов О. *Якісне та кількісне оцінювання енергозберігаючого економічного розвитку промислових підприємств*. Collection of scientific papers «SCIENTIA», (September 27, 2024; Stockholm, Sweden), pp. 19–21. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2085>.
2. Іпполітова І.Я., Сорокотяженко К.С. Формування організаційно-економічного механізму енергозбереження на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 8. С. 406-411.
3. Січко Т.В., Попадинець Н.П. *Оцінка ефективності енергоощадної системи підприємства*. Агросвіт. 2018. №9. С. 52 – 59.
4. Яковенко В. Г., Ляхно М.В., Дудка В.А. Шляхи підвищення енергоефективності галузей народного господарства за рахунок заходів енергозбереження. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 38. С. 126 – 130.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕСУ

О. В. ДИМЧЕНКО, професор, д.е.н.

А. Ю. ШКУРКО, студентка 2 курсу

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Конкурентоспроможність є однією з фундаментальних основ ефективної діяльності сучасного бізнесу. У глобалізованому світі підприємства стикаються з постійно зростаючими викликами, обумовленими динамічними змінами на ринках, розвитком технологій та високою конкуренцією. Конкурентоспроможність визначає здатність компанії забезпечувати стабільний попит на свою продукцію чи послуги, ефективно використовувати ресурси та реагувати на зміни в економічному середовищі. Ця здатність не лише гарантує виживання бізнесу, але й створює основу для його розвитку та довгострокового успіху [1].

Особливого значення конкурентоспроможність набуває в умовах сучасного українського бізнес-середовища, яке характеризується нестабільною економічною ситуацією, інтенсивними інтеграційними процесами та зростанням впливу міжнародних гравців. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до нових правил ринку, впроваджувати інновації та розробляти унікальні стратегії. Вивчення конкурентоспроможності як базового принципу діяльності бізнесу дозволяє не лише аналізувати існуючі проблеми, але й шукати шляхи підвищення ефективності підприємств.

Успішний розвиток бізнесу в таких умовах залежить від здатності підприємств розробляти ефективні стратегії управління, застосовувати сучасні технології, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість своєї продукції чи послуг [2].

Конкурентоспроможність можна розглядати як комплексну здатність підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Це поняття включає як зовнішні, так і внутрішні принципи діяльності компанії. З одного боку, конкурентоспроможність залежить від макроекономічного середовища, регуляторної політики, рівня економічного розвитку країни та умов конкуренції на ринку. З іншого боку, це результат внутрішніх зусиль компанії, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, інновації, підвищення якості продукції чи послуг, а також побудову ефективних комунікацій з клієнтами та партнерами. Важливість конкурентоспроможності зумовлена тим, що вона визначає здатність компанії забезпечувати постійний попит на свою продукцію чи послуги, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін на ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Ефективне використання фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільність. У сучасних умовах особливу увагу приділяють управлінню людськими ресурсами, адже

кваліфіковані кадри є основою успішного функціонування будь-якого бізнесу. Інвестиції у навчання, розвиток та мотивацію співробітників сприяють підвищенню їхньої продуктивності, зростанню задоволеності роботою та формуванню лояльності до компанії [3].

Конкурентоспроможність тісно пов'язана з маркетингом та управлінням брендом. У сучасному світі споживачі все більше орієнтуються не лише на якість продукції, але й на емоційний зв'язок із брендом, його репутацію та соціальну відповідальність. Тому компанії, які прагнуть бути конкурентоспроможними, повинні приділяти увагу розробці стратегій брендингу, які враховують сучасні тенденції та потреби аудиторії. Це включає не лише створення якісного продукту, але й побудову довіри, прозорість у діяльності, відповідальність перед суспільством та активну взаємодію зі споживачами. Сильний бренд стає не лише гарантом стабільності компанії, але й її конкурентною перевагою, яка дозволяє ефективно конкурувати навіть на найскладніших ринках [4].

Конкурентоспроможність бізнесу значною мірою залежить від здатності компанії інтегруватися у глобальні процеси. У сучасному світі економіки країн усе більше взаємопов'язані, і підприємства мають можливість виходити на міжнародні ринки, отримувати доступ до нових технологій та співпрацювати з партнерами по всьому світу. Однак, глобалізація створює і додаткові виклики, зокрема посилення конкуренції, необхідність адаптації до різних культурних особливостей та регуляторних вимог. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю розробляти гнучкі стратегії, які враховують специфіку міжнародного середовища, та ефективно використовувати можливості, які воно надає.

Те, що сьогодні є конкурентною перевагою, завтра може стати базовою вимогою ринку. Тому підприємства повинні постійно аналізувати свої позиції, моніторити ринкові тренди та працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності. Це вимагає систематичного підходу до управління, який включає розробку стратегій, аналіз ефективності, впровадження інновацій та адаптацію до змін.

Секрет успіху, для прикладу Rozetka полягає у вмінні адаптуватися до потреб українського ринку, створювати зручні умови для клієнтів та використовувати сучасні технології для оптимізації процесів. Компанія активно впроваджує інновації, такі як зручний інтерфейс сайту, швидка доставка, широкий асортимент товарів та доступна цінова політика. Крім того, Rozetka активно розвиває власну логістичну інфраструктуру, що дозволяє скорочувати витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. У кризові періоди, пов'язані з пандемією чи економічною нестабільністю, компанія змогла швидко адаптуватися до нових умов, розширивши послуги доставки та запропонувавши клієнтам акції для стимулювання попиту [5].

Успіх компанії «Нова пошта» значною мірою зумовлений її здатністю пропонувати зручні та швидкі послуги, а також впроваджувати новітні технології для оптимізації процесів. Завдяки інноваціям, таким як автоматизація сортувальних центрів і впровадження мобільних додатків для відстеження відправлень, Нова Пошта значно покращила якість обслуговування клієнтів.

Крім того, компанія розширює свою присутність у міжнародному середовищі, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною навіть на висококонкурентних ринках.

Секрет конкурентоспроможності Apple полягає у створенні унікальних продуктів, які поєднують стильний дизайн, високу якість і зручність використання. Крім того, компанія активно інвестує в маркетинг і створення емоційного зв'язку зі споживачами, що дозволяє їй зберігати лояльність клієнтів навіть у жорстких конкурентних умовах. Apple також створила екосистему продуктів, яка дозволяє споживачам інтегрувати різні пристрої в єдину систему, що значно підвищує цінність бренду. Успіх компанії також обумовлений її здатністю інноваційно підходити до ведення бізнесу, впроваджувати новітні технології та адаптуватися до змін на ринку.

Tesla змогла стати конкурентоспроможною завдяки інноваційним технологіям, таким як батареї високої ємності, автоматизовані системи водіння та стильний дизайн. Компанія активно працює над зниженням собівартості своїх автомобілів, щоб зробити їх доступними для ширшого кола споживачів. Крім того, Tesla будує сильний бренд, який асоціюється з екологічністю, інноваціями та прогресивним мисленням, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку навіть за умов посилення конкуренції [6].

Отже, конкурентоспроможність є важливою складовою сучасного бізнесу, яка визначає його здатність забезпечувати стабільність, ефективність та розвиток в умовах жорсткої конкуренції. Це поняття охоплює всі елементи діяльності підприємства – від управління ресурсами та впровадження інновацій до створення сильного бренду та інтеграції у глобальні процеси. Успіх компанії залежить від її здатності постійно адаптуватися до змін, створювати унікальну цінність для споживачів та формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасному світі, де конкуренція є однією з основних характеристик ринкової економіки, конкурентоспроможність стає не лише умовою виживання, але й ключем до довгострокового успіху бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
2. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
3. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір, № 184. 2023. С. 114-117.
4. Сітковська А.О., Гусак В.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7502> (дата звернення: 06.12..2024).
5. Adams R.J. "Competitiveness in the Digital Age: Strategies for Sustainable Growth". London: Business Insight Publishing, 2018.
6. Martinez L. "Innovative Approaches to Competitive Business Models" . Madrid: Global Economy Press, 2019.

7. Chen W.Y. "Redefining Competitive Advantage in Emerging Markets". Beijing: Future Horizons, 2020.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ДИНАМІКА СУЧАСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

П. Т. БУБЕНКО, д.е.н., професор

В. ЦОЛОЛО, магістр

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

На будь-якому виробництві підприємстві відбувається безліч різноманітних бізнес-процесів, мета яких майже завжди полягає у створенні якісного товару чи послуги. Природно, що з розвитком бізнесу кількість цих процесів зростатиме, і, якщо їх грамотно не описати, не розмістити цей опис в одну схему, структурувавши усе, що можливо, - процес управління таким господарюючим суб'єктом лише ускладниться [1]. Тож класифікація бізнес-процесів — це бажання й можливість рельєфного бачення перспектив їх подальшого розвитку, уникнути ризику і вибудувати всі операції в таку схему, яка б дозволила бізнесу ефективно функціонувати і розвиватися, а його власнику — успішно керувати ним.

Будь-яка організація, яка сподівається зберегти свої позиції на ринку та стимулювати інновації, повинна усвідомлювати складний характер конкуренції в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. У діловому світі конкуренція — це більше, ніж просто перемога над конкурентами: це також бачення шансів для розширення, інновацій та стратегічних альянсів.

Основою ділової конкуренції є інтенсивне суперництво між компаніями, що працюють у споріднених сферах діяльності, і всі вони змагаються за оволодіння більшої частки ринку, забезпечити більший обсяг продажів і розширити коло покупців. Це суперництво і відповідне середовище заохочує інновації, покращує якість продукції [2,3].

Конкуренція обов'язково включає більш загальну динаміку та обміни між кількома конкуруючими компаніями, що працюють на одному ринку. У бізнесі сформувалися та існують різні види конкуренції, і кожна з них відрізняється динамікою ринку та інтенсивністю суперництва всередині нього. Краще розуміючи ці проблеми, підприємства можуть успішніше розробляти свою інноваційну стратегію та позиціонувати себе на ринку. До основних видів конкуренції належать:

1. Ідеальна конкуренція:

- особливості ринку з багатьма продавцями та покупцями, де жоден з них не може вплинути на ринкову ціну ідентичного продукту. Такий рівень конкуренції є теоретичним і рідко зустрічається на практиці, причому ринки інтелектуальної продукції у цьому сенсі часто наводяться як близькі приклади.

2. Монополістична конкуренція:

- характеризується наявністю багатьох продавців, які пропонують диференційовані продукти чи послуги в межах однієї категорії. Хоча існує багато конкурентів, кожна компанія у такому випадку завжди прагне мати власну «міні-монополію» через диференціацію продукції, таку як бренд, якість або інноваційні відмінності.

3. Олігополія:

- ринкова структура, в якій домінує невелика кількість великих фірм, кожна з яких має значну ринкову владу та вплив на ціни та продукти. Дії однієї фірми можуть безпосередньо впливати на конкурентів, що призводить до стратегічної поведінки, як-от фіксація цін, картелі та конкурентна реклама.

4. Монополія:

- класичний її приклад, коли одна компанія ексклюзивно й виключно постачає продукт або послугу без близьких замінників, надаючи їй через це значного контролю над ціноутворенням і ринковими умовами. Монополії часто регулюються або контролюються урядом, щоб запобігти зловживанню монопольною владою на ринку.

5. Дуополія:

- специфічна форма олігополії, коли на ринку домінують лише два виробники. Це створює унікальне конкурентне середовище, де бізнес-рішення однієї з компаній безпосередньо впливають на результати іншої.

6. Моносонія:

- це такий ринковий сценарій, де є лише один покупець і багато продавців. Хоча він не є формою прямої конкуренції між підприємствами, вона впливає на те, як компанії конкурують, щоб задовольнити вимоги та збалансувати ціни, встановлені одним покупцем.

Кожен тип конкуренції створює унікальні виклики та можливості для бізнесу. Розуміння природи конкуренції на конкретному ринку може допомогти компаніям розробити ефективніші стратегії залучення клієнтів, покращити продукти та орієнтуватися в складній динаміці ринку.

Найважливіший урок, який обов'язково потрібно вивчити із теорії та практики корпоративного суперництва — це розуміння, позиціонування та стратегічні дії суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі. Визнавати своїх конкурентів і конкуренцію, з якою воно стикається, — це не просто данина ринку; вони мають вирішальне значення для розробки ефективної інноваційної стратегії та стратегічного бізнес-плану.

Такі знання і дії дозволяють підприємствам впроваджувати інновації, позиціонувати себе та адаптувати свої продукти до мінливих вимог сучасного ринку. Розуміти й усвідомлювати, що сутність конкуренції в бізнесі полягає у пошукові нових і креативних методів надання цінності потенційним клієнтам і постійному вдосконаленні та адаптації, щоб перевершити конкурентів.

Конкуренцію необхідно сприймати як своєрідний мотор для реалізації задумів, інноваційної творчості та ринкових досягнень. Це стане неодмінною гарантією успіху в бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Андерсен Б. *Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення* / Б. Андерсен. – К. : «Інфра-Прес», 2013. – 272 с.
2. Гейтс Б. *Бізнес зі швидкістю думки* / Б. Гейтс – Харків. : Вид-во Ексмо-Пресс, 2021. – 480 с.
3. Портер М. *Конкуренція* / М. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608

СПІВПРАЦЯ БІЗНЕСУ ТА ВЛАДИ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В. В. СМАЧИЛО, професор, д.е.н.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

О. В. КУЛІНІЧ, к.держ.упр.

ННІ "Інститут державного управління" Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Є. О. КОРОЛЬОВ, аспірант 2 курсу

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Реформа децентралізації в Україні спричинила цілу низку викликів як перед владою на місцевому рівні, так і на державному. Представники органів місцевого самоврядування стикнулися з потребою використання нових інструментів розвитку та управління громадою задля її зростання, що потребує визначення стейкхолдерів та перегляду взаємодії з кожним із них. Постає необхідність господарювання на нових принципах - прозорості, толерантності, інклюзивності. В цих умовах важлива роль відводиться підприємництву як рушію економічного зростання громади. Саме тому місцева влада в громаді має виступати ініціатором по формуванню відносин співпраці з підприємцями. Взаємодія між бізнесом та місцевою владою створює умови для залучення фінансування в громаду, в т.ч. інвестицій, розвитку інфраструктури, наповнення бюджету та створення робочих місць, що сприяє утриманню молоді в громадах. Спільна робота дозволяє оптимізувати використання ресурсів громади, таких як земля, бюджетні кошти чи людський капітал, з огляду на реальні потреби населення.

В попередній праці колектив авторів аналізував стан підприємництва в Україні в цілому, та в територіальних громадах, зокрема, що дозволило дослідити ситуацію з підтримкою підприємницької діяльності на рівні громад та визначити ключові практики використання інструментів підтримки бізнесу [1,2].

Слід відмітити, що ця взаємодія має бути двостороння - як влада сприяє розвитку та підтримки підприємництва, так і бізнес виконує не лише свою комерційну, а й соціальну роль в громаді. Завдяки взаємодії з бізнесом, який

надає фінансування, влада може реалізовувати соціальні проєкти, такі як будівництво шкіл, лікарень або житла або їх облаштування. Бізнес отримує соціальний імідж, а громада – підвищення якості життя. Налагоджена співпраця створює атмосферу довіри між бізнесом, владою та громадянами, що є основою для сталого розвитку.

Таким чином слід розглядати два напрямки співпраці: бізнес для громади (B2TC) та громада для бізнесу (TC2B). За кожним напрямком можливі різні форми цієї взаємодії та інструменти. Найбільш популярними формами взаємодії бізнесу та влади є з точки зору “влада для бізнесу”:

- залучення представників бізнесу до розробки стратегій розвитку громади через участь у дорадчих органах, наприклад - ради підприємців;
- реалізація проєктів за рахунок співфінансування громади та бізнесу;
- дофінансування грантової підтримки за рахунок коштів місцевого бюджету (наприклад, підприємець отримує грант за програмою е-підтримка в розмірі 250 тис. грн, а також додатково фінансування від громади - 10% від суми гранту);
- створення платформ для консультування та навчання місцевих підприємців;
- залучення місцевого бізнесу до виконання державних замовлень через чесні й відкриті процедури;
- розвиток економічної інфраструктури;
- залучення місцевого бізнесу до постачання на активності міжнародних проєктів та міжнародним організаціям, що діють в громаді.

Співпраця між бізнесом та владою є потужним драйвером трансформації громад, адже дозволяє ефективно використовувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність регіонів і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Смачило В. В., Димченко О. В., Тараруєв Ю. О. Стан та тенденції інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9248>

2. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О.В., Кулініч О.В. Вплив підприємницької активності на розвиток територіальних громад Харківського регіону під час війни. *Efektivna ekonomika*. 2024-01-18 | Journal article. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.1.6

ІННОВАЦІЇ ЯК ЖИТТЄВЕ КРЕДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В. В. СМАЧИЛО, професор, д.е.н.

Ю. Ю. ШКУРКО, студентка 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Інновації є одною із перспективних сил для розвитку та реалізації підприємства. Використання інновацій дозволяє розширити можливості компанії та вдосконалити її результати діяльності від інноваційних ідей до створення унікальних продуктів, від налагодження процесів роботи до поліпшення ефективності виробництва. Тобто інновації – це основа для будь-якого сучасного підприємства.

Під інновацією розуміється процес використання у практичній діяльності оновленого або принципово нового товару чи послуги, залучення нових методів, способів управління або організації процесу у сфері маркетингу, менеджменту персоналу, зовнішньої діяльності, стратегічного керування [1].

Важливішого значення інновації набувають із приходом нових технологій, розробок та потреб споживача. Саме споживач, власними потребами, побажаннями змушує підприємство постійно розвиватись та створювати нове, інноваційне. Це стає мотивацією шукати нові ідеї та реалізовувати їх.

Розглядати інновації у використанні можна по-різному. Інновації можуть бути вже як кінцевий результат діяльності, тобто створення продукту та випуск його на ринок вже як повноцінно розробленого на інноваційній основі, а також інновації можуть грати роль для самого підприємства, наприклад, налагодження внутрішніх процесів підприємства на інноваційних рішеннях. Сенс інновацій не змінюється із галузями виробництва і має єдиний кінцевий результат це полегшити життя чи підприємству чи вже клієнту.

Інтеграція інновацій в будівельну сферу може стати вигідним тандемом на бізнес-ринку. Це вдаль поєднання може спричинити ефект прискорення в отриманні головної цілі підприємницької діяльності- отримання та збільшення прибутку. Майбутнє будівництва обіцяє залишатися захоплюючим і динамічно розвиваючимся напрямком, де інновації та технології грають вирішальну роль у вдосконаленні житла та життя людей[2]. Будівельна сфера має наскільки широкий спектр можливостей в наданні послуг, що інновації можуть стати необхідністю у використанні будівельними підприємствами.

Зарубіжний досвід має більше прикладів у застосуванні інновацій. На сьогодні це яскраво проявляється у прагненні розвинених країн невпинно розвивати науково-технічну галузь, у бажанні вирішити найбільш складні екзистенційні проблеми за допомогою інноваційних досягнень[3]. Тобто, сучасна економіка інших країн на сьогодні будується на принципах інноваційного розвитку.

Тобто важливість інновацій для ведення бізнесу повинні усвідомлювати будь-які суб'єкти підприємницької діяльності. Запровадження інновацій в роботу підприємства має суттєвий вплив на фінансові результати, культурні,

конкурентноспроможні при яких здійснюється зріст компанії як лідера на ринку тої чи іншої діяльності. Успішність та незалежність підприємства можна побачити наскільки клієнти задоволені результатом, який віддає підприємство, а інноваційність завжди буде тримати увагу та зацікавленість будь-якого клієнта.

Список використаних джерел:

1. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021) *Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial pro-duction. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 43.1.

Pp. 129-135.

2. https://vikna.if.ua/cikavo/146840/view#google_vignette

3. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2013/4.pdf

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

О. О. РУДАЧЕНКО, професор, д.е.н.

Д. О. МЕДВЕДЄВ, аспірант

В. А. КОРОТЕНКО, студент 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

У сучасних умовах ведення бізнесу для суб'єктів підприємництва надзвичайно важливими є питання, пов'язані з забезпеченням їх торгових процесів необхідними ресурсами, ефективним використанням, вдосконаленням управлінських підходів у складському господарстві, управлінням запасами продукції, маркетинговою діяльністю та організацією транспортних потоків. Для успішної організації бізнесу важливо правильно керувати ресурсами, фінансами та товарними потоками.

Актуальність цієї теми визначається значенням складського господарства як важливого елемента логістичної системи, ефективність роботи якого безпосередньо впливає на успіх суб'єктів підприємництва в цілому. Розробка та оптимізація складської інфраструктури – складне завдання, що включає безліч змінних і учасників, чії дії впливають на кінцеві результати роботи складського господарства [1]. Від ефективної взаємодії цих учасників залежить загальна результативність складу. Тому основним завданням є оптимізація роботи складських підрозділів для підвищення їх ефективності та раціонального використання ресурсів [2].

Правильний підхід до управління складом, як частиною загальної логістичної стратегії, що дозволяє зменшити витрати на різних етапах виробничого процесу, зокрема знизити транспортні, фінансові та часові витрати, що, у свою чергу, сприяє зростанню рентабельності суб'єктів підприємництва.

Складське господарство є важливою складовою логістичної інфраструктури, необхідною для ефективного переміщення товарів, що відповідають визначеним вимогам щодо кількості та якості [3]. Вся діяльність, пов'язана з обробкою, зберіганням та транспортуванням товарів, здійснюється саме на складах, які є ключовим елементом економічної системи логістики, орієнтованої на оптимізацію матеріальних потоків. Логістична система являє собою організовану мережу, де всі її компоненти взаємодіють для досягнення цілей організації.

Комплекс складського господарства включає різноманітні споруди та обладнання, серед яких пакувальні та розпакувальні пристрої, техніка для навантаження і розвантаження товарів, транспортні засоби для переміщення продукції, а також спеціальні ємності для її зберігання. Важливими елементами є вагові прилади, маркувальні засоби, протипожежні установки та комп'ютерні системи для управління запасами, моніторингу руху товарів і ведення обліку. Усі ці компоненти сприяють оптимізації роботи складу, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність процесів [1].

Логістична система складається з окремих етапів, які взаємодіють один з одним через різні типи складів. Для виробництва продукції необхідно наявність сировини, яка спочатку потрапляє на постачальницькі склади. Після обробки матеріали перенаправляються на виробничі склади, де з них виготовляється готова продукція. Далі готові товари зберігаються на складах готової продукції і потім розподіляються через оптові та роздрібні склади для подальшого збуту кінцевим споживачам. Це узгоджена система матеріальних потоків, що забезпечує ефективну доставку товарів від виробника до кінцевого покупця.

Отже, складське господарство має на меті організацію прийому, зберігання, обробки та подальшого переміщення матеріальних потоків. Після їх обробки та переробки ці потоки стають складовими частинами інших, які згодом розподіляються серед кінцевих споживачів. Таким чином, складське господарство не лише забезпечує безперервний рух товарів через ланцюг постачання, але й оптимізує використання ресурсів, підвищуючи ефективність управління запасами та знижуючи витрати на логістику.

Список використаних джерел:

1. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494>
2. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
3. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT

LIU BOCHEN, 2nd year student

S. M. HAIDENKO, Ph.D., Associate Prof.

O. M. Beketov National University of Urban Economy

In today's dynamic business environment, the key task of a company is to quickly respond to changes and promptly implement appropriate changes in internal processes and business operations. Business process optimization is one of the main strategic tasks of an enterprise, which determines the effectiveness of its further activities.

Before starting the optimization process, it is necessary to describe in detail the existing business processes "as is" by creating their models. The description should be clear, unambiguous and focused on specific tasks of employees. Models can vary in scope, covering both individual processes and their groups. The more processes are covered by the model, the more accurately their optimality can be assessed.

Optimality assessment includes an analysis of each component of the business process performed by a specific performer (procedure). When assessing, it is necessary to take into account the final results of the execution, the data or materials obtained, further actions with them, the effectiveness of the actions themselves, as well as the time and duration of the procedure.

After analyzing each procedure and identifying its shortcomings, it is possible to assess the optimality of both individual processes and a group of processes. The result of this stage should be the identification of shortcomings in the management of a process or group of processes. At the next stage, proposals should be developed to eliminate the identified shortcomings, revise the process model (taking into account the proposed changes), review the actions of the performers and, if necessary, the candidates for the performers themselves, and, most importantly, improve the means of labor. Improving the means of labor includes improving the forms of recording, storing and primary processing of data used during the execution of a specific procedure [1].

At the final stage, it is necessary to assess the potential negative consequences of the proposed improvements in other parts of the process, in particular, possible resistance from employees. Methods for optimizing business processes can be divided into three categories [1]:

- formalized universal-principled methods, which are based on the use of successful experience and formalized principles to create effective business processes. These methods are universal and can be applied to optimize any business processes regardless of the specifics of the company;

- methods that are based on research, analysis and further copying of elements of the activities of successful companies engaged in similar types of business. The main objects for studying and adapting their successful experience are leading competitors. Practice shows that recently many companies have successfully implemented technological innovations borrowed from other business sectors;

- methods of teamwork - these methods include various technologies of team interaction: the brainstorming method, the group decision-making method and others. Their application makes it possible to find new, previously unknown effective solutions, which allows the enterprise to become a leader in the implementation of innovative technologies.

The main directions of business process optimization [2]:

- removal of inefficient procedures Often there is a re-agreement of documents, contracts and decisions, which can be a formality that has already become a familiar process. Such stages should be excluded from standard operations. When analyzing each stage, it is worth asking: can the process be performed without this action? To eliminate inefficient procedures, it is worth introducing a mechanism for expanding responsibility and delegating authority;

- coordination of parallel tasks In the process of creating complex products (both information and material), sometimes several departments perform parallel tasks, and then try to coordinate the results. An example of such a business process is the process of developing a financial plan for an enterprise;

- registration of information and integration of data processing processes into everyday activities The application of this principle involves a single entry of information into a centralized accounting system directly at the stage of its occurrence. The result is a reduction in document flow between departments, a decrease in the likelihood of errors in data transmission and a decrease in the time spent on process execution;

- assessment of resource costs by operations involves calculating the cost of operations performed during the manufacture of products, with the subsequent determination of the cost price based on these costs. The advantage of this approach is the ability to analyze business processes through the costs of individual operations, which allows you to assess the effectiveness of decisions on process optimization. However, this method is complex and requires significant costs. Therefore, it is necessary to find the optimal balance between accounting accuracy, the possibility of effective analysis and the increase in data processing costs;

- optimization of the time characteristics of a business process includes determining the periodicity and frequency of function execution, as well as the duration of the process itself. The calculation of the total duration of a business process is based on information about the execution time of each function. One of the important stages is the elimination of time gaps, i.e. the identification and elimination of interruptions in processes that lead to downtime. To do this, first, a business process scheme is developed in the ideal version, a temporary inventory is carried out to identify time gaps. This allows us to determine that the total duration of all stages of a business process is a certain number of hours, while the actual duration should be less. Part of the time ($y-x$) is occupied by global time gaps caused by downtime between stages, which arise due to suboptimal calendar planning, for example, due to restrictions in the warehouse operating mode.

Optimization of business processes of the enterprise has several important advantages [3], including:

- reduction of costs, time and number of errors in each of the assessed processes;

- creation of a clear understanding among employees and managers about how, when, who and what should be done to achieve the specified goals;
- integration with corporate strategy and key indicators of its effectiveness;
- possibility of preparation for successful, thoughtful and effective implementation of information technologies;
- preparation for a justified and effective organizational redesign;
- increase of enterprise manageability;
- improvement of interaction between employees and divisions of the organization;
- approach to certification according to international standards ISO 9000;
- increase of investment attractiveness.

Thus, optimization of business processes at the enterprise in an unstable business environment is a key factor for ensuring the competitiveness and sustainability of the company. Taking into account changing external factors, such as economic fluctuations, technological innovations and socio-political factors, requires flexibility and adaptability in business process management. The introduction of modern methods and tools, such as automation, digitalization, the use of analytical systems and management accounting techniques, allows you to reduce costs, increase efficiency and ensure a high level of quality at all stages of operational activities. Enterprises that are able to quickly adapt their processes to external changes and optimize internal resources have a better chance of success in conditions of economic uncertainty and competition.

References:

1. Jia-Xing Wang, Jia-Xing Wang, Si-Bin Gao Jia-Xing Wang, Cong-Er Yuan Si-Bin Gao, Da-Peng Tan Cong-Er Yuan, and Jing Fan Da-Peng Tan. "Service Process Improvement Based on Business Process Management." *網際網路技術學刊* 22, no. 5 (September 2021): 1117–28. <http://dx.doi.org/10.53106/160792642021092205015>.
2. Polyvyanyy, Artem, Moe Thandar Wynn, Amy Van Looy, and Manfred Reichert, eds. *Business Process Management*. Cham: Springer International Publishing, 2021. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-85469-0>.
3. Di Ciccio, Claudio, Remco Dijkman, Adela del Río Ortega, and Stefanie Rinderle-Ma, eds. *Business Process Management*. Cham: Springer International Publishing, 2022. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-16103-2>.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

Ю. В. БИЧКОВА, студентка 1 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Управління ризиками - це організований і систематичний процес, спрямований на виявлення потенційних ризиків, аналіз їх наслідків, оцінку ймовірності настання, а також розробку і впровадження заходів щодо пом'якшення їх впливу.

Це інструмент прийняття рішень, який забезпечує стійкість процесів управління проектами, особливо в умовах невизначеності.

Основною метою управління ризиками є зменшення впливу ризиків на досягнення цілей проекту при забезпеченні оптимального використання ресурсів.

Етапи управління ризиками

Процес управління ризиками складається з низки ключових кроків:

- Ідентифікація ризиків: визначення потенційних джерел ризиків та їх потенційного впливу на проект.
- Аналіз ризиків: оцінка ймовірності настання ризиків та їх наслідків.
- Планування зниження ризиків: розробка стратегій і планів дій для зменшення впливу ризиків.
- Впровадження плану зменшення ризиків: реалізація заходів, розроблених в рамках проектних процесів.
- Відстеження ризиків: моніторинг виконання плану та внесення необхідних коректив.

Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків - це початковий етап процесу управління ризиками, який включає:

- аналіз кожного елементу проекту: розробка, реалізація, управління ресурсами, тестування та інші аспекти процесу. Метою є пошук потенційних джерел ризику.
- Декомпозиція фаз проекту: перегляд вимог, процесів, функціональних областей, специфікацій для деталізації потенційних ризиків.
- Методи ідентифікації: використання попереднього досвіду, мозковий штурм, аналіз реалізації подібних проектів, використання методологій, запропонованих Інститутом управління проектами (PMI).
- Структура розбиття робіт (WBS): виявлення ризиків на найнижчому рівні структури розбиття для досягнення максимального рівня деталізації.

Аналіз ризиків складається з кількох ключових етапів:

- Аналіз ризиків: аналіз кожного ідентифікованого ризику з метою його детального опису, визначення його причин, можливих наслідків та рівня пріоритетності.

- Шкала ризиків: розробка шкали для оцінки ймовірності настання ризику та його впливу на проект з точки зору продуктивності, вартості та тривалості.

- Оцінка ймовірності ризику: визначення ймовірності настання ризику: визначення частоти, з якою ризик може відбутися.

Рівні ймовірності ризику (згідно з РМІ) Для визначення ймовірності настання ризику використовуються наступні рівні:

1. (малоймовірний): 10% - ризик малоймовірний.
2. (низька ймовірність): 30% - ймовірність настання ризику є низькою.
3. (ймовірний): 50% - ризик є ймовірним.
4. (дуже ймовірно): 70% - ризик дуже ймовірний.
5. (майже напевно): 90% - ризик майже напевно існує.

Наслідки ризиків

Наслідки ризиків повинні оцінюватися з урахуванням:

- Продуктивність: як ризик впливає на якість виконання завдань або досягнення функціональних характеристик.

- Графік: як ризик вплине на графік проекту.

- Вартість: оцінка фінансових втрат у разі реалізації ризику.

- Визначення пріоритетності ризиків

- Пріоритетність ризиків залежить від стадії життєвого циклу проекту.

Основними джерелами ризику в процесі розробки програмного забезпечення є:

- Технічні можливості: ризики, пов'язані з технологічними обмеженнями або складністю інтеграції.

- Тестування: недостатнє тестування може призвести до виявлення критичних помилок на пізніших етапах.

- Технології та логістика: застарілі або ненадійні технології, проблеми з постачанням необхідних ресурсів.

- Продуктивність: ризики, пов'язані з продуктивністю та стабільністю системи.

- Вартість, графік і бюджет: перевищення бюджету або затримки у виконанні завдань.

- Зовнішні фактори: зміни в законодавстві, економічна нестабільність, вплив ринку.

Всі ці аспекти необхідно ретельно проаналізувати і застосувати методи пом'якшення, щоб забезпечити успіх проекту.

Джерела інформації:

1. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз моделювання та управління економічними ризиками, КНЕУ, 2019 - Режим доступу: https://knushop.com.ua/index.php?route=product/product&product_id=891&utm_source=google_cpc&utm_medium=&utm_campaign

2. Розробка методики управління ризиками в програмах і проектах екологічно безпечної транспортної діяльності (на прикладі Київської міської програми "Екологія транспорту" [Електронний ресурс] / В. П. Левківський, В. І. Зюзін, Ф. В. Плошай // Управління проектами, системний

аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 119-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_10_23

3. Семенова, К. Д. Організація системи управління ризиками на підприємстві / Катерина Данилівна Семенова; Кристина Ігорівна Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 221–227.

СИСТЕМА ВІДНОСИН СУБ'ЄКТІВ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

Д. О. ПИРОЖОК, студентка 2 курсу бакалавра

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Індикативне планування - як адекватна ринковим відносинам форма макроекономічного планування - принципово відрізняється від директивного способами реалізації поставлених планом цілей. Основним призначенням індикативного планування є розробка, обґрунтування і здійснення заходів щодо державного регулювання соціально-економічного розвитку країни.

У період становлення ринкових відносин директивне планування, як одна з форм державного регулювання економіки, замінюється індикативним. Вперше ідея індикативного планування була висвітлена К. Лапдауром у праці "Теорія національного економічного планування". Суть його полягає у тому, що уряд діє на соціальний економічний розвиток не шляхом вказівок і затвердження директивних обов'язкових завдань для товаровиробника, а за допомогою координації діяльності і забезпечення інформацією.

Індикативна форма планування увійшла до світової господарської практики у зв'язку з економічною кризою 1929-1933 рр. - як засіб, за допомогою якого можна запобігати виникненню в економіці кризових явищ. Індикативне планування є системою необов'язкових для суб'єктів ринкових відносин рекомендацій; характерною рисою його є закладена можливість здійснювати коригування програми (плану) розвитку економіки відповідно до змін у розвитку ринку; містить ряд індикаторів (пріоритетів), які мають максимальну державну підтримку.

Метою індикативного планування є реалізація цілей державного впливу на соціальний розвиток на базі обґрунтування та розробки відповідної стратегії, тактики і політики із засобами їх вирішення.

Основним призначенням індикативного планування є розробка, обґрунтування і здійснення заходів щодо державного регулювання соціально-економічного розвитку країни.

Індикативне планування за умов ринку здійснюється державою з метою формування уявлень про майбутній розвиток і структуру народного господарства через розв'язання таких завдань:

- обґрунтування поведінки самостійних суб'єктів ринкових відносин;
- забезпечення основи для державного контролю над економікою шляхом визначення сфер, де наявність гострих і невідкладних проблем потребує активного державного втручання і регулювання;
- обґрунтування, розроблення і реалізація шляхів та засобів цього втручання та регулювання економічних процесів.

Індикативний народногосподарський план - це організаційно-економічний інструмент втілення економічної політики держави у практичні дії суб'єктів господарювання, який базується на системі економічних, науково-технічних і соціальних прогнозів, має орієнтувальний, рекомендаційний характер і служить основою для вироблення регуляторів ринку.

Показники, які є в індикативному плані, виражають основні напрями економічного і соціального розвитку, не є адресними і виступають орієнтирами, досягнення яких повинні добиватися державні органи шляхом застосування різних стимулюючих заходів і економічних важелів. Уряд реалізує основні положення цього плану через систему державного підприємництва, державного замовлення, цільові комплексні програми, через бюджетне фінансування (бюджетне планування) та грошово-кредитний механізм.

Певна частина плану повинна бути директивною. Це стосується заходів, що фінансуються з бюджету. Таким чином, індикативне планування включає в себе і бюджетне планування. Бюджетне планування - це, по суті, ресурсне планування, яке визначає державні витрати у бюджеті на розв'язання важливих проблем, що з об'єктивних причин не можуть реалізуватися ринковим механізмом. Через бюджетне планування здійснюється розподіл централізованого фонду грошових коштів на проведення соціальних, науково-технічних, екологічних та інших національних програм.

З огляду на цілі, завдання, зміст і засоби реалізації індикативного плану його основні функції включають:

- прогнозування і обґрунтування цілей, темпів та умов збалансованого економічного і соціального розвитку республіки;
- розроблення системи прямих державних адміністративних регуляторів;
- визначення економічних важелів і стимулів (економічних регуляторів);
- формування цільових комплексних програм, раціональне поєднання інтересів республіки із внутрішніми та зовнішніми суб'єктами ринкових відносин шляхом координації їх планово-економічної діяльності й економічного впливу;
- координацію і взаємопов'язання розроблення індикативного плану з бюджетом держави;
- застосування як інструменту поточного аналізу та координації виконання окремих елементів, завдань, програм і досягнення основних цілей, затверджених Верховною Радою України у складі індикативного плану;
- вироблення і реалізацію пріоритетів у розвитку економіки. Слід зазначити, що конкретний склад показників індикативного плану, структура та методи їх визначення можуть змінюватися залежно від стану народного господарства, цілей та завдань державного регулювання.

Система відносин суб'єктів індикативного планування є важливим інструментом державного регулювання економіки. Вона дозволяє поєднати ринкові механізми з державним плануванням, що сприяє більш стабільному та ефективному розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с. Планування і контроль на підприємстві 5
2. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / В. В. Іванова. – К. : Університетська книга, 2023. – 443 с.
https://knushop.com.ua/books/economics?product_id=3121&sort=p.sort_order&order=ASC&limit=75

ВПЛИВ COVID-19 ТА ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ НА ЕКОСИСТЕМУ СТАРТАПІВ

М. Ф. АВЕРКИНА, д.е.н., професор

Естонська школа бізнесу, м. Таллінн, Естонія,

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

М. В. МОНЕТА, аспірант

ВНЗ «Університет економіки та права, м. Київ

Беззаперечним є той факт, що стартапи є важливою частиною світової економіки. Згідно даних Startup Genome глобальна економіка стартапів оцінюється в 3 трильйони доларів США. Згідно Statista (Statista, 2025) світова економіка в 2022 році складала 100,66 трильйони доларів, тобто прямий вплив стартапів на світову економіку складає близько 3%. Технологічна революція в технологіях генеративного штучного інтелекту беззаперечно вплинула на динаміку й пріоритети в інвестуванні в стартапи. Це мало б значно пожвавити світову стартап екосистему. Проте, таке пожвавлення сповільнює відновлення й трансформація спричинена COVID-19 та повномасштабним вторгненням в Україну.

В період пандемії COVID-19 загальна динаміка інвестицій по секторах глобальної екосистеми стартапів в 2016-2020 роках демонструвала зміну пріоритетів серед інвесторів в бік роботизації та штучного інтелекту, згідно звіту Startup Genome (Startup Genome, 2021).

Відповідно до даних звіту Startup Genome 2024 (Startup Genome, 2024) суми інвестицій та екзитів в стартапи впали на рівні до 2019 року. Фінансовий удар на світову економіку та стартапи очевидний, й як наслідок призвів до значної трансформації – підвищення продуктивності, оптимізації процесів, економії ресурсів. В екосистемі стартапів прийшов масовий перехід на віддалену роботу й зміну бізнес процесів в відповідності до цієї потреби.

Виходячи з цього екосистема стартапів мала б швидко відновитись до попередніх рівнів й адаптуватися до змін. Варто зазначити, що станом на 3 квартал 2024 тренд до віддаленої роботи залишився актуальним й відкрив більше можливостей до транскордонної співпраці та усереднення вартості віддаленої роботи. Як наслідок відкриття великого пулу ресурсу талантів світового ринку, всупереч скорочень в розвинених країнах, велика кількість стартапів оптимізувала витрати на персонал, зберігаючи основні функції та перспективи зростання.

Негативний вплив на розвиток екосистеми стартапів відбувся внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Згідно опитування Gradus Research (Gradus, 2023) в жовтні 2023 та травні 2024 відповідно 44% та 56% стартапів вважали найбільшими ризиками мобілізацію працівників, 38% та 65% відповідно відсутність електропостачання, 33% та 49% відсутність можливості здійснювати робочі подорожі, 32% та 51% ризикують або вже втратили контракти через ризики високої волатильності.

Слід зазначити, що вибірка опитаних представників стартапів становить 114 та 57 стартапів відповідно, що не є достатньо репрезентативною, але наведені узагальнення відповідають загальній оцінці тенденцій екосистеми стартапів України на даний час. Варто наголосити на тому, що стартапи, які менше переживають кризу воєнного часу – це релоковані, частково релоковані стартапи, а також ті які мають основні ринки з межами України.

Варто звернути увагу й на ІТ сектор економіки України, який включає в себе стартапи, продуктові компанії та сервісні. Згідно публікації PwrTeams (Pwrteams, 2023) в 2021 році український ІТ сектор демонстрував зростання на 36% з 5 до 6.8 мільярди доларів, зростаючи з 3.6 мільярди в 2013 році. На початок 2023 експортовано послуг на 7,35 мільярди, проте, невідомо чи ці цифри включають релокованих спеціалістів або тих, хто вже найнятий за кордоном. Відповідно не поділяю оптимізму останнього джерела.

Більш репрезентативною щодо стану ринку є кількість вакансій, опублікована компаніями. За даними однією з найбільших ІТ-платформи України DOU (DOU, 2025), на початку війни відбулося значне падіння кількості відкритих вакансій й ринок станом на серпень 2024 не відновився. Спілкуючись з представниками ІТ-компаній та потенційними клієнтами виявлено ті ж самі первинні ризики, які були представлені вище для стартапів – безпекові ризики, мобілізація, обмеженість в подорожах.

Також варто звернути увагу на тренди від іншої популярної платформи для найму ІТ-спеціалістів Djinni (Djinni, 2024) підтверджують ці ж тенденції: «Щодо ситуації на ринку праці, за даними коефіцієнта Джині, популярного порталу вакансій для технічних фахівців, він скоротився на 50%, з лише 12 тисячами вакансій у перший тиждень та близько 18 тисячами у другий тиждень. Для порівняння, до війни ця цифра сягала 35 тисяч вакансій. Це падіння також відображається на кількості найманих працівників».

Цікавим є той факт, що Моніка Шнітцер в публікації CEPR (Schnitzer, 2023) аналізує критичність українського ІТ-бізнесу та стартапів для глобальних ринків, відзначаючи, що 20% українських ІТ-спеціалістів виїхали й працюють за

кордоном вже влітку 2022 року, й ще 43% планують переїхати через безпекові ризики.

Як підсумок зазначимо, що наявні виклики змусили замислитись не лише підприємців, інвесторів, а й наукову спільноту для подолання негативних тенденцій впливу на забезпечення розвитку екосистеми стартапів. З однієї сторони необхідно використовувати інструменти зниження безпекових ризиків, а з іншої сторони проблема пошуку талановитих осіб для започаткування стартапів дедалі поглиблюється. Тому, наступні наші дослідження будуть присвячені впливу управління талантами й інновацій на забезпечення розвитку екосистеми стартапів.

Список використаних джерел:

1. Statista. (10 01 2025 р.). Global gross domestic product (GDP) at current prices from 1985 to 2029. Отримано з Statista: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>
2. Startup Genome. (15 11 2021 р.). How Investment Has Shifted in a Post-COVID World. Отримано з Startup Genome: <https://startupgenome.com/articles/shift-of-investment-in-a-post-covid-world>
3. Startup Genome . (2024). State of the Global Startup Economy. Отримано з The Global Startup Ecosystem Report 2024: <https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy-gser2024>
4. Startup Genome. (16 04 2020 р.). Impact of COVID-19 Crisis: Insights from Global Startup Survey with the Voice of the Entrepreneurs. Отримано з Startup Genome : <https://startupgenome.com/articles/covid19-insights-global-startup-survey>
5. AI Contentfy. (06 11 2023 р.). The impact of COVID-19 on startups. Отримано з AI Contentfy: <https://aicontentfy.com/en/blog/impact-of-covid-on-startups>
6. Gradus. (03 11 2023 р.). How are startups developing in Ukraine during the war? Отримано з Gradus: <https://gradus.app/en/open-reports/ukrainian-startups-feel-more-optimistic-compared-traditional-businesses/>
7. Pwrteams. (24 04 2023 р.). Ukrainian IT Industry During the War. Отримано з Pwrteams: <https://pwrteams.com/content-hub/blog/articles/ukrainian-it-industry-during-the-war>
8. DOU. (15 01 2025 р.). DOU Trends. Отримано з DOU: <https://jobs.dou.ua/trends/>
9. Djinni. (05 02 2024 р.). Аналітика Djinni за січень 2024. Отримано з Djinni: <https://blog.djinni.co/post/january-2024-analytics>
10. Schnitzer, M. (13 02 2023 р.). Why the West needs Ukraine and its IT business. Отримано з CEPR: <https://cepr.org/voxeu/columns/why-west-needs-ukraine-and-its-it-business>

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ю. О. ТАРАРУСВ, к.е.н., доц.

В. К. ОСТРОГЛЯД, аспірант сп-ті 076

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Рівень кадрового забезпечення є одним із ключових факторів, що визначають ефективність функціонування суб'єктів підприємницької діяльності (СПД). В Україні, як і в інших країнах, важливим аспектом розвитку бізнесу є наявність кваліфікованих, мотивованих та підготовлених кадрів. Кадрове забезпечення визначається як система організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення СПД необхідними кадрами для досягнення цілей їх діяльності. Воно включає в себе набір ключових елементів: підбір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу, а також створення умов для мотивації та утримання кадрів.

Основними компонентами кадрового забезпечення є:

- кількість кадрів, яка відповідає потребам СПД;
- якість кадрів, яка визначається рівнем кваліфікації та професійних навичок працівників;
- організація праці та управління персоналом, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів.

На сьогоднішній день існує ряд факторів, які прямо або опосередковано впливають на кадрове забезпечення СПД в Україні. До основних факторів варто віднести :

1. Економічні фактори.

Економічні умови країни визначають можливості для СПД в плані створення нових робочих місць, фінансування програм навчання та розвитку кадрів. В умовах економічної нестабільності СПД часто стикаються з проблемами дефіциту фінансових ресурсів, що впливає на можливість залучення та утримання кваліфікованих працівників. Більш того, на рівень кадрового забезпечення впливають коливання вітчизняної економіки, інфляція та безробіття.

2. Освітні та кваліфікаційні стандарти.

Одним з важливих факторів є відповідність рівня освіти та професійної підготовки працівників вимогам сучасного ринку праці. Зміни в економічній ситуації та технологічний прогрес вимагають постійного підвищення кваліфікації кадрів. В Україні система освіти не завжди встигає за вимогами бізнесу, що створює розрив між теоретичною підготовкою та практичними потребами СПД.

3. Законодавчі та регуляторні фактори.

Законодавство, що регулює трудові відносини, може впливати на кадрове забезпечення як позитивно, так і негативно. Наприклад, зміни в податковому законодавстві, трудовому кодексі або соціальних гарантіях можуть мати значний

вплив на зайнятість, трудову міграцію та рівень зарплат. СПД повинні бути готові до постійних змін в законодавстві і адаптувати свої кадрові стратегії відповідно до нових вимог.

4. Соціально-культурні фактори.

Суспільна думка, соціальні норми та цінності також можуть мати значний вплив на кадрове забезпечення. Наприклад, вплив міграційних процесів, культурних змін або гендерних аспектів може призвести до зміни попиту на певні професії та галузі. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу, включаючи підтримку рівних можливостей, також може підвищити ефективність кадрової політики.

5. Технологічні зміни та інновації.

Швидкий розвиток технологій і автоматизація процесів змінюють вимоги до кадрів. СПД, які не можуть адаптуватися до цих змін, можуть відчувати дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями. Технологічні зміни також впливають на попит на певні професії, що може призводити до відсутності кадрів у деяких сферах.

Варто також зазначити, що сучасна ситуація в Україні характеризується рядом проблем у сфері кадрового забезпечення СПД [1-2], а саме:

- високий рівень міграції робочої сили за кордон, що зменшує кількість кваліфікованих працівників в країні;
- низька якість освіти в деяких галузях, що призводить до дефіциту спеціалістів;
- неузгодженість між потребами ринку праці та освітою, що створює проблему з підготовкою фахівців, які відповідають вимогам сучасного бізнесу;
- нерівномірний розвиток регіонів, що призводить до високої концентрації кваліфікованих кадрів у великих містах та їх дефіциту в регіонах.

Таким чином, для покращення ситуації з кадровим забезпеченням в Україні необхідно впроваджувати низку заходів [3]:

- поліпшення освітніх програм: розвиток навчальних курсів і програм, що відповідають вимогам ринку праці, а також створення умов для постійного професійного розвитку;
- заохочення до праці в регіонах: створення умов для працівників в менш розвинутих регіонах, включаючи інвестиції в інфраструктуру, субсидії для підприємств, що створюють робочі місця;
- залучення іноземних кадрів: спрощення процедур для залучення іноземних спеціалістів у випадках, коли в Україні бракує кваліфікованих кадрів;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу: створення умов для кращого балансування між трудовими умовами, рівними можливостями для всіх груп населення, зокрема для молоді, жінок і осіб з інвалідністю.

Отже, рівень кадрового забезпечення суб'єктів підприємницької діяльності в Україні залежить від багатьох факторів, серед яких важливу роль відіграють економічні, освітні, соціально-культурні, законодавчі та технологічні умови та ін. Сучасні проблеми в цій сфері потребують комплексного підходу до вирішення, що включає не лише вдосконалення системи освіти та підвищення

кваліфікації кадрів, але й ефективну адаптацію СПД до змінюваних умов на ринку праці та в економіці загалом.

Список використаних джерел:

1. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 238-245.

2. Чернобай Л. І., Дума О. І. Структура факторів впливу на ефективність керівництва підприємством: моделі pmtl/tpg та tpl. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9738>

3. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор. 2010. № 3 (20). С. 165–170.

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. О. РУДАЧЕНКО, д.е.н., проф.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Розвиток підприємництва є одним із ключових факторів, що забезпечує ефективне використання потенціалу територіальних громад. Підприємницька діяльність не лише стимулює економічне зростання, але й сприяє створенню нових робочих місць, покращенню соціальної інфраструктури та підвищенню якості життя місцевих мешканців. В Україні, з огляду на децентралізаційні реформи, територіальні громади отримали більше самостійності у прийнятті рішень, що дозволяє краще адаптувати стратегії розвитку до місцевих умов [1]. Проте, для максимально ефективного використання цього потенціалу, важливим є розвиток підприємницької діяльності, яка може стати основним драйвером економічного розвитку на рівні громади.

Отже, підприємництво є важливим елементом економічної системи будь-якої територіальної одиниці, оскільки забезпечує створення доданої вартості, зайнятість населення, а також підтримку інфраструктури. Розвиток підприємництва на рівні громад передбачає:

- підвищення рівня локальної економічної активності, через відкриття нових підприємств і розширення існуючих;
- створення умов для інновацій та технологічного розвитку, що важливо для розвитку малих та середніх підприємств;
- залучення інвестицій, що сприяє розвитку інфраструктури та покращенню соціальних умов.

Таким чином, підприємництво на місцевому рівні має не лише економічну, але й соціальну та інфраструктурну складову, що визначає його значення для реалізації потенціалу територіальних громад.

Розвиток підприємництва в територіальних громадах залежить від цілої низки факторів, які можуть або стимулювати, або стримувати цей процес [2]. Основними з них є:

- економічні фактори, що включають фінансові ресурси, податкову політику, рівень конкуренції, наявність інвесторів і ринків збуту продукції;
- соціальні фактори, що включають кваліфікацію та готовність місцевого населення до підприємницької діяльності, рівень освіти та підприємницької культури в регіоні;
- інфраструктурні фактори, наявність необхідної інфраструктури (транспортна, комунальна, інтернет-зв'язок), яка полегшує ведення бізнесу;
- правові та адміністративні фактори, місцеві органи влади, законодавча база, доступність послуг для підприємців (реєстрація бізнесу, отримання ліцензій, дозвільних документів);
- технологічні фактори, що включають впровадження інноваційних технологій, доступність нових технологій для малого та середнього бізнесу, вплив автоматизації та цифровізації.

Підприємництво на рівні територіальних громад сприяє не тільки економічному зростанню, але й реалізації соціального та інфраструктурного потенціалу. Його роль в цьому контексті можна розглядати через кілька важливих аспектів: створення робочих місць; підвищення рівня доходів населення; розвиток інфраструктури; залучення інвестицій; інноваційний розвиток.

Незважаючи на великий потенціал, розвиток підприємництва на рівні територіальних громад стикається з низкою проблем та бар'єрів. Для подолання цих бар'єрів на шляху розвитку підприємництва необхідно вжити комплексних заходів, зокрема в галузі фінансування, адміністративних процедур та кадрової політики.

Список використаних джерел:

1. Гринчишин І. (2020). Соціально-економічна диференціація територіальних громад в контексті формування нової парадигми регіонального розвитку, Економіка та суспільство, (22). doi: 10.32782/2524-0072/2020-22-61.
2. Лапішко, М., Тяжкороб, І., Лапішко, З., & Федевич, Л. (2021). Тенденції розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу територіальної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(37), 332–342. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230300>

THE SIGNIFICANCE OF STRATEGIC GROWTH IN CHINESE ENTERPRISES

N. V. DRIL, Senior Lecturer

CHEN NI, Master's Degree Applicant

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Today's business landscape is marked by rapid transformations, intense competition, and the continuous evolution of technology and consumer behavior. Within this dynamic environment, strategic development plays a pivotal role in ensuring not only stability but also long-term success and sustainability.

The progression of strategic management has evolved from basic planning to sophisticated frameworks capable of adapting to the complexities of global markets. Foundational theories, such as those from the Harvard School and M. Porter's strategic paradigms, highlight the necessity of aligning internal strengths with external market dynamics. Modern strategic methodologies emphasize adaptability, innovation, and the cultivation of competitive advantages through dynamic capabilities.

A fundamental aspect of strategic planning is the identification of long-term objectives and growth pathways. Companies must seamlessly integrate their internal strengths with external prospects to secure distinctive competitive positions. The dynamic capabilities model particularly underscores the significance of technological innovation, business process transformation, and market adaptability in sustaining an organization's growth trajectory.

Organizations utilize various strategic evaluation models, including PEST analysis, Porter's Five Forces framework, and SWOT diagnostics. PEST analysis provides insights into political, economic, social, and technological influences shaping corporate strategy. Porter's model assesses industry competition and a company's standing among competitors, suppliers, consumers, and potential market entrants. SWOT analysis enables a holistic review of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, facilitating well-balanced strategic decisions. Additionally, contemporary tools like VRIO for evaluating resource uniqueness, Balanced Scorecard (BSC) for performance tracking, and the Blue Ocean Strategy for identifying untapped markets have become indispensable.

In addition to traditional analytical approaches, digitalization has become a cornerstone of corporate strategy. The integration of artificial intelligence, big data analytics, and automation empowers businesses to make informed, data-driven decisions, optimize efficiency, and swiftly adjust to market fluctuations. Companies that harness predictive analytics and machine learning gain a competitive edge by quickly identifying emerging trends and business opportunities.

Emerging trends in strategic development encompass Agile methodologies, which prioritize flexibility, swift responsiveness, and iterative decision-making processes. Additionally, ecosystem-driven business models that foster collaboration among enterprises, stakeholders, and consumers are gaining traction. Leading corporations such as Amazon and Tencent leverage these models to expand operations without proportionally increasing internal assets.

Advanced strategic analysis techniques such as the McKinsey 7S framework provide a comprehensive perspective by evaluating interconnected business elements, including organizational structure, strategy, operational systems, leadership style, workforce, core values, and institutional competencies. The OKR (Objectives and Key Results) framework enhances goal-setting clarity and performance assessment, while the SCQA (Situation, Complication, Question, Answer) method facilitates problem-solving by systematically analyzing strategic challenges and potential solutions.

Moreover, contemporary corporations are increasingly integrating sustainability and innovation into their strategic frameworks. Environmental consciousness, digital transformation, and technological advancements are key pillars of sustainable corporate strategies. Organizations investing in green technologies, renewable energy, and business process automation gain significant long-term competitive benefits.

Chinese enterprises exemplify successful strategic adaptation on a global scale. Companies such as Huawei, Alibaba, and Tencent have pioneered innovative strategies that allow them to remain agile in fluctuating markets. Huawei, for example, prioritizes cutting-edge technology and international expansion, while Alibaba continuously refines its e-commerce and digital service ecosystems. Chinese businesses are also at the forefront of sustainability efforts, investing in renewable energy solutions and adopting environmentally responsible initiatives. These forward-thinking approaches enable them to strengthen their market leadership and drive industry innovation.

A crucial component of strategic development is risk management. A well-structured strategy allows organizations to swiftly respond to industry disruptions, recalibrate business models, and mitigate risks. Continuous market assessment, risk analysis, and strategic recalibration are vital to maintaining a resilient business approach.

In conclusion, strategic development forms the foundation of sustainable business success, enabling companies to remain competitive, navigate evolving market conditions, and achieve long-term prosperity. The utilization of advanced strategic methodologies, a strong commitment to innovation, and proactive risk management are essential for companies aiming to thrive in today's business environment.

DEVELOPMENT AND COMMUNICATION OF A VALUE PROPOSITION OF A GREEN STARTUP

I. KHUDIAKOV I., PhD., assistant

CHEN JUN, Master of Business Administration

ZHOU RUN, Master of Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Green startups are crucial in addressing environmental challenges while fostering economic growth. They drive innovation in sustainable technologies, offering solutions that reduce carbon emissions, minimize waste, and promote renewable energy. By prioritizing eco-friendly materials, energy efficiency, and circular economy principles, these startups help combat climate change and resource depletion. Unlike

traditional businesses that often prioritize profit over sustainability, green startups integrate environmental responsibility into their core mission, proving that economic success and ecological preservation can go hand in hand.

Additionally, green startups create new job opportunities and encourage industries to adopt more sustainable practices. As consumer awareness grows, there is a rising demand for environmentally responsible products and services, pushing both startups and established companies toward greener alternatives. Governments and investors increasingly support these ventures through incentives, grants, and funding, further accelerating the transition to a more sustainable future. By leading the way in environmental innovation, green startups inspire change across industries and empower individuals to make more sustainable choices.

A green startup's value proposition is formed by identifying a key environmental problem and offering an innovative, sustainable solution that also delivers economic or social benefits. A strong value proposition highlights how the startup's product or service reduces environmental impact—whether through energy efficiency, waste reduction, or sustainable sourcing—while also addressing customer needs like affordability, convenience, or performance. Differentiation is key; a green startup must communicate what sets its solution apart from both conventional and other eco-friendly alternatives.

The formation of a value proposition also involves aligning with stakeholder interests, including consumers, businesses, and policymakers. For example, a green startup targeting corporate clients might emphasize regulatory compliance and cost savings, while one focused on consumers may highlight health benefits and eco-conscious lifestyle choices. Clear messaging, backed by quantifiable benefits such as carbon footprint reduction or waste diversion metrics, strengthens credibility. Additionally, emotional appeal—such as contributing to a cleaner planet for future generations—helps build customer loyalty [1].

A green startup communicates its value proposition through a combination of clear messaging, strategic branding, and targeted outreach. The first step is crafting a compelling narrative that highlights the startup's mission, environmental impact, and unique selling points in a way that resonates with its audience. This message should be simple, relatable, and backed by data—such as statistics on waste reduction, energy savings, or carbon footprint improvements. A strong website, complete with an engaging "About Us" page, case studies, and customer testimonials, helps build trust and credibility.

To reach a broader audience, green startups leverage digital marketing, social media, and content strategies that align with their eco-friendly mission. Visual storytelling through videos, infographics, and behind-the-scenes content can showcase sustainable production processes and real-world impact. Collaborations with influencers, sustainability advocates, and industry partners further amplify credibility. Additionally, participating in green business forums, sustainability conferences, and government initiatives helps establish thought leadership. Certifications, eco-labels, and third-party endorsements also add weight to their claims.

Green startups play a vital role in the transition toward a more sustainable economy by integrating environmental responsibility with economic viability. Their

value propositions are built on addressing pressing ecological challenges while meeting consumer and industry demands, positioning them as key drivers of innovation in sectors such as renewable energy, waste reduction, and sustainable materials. However, their impact extends beyond product development; effective communication strategies are essential to gaining consumer trust, attracting investment, and influencing policy. By leveraging clear messaging, data-driven credibility, and strategic outreach, green startups not only differentiate themselves in competitive markets but also contribute to broader systemic change. As the global economy increasingly prioritizes sustainability, these enterprises will continue to shape industries, promote responsible consumption, and drive meaningful progress toward a more environmentally resilient future.

References:

1. Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 45, 467–489 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>

ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

В. В. ЄВТУШЕНКО, к.т.н., доцент

Є. О. КАЛІНСЬКИЙ, к.т.н., доцент

Ю. І. СІЯ, здобувач вищої освіти

Херсонський національний технічний університет

У сучасних умовах підприємництво є доволі динамічним, тому вміння адаптуватися та бути на крок попереду виходить на передній план. Проте, є деякі сектори підприємництва, які демонструють стійкість за будь-яких умов.

Торговельне підприємництво протягом багатьох років залишається однією із найбільш прибуткових галузей економіки. В Україні саме торговельні підприємства є одним із найпоширеніших видів здійснення підприємницької діяльності [1, с. 50].

Процеси всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації мають значний вплив на розвиток торгівлі в країні та на роботу торговельних підприємств [2, с. 298].

У зв'язку із цим актуальним є проведення аналізу діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах, адже на розвиток торговельного підприємництва впливають ті процеси, які відбуваються у суспільстві. Крім того саме торговельне підприємництво певною мірою впливає на ці процеси шляхом їх перетворення, трансформації.

Протягом останніх років на розвиток торговельного підприємництва впливали як позитивні, так і негативні фактори.

Серед позитивних факторів варто відзначити перш за все членство України у Світовій організації торгівлі, що дає можливість країні впливати на формування сучасних правил торгівлі на світовому рівні, обговорювати

торговельні питання, враховуючи баланс економічних інтересів країн - учасниць. Розбудова нових оптимальних логістичних каналів постачання товарів протягом останніх років дозволила закуповувати товари за межами країни та реалізовувати їх на національному ринку. Надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі також має позитивний вплив на розвиток торгівлі загалом, так як дає доступ до великого ринку країн-членів, зменшення митних бар'єрів, залучення нових інвестицій і відкритість внутрішнього ринку.

До негативних факторів, які мають вплив на розвиток торговельного підприємництва можна віднести пандемію коронавірусу та введення карантинних заходів, які обрушили споживчі настрої й майже зупинили роздрібну торгівлю. Призупинення постачання товарів, пов'язане із закриттям кордонів, завдало великих збитків торговельному підприємству на початку пандемії. Низка проблем, таких як бойові дії на території України, окупація, руйнування торговельних об'єктів та інфраструктури, переміщення населення, втрата частини трудових ресурсів, невизначеність зовнішнього середовища та інші негативні реалії впливають на торговельне підприємство.

Також слід зазначити, що надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС окрім переваг має й загрози, з якими можуть зіткнутися вітчизняні компанії, а саме значне посилення конкуренції з боку українських компаній, збільшення витрат на підвищення якості продукції відповідно до вимог ЄС, значний час для адаптації до нового загального ринку.

Для успішної роботи вітчизняного торговельного підприємства власники підприємства повинні враховувати всі виклики та перешкоди розвитку торговельного підприємства в Україні. Перш за все, необхідно враховувати досвід країн ЄС та світової торгівлі, розвивати електронну комерцію, шукати шляхи продажу українських товарів за кордоном.

Розвиток онлайн-платформ і зручність електронних покупок сприятимуть продовженню цієї тенденції. Водночас технологічні інновації, як-от штучний інтелект і аналітика даних, забезпечать можливість вдосконалення сервісів і створення більш персоналізованих пропозицій для клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Громова Т. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. Інтелект ХХ. 2018. № 4. С. 50–53.
2. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки / О. Гарафонов та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Т.1, №48. С.298–311. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957> (дата звернення: 14.01.2025).

СЕКЦІЯ 2

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

РОЛЬ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ПІДТРИМЦІ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ

М. Л. ОСАДЧИЙ, аспірант

Одеський національний економічний університет

Морські порти є основними воротами для міжнародної торгівлі, що робить їх важливими елементами інфраструктури для підтримки експортно-орієнтованого підприємництва. Україна, маючи вихід до Чорного та Азовського морів, володіє значними можливостями для розвитку портової діяльності та стимулювання економіки регіонів. Роль морських портів виходить далеко за межі логістики, оскільки вони формують фундамент для створення нових підприємств, залучення інвестицій та збільшення обсягів зовнішньої торгівлі.

Морські порти України, такі як Одеса, Чорноморськ, Південний, Миколаїв, Маріуполь та Бердянськ, є невід'ємними частинами глобального торговельного ланцюга. Вони забезпечують можливість транспортування українських товарів на міжнародні ринки, сприяючи розвитку ключових секторів економіки, таких як сільське господарство, металургія, машинобудування та хімічна промисловість. Водночас, порти виконують функцію магніту для іноземних інвестицій, які спрямовуються на модернізацію інфраструктури та створення нових бізнес-моделей. Цей вплив є особливо значущим для регіонів, які межують із портовими територіями, оскільки вони отримують додаткові можливості для зростання за рахунок логістичних та інфраструктурних переваг.

Експортно-орієнтоване підприємництво, яке зосереджене на виробництві продукції для зовнішніх ринків, має стратегічне значення для економіки України. Вагома частина цього підприємництва залежить від ефективності портової інфраструктури, яка забезпечує швидкий та безпечний доступ до глобальних ринків. Зокрема, аграрний сектор, який є основним експортним напрямом України, використовує морські порти для перевезення зернових культур, олії та інших сільськогосподарських товарів. Оперативність і згодженість роботи портів безпосередньо впливають на конкурентоспроможність цих продуктів на міжнародному ринку.

Інфраструктура портів відіграє вирішальну роль у забезпеченні надійності та швидкості перевезень. Застарілі об'єкти та недостатньо розвинена логістика є одними з основних перешкод, які стоять на шляху до максимального використання експортного потенціалу країни. Модернізація портів, включаючи будівництво нових перевантажувальних комплексів, оновлення обладнання та впровадження цифрових технологій, може суттєво змінити ситуацію. Наприклад, автоматизація процесів обробки вантажів дозволяє знизити час,

необхідний для завантаження або вивантаження товарів, що у свою чергу скорочує витрати для експортерів.

У той же час, порти України стикаються з численними викликами, які обмежують їхню ефективність. Одним із ключових питань є бюрократичні процедури, які сповільнюють логістичні процеси. Зайва кількість паперової роботи та відсутність уніфікованих правил створюють додаткові труднощі для підприємців, які прагнуть експортувати свою продукцію. Крім того, корупційні ризики в портовій сфері також залишаються серйозною проблемою, що впливає на довіру до українських портів як надійних партнерів у міжнародній торгівлі.

Екологічні аспекти діяльності портів також мають значення. Зростання обсягів вантажоперевезень створює додатковий тиск на навколишнє середовище, що може стати предметом критики з боку міжнародної спільноти. Це, своєю чергою, змушує підприємства та порти шукати екологічно відповідальні рішення, які можуть включати модернізацію обладнання, впровадження технологій зниження викидів та розвиток інфраструктури для переробки відходів [1].

Військові дії на території України також накладають значні обмеження на функціонування портів. Блокада частини портів Азовського моря, ризики для судноплавства в Чорному морі та пошкодження портової інфраструктури суттєво ускладнюють діяльність експортерів. У цьому контексті розвиток альтернативних логістичних маршрутів, таких як залізничні перевезення через європейські країни, стає важливим завданням для забезпечення безперервності експорту [2].

Попри всі ці виклики, перспективи розвитку морських портів України залишаються значними. Інвестиції у портову інфраструктуру можуть створити нові можливості для підприємництва, сприяти розвитку інноваційних бізнес-моделей та підвищити ефективність роботи всієї логістичної системи [3]. Зокрема, публічно-приватне партнерство є одним із ефективних інструментів для залучення фінансування та оптимізації управління портами. Спільна робота держави та приватного сектору може забезпечити необхідний баланс між комерційними інтересами та суспільними потребами, що сприятиме сталому розвитку портової галузі [4].

Таким чином, морські порти є критично важливими для підтримки експортно-орієнтованого підприємництва в Україні. Вони не лише забезпечують можливість виходу на міжнародні ринки, але й створюють умови для економічного зростання регіонів, розвитку нових підприємств та залучення інвестицій. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно зосередитися на подоланні існуючих проблем, таких як модернізація інфраструктури, спрощення бюрократичних процедур, забезпечення екологічної відповідальності та підвищення безпеки портової діяльності. Лише за таких умов морські порти України зможуть стати справжніми центрами економічного зростання та інтеграції у глобальну економіку.

Список використаних джерел:

1. Куликов Д. Економічна ефективність екологізації діяльності підприємств портової галузі. Економіка та суспільство. 2024. № 67.
2. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. Управління промисловістю послуг розвитку. 2023. № 3. С. 75-82.
3. Осадчий М. Л. Пріоритети стратегічного розвитку транспортно-інфраструктурних підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 7-8 (320-321). С. 166-174.
4. Осадчий М.Л. Інституційно-економічні механізми розвитку інфраструктури господарювання морських портів України. Ефективна економіка. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.104>.

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

І. Г. ФУРМАНЮК, аспірант

Державний податковий університет, м. Ірпінь

В умовах зростання конфліктності сучасного світу міжнародні та вітчизняні наукові спільноти звертають увагу до проблем дослідження наслідків воєнних конфліктів та постконфліктного врегулювання. Зокрема, Європейським економічним і соціальним комітетом у затвердженій резолюції [1] поряд з наданням рішучого засудження російської агресії проти України було зазначено на важливість підготовки адекватного плану допомоги для підтримки української економіки та відновлення зруйнованої інфраструктури.

За результатами дослідження науково-дослідного і медійного центру [2] зазначається складність явища постконфліктного врегулювання, при цьому акцентується увага на те, що ні на рівні міжнародного права, ні в міжнародних відносинах не були розроблені універсальні підходи чи принципи, які можна було б застосовувати за наслідками будь-якого збройного конфлікту.

Автори роботи [3], розглядаючи стан функціонування підприємств сфери життєдіяльності міст на постконфліктних територіях, відзначають незадовільний стан теплокомунікаційних, водопровідних та каналізаційних мереж, а також об'єктів енергетики, рівень зношення обладнання яких перевищує 70-80%. При цьому, рівень руйнації житлового та соціального фондів в містах та селищах інколи взагалі доведений до 100% [3].

Постконфліктне врегулювання потребує впровадження комплексної системи заходів, які орієнтовані на розбудову довгострокового та сталого миру на засадах верховенства права, захисту прав і свобод кожної людини, а також, об'єднанні всього суспільства навколо спільної стратегії розвитку держави [2].

Відновлення економіки на постконфліктних територіях уявляється, таким чином, складною та важливою задачею, для вирішення якої потрібен ефективно

діючий економічний механізм постконфліктного планування міського господарства.

Аналізуючи визначення різних учених щодо поняття «міста», можна дійти висновку, що це визначення завжди містить просторово-територіальну складову. Територія є одночасно фактором функціонування та розвитку міста, та ресурсом, який є необхідним для різних видів діяльності людини. Територію міста доцільно розглядати як цілісну систему, яка здатна за певних умов здійснювати перехід до більш високого рівня розвитку. Таким чином, територія міста має формоутворююче, матеріально-фізичне та базисне значення для комплексної системи концептуального бачення сучасного міста, до якого слід віднести і прилеглі населені пункти та селища.

Управління розвитком території міста доцільно розглядати як комплексну систему управління усіма видами процесів (економічних, екологічних, соціальних, техніко-технологічних, інноваційних тощо), які спрямовані на ефективне використання наявних ресурсів з метою динамічного розвитку відповідної території. Процес управління потрібно реалізовувати шляхом створення ефективного механізму управління та функціонуванні, адекватного цілям та об'єкту управління.

Основу структури економічного механізму постконфліктного планування міського господарства пропонується сформувати з трьох основних підсистем: цільової, функціональної та підсистеми забезпечення. Цільова підсистема охоплює, по-перше, принципи, а лише потім мету управління, оскільки принципи дозволяють сформувати фундаментальну ідею діяльності запропонованого економічного механізму.

Система принципів складається з трьох груп: надсистемні (фундаментальні), загальносистемні та специфічні принципи. До надсистемних принципів будемо відносити принципи історизму та коеволюції, які можна використовувати в управлінні будь-якими об'єктами. До загальносистемних принципів належать такі принципи: науковість, цілеспрямованість, оперативність, системність, комплексність, відповідальність, узгодження цілей та інтересів, ефективне використання ресурсів, взаємопов'язаність, збалансованість, адаптивність, раціональність тощо.

До специфічних принципів у постконфліктному плануванні міського господарства, які зумовлені її особливостями як об'єкту управління, належать:

1. Подолання бар'єрів щодо формування нормативно-правової бази з метою можливого розширення або корегування територіальних кордонів міст.
2. Дотримання балансу ринкових та суспільних цінностей при вирішенні питань про майбутнє функціональне призначення та використання території.
3. Принцип багатofункціонального використання міських територій у межах міського простору тощо.

Під багатofункціональністю території будемо розуміти одночасне використання цієї території під різні види економічної та інших видів діяльності, а також, легкість чи простота у зміні її монофункціонального характеру. Функціональна підсистема складається з окремих функцій управління, а саме:

планування (економічне, житлове, соціальне, транспортне тощо), прогнозування, регулювання та контролю.

Підсистемою забезпечення використовуються такі методи: соціальні, психологічні, організаційні, нормативно-правові та економічні.

У той же час, незважаючи на системні проблеми та задачі, які поставлені для виконання у першу чергу, необхідно звернути увагу і на відновлення соціального аспекту, маєтсья на увазі розвиток проектів сфери послуг, що надасть системності у розвитку постконфліктних територій [4].

Для відновлення міського господарства необхідні значні фінансові інвестиції, залучення висококваліфікованих менеджерів з досвідом відновлення таких територій, впровадження системних проектів, що охоплюють різні сфери і напрями функціонування. Також зазначимо, що плани стратегічного спрямування повинні відповідати потребам держави, а отже, поєднувати систему заходів, які спрямують дії з відновлення постконфліктних територій на досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Резолюція «Війна в Україні та її економічні, соціальні й екологічні наслідки» Європейський економічний і соціальний комітет (ЄЕКК). URL: <http://federation.org.ua/podiitafakti/evropeiskii-ekonomichnii-i-sotsialnii-komit-et-esk-zatverdiv-rezolyutsiyu-v-yakii-rishu> (дата звернення: 10.01.2025)
2. *Постконфліктне врегулювання для України*. Науково-дослідний і медійний «Центр постконфліктного врегулювання». Київ: 2016. 80 с. URL: <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/POST-CONFLICT-block-ukr.pdf> (дата звернення: 3.01.2025)
3. Мельникова М.В., Градобоева Є.С. *Відновлення господарювання в сфері життєдіяльності міста на постконфліктній території. Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/81> (дата звернення: 7.01.2025)
4. Заваріка Г. *Концептуальні підходи до розвитку постконфліктних територій*. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 1/2 (76/77) / 2020. С. 58-63. URL: https://visnyk-geo.knu.ua/?page_id=8110&lang=uk (дата звернення: 7.01.2025)

LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

O.V. VINNYCHENKO Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Docent
VAHDAN MOHAMMAD, higher education student
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In the modern conditions of the 21st century, leadership is recognized as one of the key determinants of organizational effectiveness. It is development leadership competencies is strategic a priority for many countries and companies in modern

economy . Leadership plays a critical role in achieving corporate goals , because leaders , thanks to his/her own managerial and motivational qualities , capable of stimulate , inspire and direct staff to perform strategic tasks .

But formation leadership qualities in the organization is not spontaneous process and needs purposeful approach . Development leadership has to be considered as integral element long-term strategic planning , which provides increase organizational potential and competitiveness . Practice of leading companies world confirms the importance of a systematic approach to the formation leadership qualities to achieve sustainable development and effective management .

Leadership as a modern object research began to take shape at the end of the twentieth century in the field of management under influence processes psychologization and sociologization. It became a response to the growing the social need for more effective use and development creative potential employees.

In modern scientific literature concept leadership analyzed from three main angles : as a state (property individuals who reflects its ability influence others), as a process (dynamic mechanism organizations and management collectively) and as a team (a collection interactions between leader and group , aimed at achieving common goals) (fig. 1) .

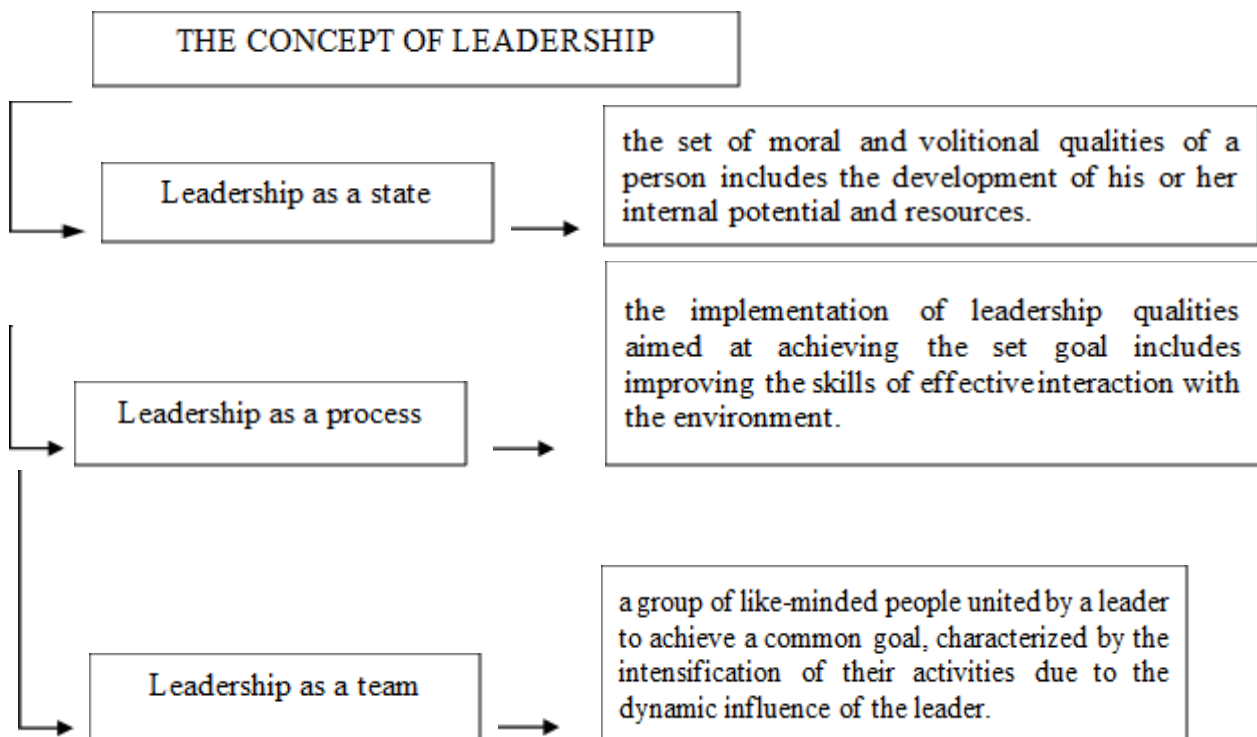


Figure 1 – The concept of leadership

Leadership is defined as the ability of an individual, using their personal qualities, to exert a purposeful influence on the behavior of individual employees and groups, directing their efforts to achieve the strategic goals of the organization.

One of the founders of modern management theory, P. Drucker, defined leadership as a key element of organizational management, which is not only the result

of organizational or group interaction, but also a factor that actively shapes these interactions. According to his concept, leadership is a system-forming element of management, which is responsible for ensuring effective communication, goal alignment, and supporting the organizational structure.

This concept is harmoniously integrated into modern approaches to management, where the key emphasis is on human capital development. Organizational practices such as professional orientation, personnel adaptation, certification, career management and other mechanisms of employee socialization are aimed at improving the quality of labor resources and ensuring their productivity.

Leadership provides not only vertical coordination and control in the organizational hierarchy, but also horizontal integration, which contributes to the functional coordination of system elements, effective distribution of roles, and stability of power relations. This approach increases the overall efficiency of management and contributes to the sustainable development of the organization.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

О. О. РУДАЧЕНКО, професор, д.е.н.

П. Ю. БАЖАНОВ, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом сучасного управління суб'єктами підприємництва (СП), що передбачає інтеграцію соціальних і екологічних проблем у бізнес-практики. КСВ відображає усвідомлене прагнення бізнесу не лише досягати фінансових цілей, а й позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище. З огляду на зміни в суспільних очікуваннях та підвищення вимог до етичних стандартів бізнесу, КСВ стала невід'ємною складовою стратегії успіху багатьох суб'єктів підприємництва, зокрема суб'єктів малого та середнього підприємництва. До основних заходів, що включає КСВ варто віднести:

1. Покращення іміджу та репутації. СП, які активно впроваджують соціально відповідальну політику, здобувають довіру споживачів, партнерів, інвесторів і навіть працівників. СП, що беруть участь у вирішенні соціальних проблем або сприяють збереженню навколишнього середовища, часто отримують переваги на ринку, що дозволяє їм конкурувати з більш великими компаніями.

2. Залучення та утримання працівників. Виконання соціальних зобов'язань і турбота про благополуччя співробітників позитивно впливає на корпоративну культуру та залучення нових працівників. Умови роботи, відповідальні практики та підтримка розвитку співробітників є важливими для збереження мотивації та задоволення працівників, а також для їхнього бажання залишатися в компанії на

довгостроковій основі, що сприяє зменшенню плинності кадрів і покращенню загальної ефективності бізнесу.

3. Зниження ризиків та витрат, зокрема, юридичні, екологічні та репутаційні. Відповідальне ставлення до ресурсів, екологічна безпека та дотримання прав людини дозволяють уникати санкцій, штрафів або негативних публічних наслідків. Більш того, СП, які інтегрують принципи сталого розвитку, часто здатні знижувати витрати через більш ефективне використання ресурсів та впровадження технологій, що сприяють енергоефективності і зменшенню відходів.

4. Покращення взаємодії з громадськістю допомагає покращити відносини з місцевими громадами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами.

5. Вплив на фінансові результати. Прозорість у веденні бізнесу, етичні практики, підтримка екологічних ініціатив і дотримання прав працівників підвищують конкурентоспроможність та стабільність СП, а також можуть стимулювати зростання продажів за рахунок лояльних споживачів і бізнес-партнерів.

6. Інновації та сталий розвиток. Суб'єкти підприємництва, що орієнтуються на довгостроковий розвиток, активно працюють над створенням нових продуктів і послуг, які відповідають вимогам сталого розвитку та екологічної безпеки, що не лише забезпечує збереження природних ресурсів, але й дозволяє розширювати ринки збуту, зокрема в умовах зростаючого попиту на екологічно чисті продукти.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є важливим інструментом управління, який дозволяє СП досягати не лише економічного успіху, а й позитивно впливати на соціальну та екологічну ситуацію в суспільстві. Суб'єкти підприємництва, які впроваджують принципи КСВ у свою діяльність, здатні отримати конкурентні переваги, поліпшити свою репутацію, знизити ризики та витрати, а також забезпечити сталий розвиток на довгострокову перспективу. КСВ стає основою не лише для успіху в бізнесі, а й для створення цілісної стратегії сталого розвитку суб'єктів підприємництва, яка відповідає вимогам сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Зінченко А. Г. Саприкіна М. А Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010 : стан та перспективи розвитку. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.

2. Смачило В.В., Рудаченко О.О. (2024). Соціально-відповідальне управління розвитком кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Наукові інновації та передові технології. Випуск № 11(39). С. 1034-1044. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1034-1043](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1034-1043)

ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

О. Б. РОМАНЕНКО, старший викладач

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Війна в Україні спричинила значні руйнування інфраструктури, впливаючи на економіку, соціальну сферу та якість життя громадян. За даними Світового банку, прямі збитки, завдані інфраструктурі України, перевищують 150 мільярдів доларів США [1]. Основні втрати припадають на транспортну, енергетичну, житлову та соціальну інфраструктури. Найбільших руйнувань зазнали регіони, що були епіцентрами бойових дій: Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька та Херсонська області [2].

Бойові дії спричинили руйнування понад 50% автомобільних доріг та залізничних шляхів країни. Зруйновано більш ніж 300 мостів, що критично вплинуло на логістику та транспортування товарів [3]. Також пошкоджено або знищено близько 15% об'єктів громадського транспорту, включаючи аеропорти та залізничні вокзали.

Понад 40% енергетичної інфраструктури України було пошкоджено або зруйновано, зокрема електростанції, лінії електропередач і трансформаторні підстанції. Це спричинило регулярні відключення електроенергії та дефіцит теплопостачання у зимовий період [4]. Найбільше постраждали області, які забезпечували генерацію енергії для значної частини країни.

Зруйновано понад 30% житлового фонду, включаючи багатоквартирні будинки та приватні помешкання. Сотні тисяч людей залишилися без даху над головою, що стало причиною масштабного внутрішнього переміщення [5].

Руйнування торкнулися й соціальних об'єктів, таких як школи, лікарні, дитячі садки. За попередніми оцінками, близько 25% закладів освіти та охорони здоров'я потребують відновлення або капітального ремонту [6].

Руйнування інфраструктури спричинили значні економічні втрати, включаючи зменшення обсягів виробництва, зниження експорту та зменшення інвестиційної привабливості країни. Витрати на відновлення інфраструктури оцінюються в 411 мільярдів доларів США, що становить близько трикратного річного ВВП України до війни [7].

Відновлення інфраструктури України після війни є однією з ключових задач для забезпечення сталого економічного розвитку країни. Зважаючи на обмежені ресурси державного бюджету, особливо у післявоєнний період, важливим інструментом для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів може стати публічно-приватне партнерство (ППП). PPP передбачає об'єднання зусиль державного та приватного секторів для досягнення спільних цілей, що є особливо актуальним для України в умовах післявоєнного відновлення.

Існує кілька основних фінансових моделей PPP, які можуть бути застосовані в умовах України:

1. Модель концесії. У рамках цієї моделі приватний партнер отримує право будувати, експлуатувати та отримувати доходи від об'єкта інфраструктури протягом визначеного терміну. Умови концесії можуть передбачати часткове державне фінансування на етапі будівництва, а також компенсацію інвестицій за рахунок користувачів послуг. Приклад: будівництво автомагістралей або відновлення портів.

2. Модель Build-Operate-Transfer (BOT). Модель передбачає фінансування, будівництво та експлуатацію об'єкта інфраструктури приватним партнером з подальшою передачею об'єкта державі після завершення терміну угоди. У цій моделі ризики фінансування здебільшого покладаються на приватного інвестора, тоді як держава забезпечує нормативно-правову базу. Приклад: відновлення енергетичних об'єктів, таких як ТЕЦ чи відновлювані джерела енергії.

3. Модель Public-Private Joint Ventures (спільне підприємство). У цій моделі держава та приватний сектор створюють спільне підприємство для реалізації проєкту. Учасники спільного підприємства спільно фінансують проєкт та розподіляють доходи залежно від частки участі. Ця модель може бути ефективною для реалізації складних проєктів, які потребують великих інвестицій. Приклад: реконструкція міської інфраструктури, включаючи транспортні системи та водопостачання.

4. Availability Payment Model. У цій моделі держава виплачує приватному партнеру фіксовану плату за доступність та якість інфраструктури, незалежно від кількості користувачів. Ця модель дозволяє знизити фінансовий ризик для приватного партнера, одночасно стимулюючи його до високої якості обслуговування.

Приклад: будівництво лікарень чи шкіл у регіонах, постраждалих від війни.

В сучасних реаліях України напрямками забезпечення ефективного застосування PPP є наступні:

- Інституційна підтримка: розробка чіткої нормативно-правової бази для впровадження PPP, законодавство має сприяти захисту прав інвесторів та прозорості процедур.

- Фінансова стабільність: залучення міжнародних донорів, таких як ЄС, Світовий банк, МВФ, для надання фінансових гарантій приватним інвесторам; забезпечення державних гарантій та створення фондів співфінансування для зниження ризиків приватних інвесторів.

- Пріоритетність проєктів: фокусування на проєктах, які мають найважливіше значення для відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку.

- Управління ризиками: забезпечення рівномірного розподілу ризиків між учасниками PPP залежно від їхньої компетенції.

- Прозорість і підзвітність: забезпечення відкритості процедур відбору та реалізації проєктів, включаючи незалежний аудит.

- Навчання кадрів: підготовка спеціалістів з управління проєктами PPP, а також організація семінарів для представників громадськості.

- Пілотні проєкти: запуск пілотних ініціатив у ключових галузях, щоб оцінити ефективність різних моделей PPP.

Таким чином, публічно-приватне партнерство є ефективним інструментом для відновлення України після війни. Використання різних фінансових моделей дозволить врахувати специфіку кожного проєкту та забезпечити оптимальне співвідношення між ризиками й вигодами для партнерів. Успішна реалізація проєктів ППП потребує ефективної співпраці між державою, приватним сектором та міжнародними організаціями, а також чіткої нормативно-правової бази.

Список використаних джерел:

1. World Bank. (2025). «Ukraine Recovery and Reconstruction: Economic Impact Assessment.»
2. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). «Humanitarian and Infrastructure Impact in Ukraine.»
3. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2025). «State of Transportation Infrastructure Post-War.»
4. International Energy Agency (IEA). (2024). «Energy Infrastructure Damage Report for Ukraine.»
5. Kyiv School of Economics (KSE). (2025). «Assessment of Residential Infrastructure Damage in Ukraine.»
6. UNICEF Ukraine. (2024). «Education and Healthcare Facility Impact Analysis.»
7. European Investment Bank (EIB). (2025). «Financial Estimates for Ukraine's Reconstruction Efforts.»

РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

В. Й. БАКАЙ, к.е.н., доц.

Хмельницький національний університет

Повномасштабна російсько-українська війна яка триває на території України дуже сильно виснажила українське підприємництво, тому багатьом представникам бізнесу знадобиться чималий період, щоб відновити власну платоспроможність і повернутися до довоєнного рівня розвитку. З метою підтримки підприємництва у складних воєнних умовах урядом країни запроваджено низку програм, серед яких грантові програми «Робота», програма релокації бізнесу з небезпечних територій, кредитування бізнесу за програмою «Доступні кредити 5-7-9%», та створено Фонд підтримки малого та середнього підприємництва.

Проблема регіонального розвитку підприємництва у післявоєнний період полягає у значному впливі конфліктів на економічну стабільність та зростання. Вирішення цих проблем може допомогти відновити громади, стимулювати економічне відновлення та створити стійке бізнес-середовище. Зосереджуючись на підтримці підприємництва на регіональному рівні, країна може сприяти

інноваціям, створенню робочих місць і загальному економічному зростанню, що зрештою призведе до довгострокового процвітання та стабільності.

Регіональний розвиток підприємництва у повоєнний період може значно відрізнятись залежно від конкретного місця розташування та контексту. Деякі загальні виклики включають відсутність інфраструктури, обмежений доступ до капіталу, регуляторні бар'єри, брак кваліфікації та політичну нестабільність. Крім того, регіони, які сильно постраждали від військових дій, можуть мати проблеми з відновленням довіри між громадами та створенням сприятливого середовища для розвитку підприємництва. Ефективна державна політика, інвестиції в освіту та навчання, а також підтримка малого і середнього бізнесу можуть допомогти вирішити ці проблеми та сприяти розвитку підприємництва в післявоєнних регіонах.

Регіональні проблеми розвитку підприємництва у післявоєнний період включають відновлення інфраструктури, вільний доступ до фінансування, забезпечення кваліфікованими кадрами, а також поступову адаптацію до нових ринкових умов. Прийняття ефективного рішення допоможуть стимулювати економічне зростання та створити нові робочі місця. Основними проблемами розвитку підприємництва в післявоєнний період можуть бути:

1. Відсутність стабільності в країні, що може виникнути після війни.
2. Недостатнє фінансування для відновлення підприємництва та розвитку нових ініціатив.
3. Недостатня кваліфікація робочої сили в результаті війни та зруйнування освітньої системи.
4. Психологічні труднощі, такі як страх та тривожність, які можуть гальмувати розвиток підприємництва.
5. Вибухове зростання конкуренції через значну кількість представників підприємництва, що входять на ринок після завершення війни.

Але, щоб подолати ці регіональні проблеми щодо розвитку підприємництва, ми пропонуємо наступні заходи:

1. Забезпечення державної підтримки для підприємців у відновленні та розвитку країни.
2. Створення та розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації кадрів.
3. Створення психологічної підтримки для підприємців, яка допомагатиме їм подолати стрес та страх.
4. Розробка стратегії маркетингу та бізнес-розвитку, щоб підприємці могли вижити в умовах зростаючої конкуренції.
5. Залучення міжнародної допомоги та інвестицій для підтримки підприємництва в післявоєнний період.

Великою перспективою швидкого відновлення української економіки за рахунок розвитку її підприємництва у післявоєнний період є вступ України до Європейського Союзу, оскільки це відкриває шлях до вільного руху капіталу, товарів/послуг та усунення технічних бар'єрів для української продукції шляхом імплементації *acquis* ЄС.

Вступ України до Європейського Союзу відкриє доступ до найбільшого світового внутрішнього ринку, що стане джерелом залучення нових інвестицій

та відкриє ринки збуту для українських товаровиробників. Окрім цього, членство України в Європейському Союзі забезпечить їй більшу стабільність та економічну безпеку національних інтересів через спільну зовнішню політику та обороноздатність. Врешті Україна зможе скористатися можливостями для модернізації свого законодавства, економіки, інфраструктури та суспільства, щоб наблизити свій рівень розвитку до стандартів ЄС. Це лише відкриття мінімальних можливостей для України від вступу до Європейського Союзу, які можуть бути важливими для відновлення та подальшого розвитку країни.

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM IMPROVEMENT MANAGEMENT OF ANALYTICAL POLICY IN THE ENTERPRISE

LU BAOYU, 2nd year student

S. M. HAIDENKO, Ph.D., Associate Prof.

O. M. Beketov National University of Urban Economy

Information technologies are developing rapidly, which sets before enterprises the task of implementing and improving methods of systematization, automation and analysis of information, business and analytical flows to create competitive products. At the initial stages of the enterprise's activity, its employees can use standard office programs, such as MS Office, to organize reporting in the field of warehousing, entrepreneurship, advertising, accounting, analytics and other areas. During this period, management can be satisfied with receiving reports in an arbitrary format for decision-making based on current information [1].

However, with the expansion of the volume of data accumulated by the enterprise, there is a need to create a modern mechanism of information and analytical policy (MIAP). Such a mechanism allows for the rational use of labor, financial, personnel and other resources, which contributes to increasing the competitiveness of the enterprise and, as a result, its profitability. Effective MIAP significantly reduces the use of paper documentation, increases the efficiency of work with documents and simplifies the analysis of large volumes of information.

The external contour of MIAP defines its functions that provide support for management decisions. In particular [2]:

1) strategic decisions are made by management based on the analysis of external factors, such as industry trends, market research results, geopolitical changes, etc.; at this stage, MIAP acts as a database where information about the external environment and its changes is accumulated;

2) tactical planning at the enterprise includes determining ways to achieve strategic goals; MIAP calculates critical paths of production stages, monitors work performance and makes adjustments in case of unforeseen circumstances; the system also provides accounting for personnel, equipment and material and technical equipment;

3) MIAP forms knowledge bases on material and technical support, including accounting, logistics and warehouse accounting;

4) it contributes to assessing the reliability of decisions made based on previously collected information and analyzes tactical approaches to management decisions, which are summarized within the framework of the enterprise's strategic approaches;

5) MIAP supports all stages of the enterprise management cycle.

An effective MIAP solves the following tasks:

- ensuring access to reliable information in accordance with the powers of employees;

- simplifying data collection and processing;

- increasing the efficiency of employees and the level of process automation;

- ensuring information exchange between departments;

- supporting management decision-making, especially in the conditions of operation of complex technical facilities;

- minimizing the impact of the human factor.

The main capabilities of MIAP include:

- accumulation of technological information;

- calculation of critical production paths with the possibility of prompt adjustment;

- creation of diagrams and graphs;

- analysis of cause-and-effect relationships in the event of anomalies;

- accounting of personnel, equipment and other resources;

- generation of standardized reports.

There is no universal methodology for assessing the effectiveness of MIAP due to the complexity of formalizing its characteristics. In this case, it is proposed to determine the main groups of requirements for: hardware and software (efficiency of algorithms, speed, reliability and flexibility of the system); information arrays (quality and content of the database); information processing (quality of data analysis and rationality of approaches); initial information (convenience of interaction with the user and interface parameters); applicability (benefits from interaction with the mechanism); features of social requirements (impact on labor productivity and quality of decisions); information protection (ensuring data security) [3].

Thus, in the modern world it is difficult to imagine a competitive enterprise without the use of information technologies for storing, processing, transmitting and analyzing data, since information and the time required to work with it are one of the most important resources of the enterprise. MIAP allows you to significantly reduce decision-making time, which contributes to increasing the overall efficiency of the enterprise. The main advantage of MIAP is its effectiveness, which is formed from many characteristics that are difficult

to formalize. The MIAP effectiveness assessment method, applied in practice, makes it possible, using simple tools: to assess the current state of the enterprise's MIAP; to identify weaknesses in the system; to develop a set of measures based on objective data; to maximize the beneficial impact on the improved system parameters; to substantiate the economic feasibility of the proposed changes; and to increase the reliability of the information obtained.

References:

1. Thomas A. Runkler. Data Analytics: Models and Algorithms for Intelligent Data Analysis. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, part of Springer Nature. 2020/ 161p. DOI - <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29779-4>.
2. The marketing strategy for making optimal managerial decisions by means of smart analytics / [S. Kozlovskiy, L. Shaulska, A. Butyrskiy, N. Burkina, Y. Popovskiy] // Innovative Marketing. - 2018. - Vol. 14; Is. 4. - P. 1-18.
3. Customer classification and decision making in the digital economy based on scoring models / [R. Lavrov, N. Burkina, Y. Popovskiy, S. Vitvitskiy, O. Kornichuk, S. Kozlovskiy] // International Journal of Management. - 2020. - P. 1463-1481.

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. Л. ШЕЛЕСТ, к.е.н., доц.

Навчально-науковий інститут «УІПА» ХНУ імені В. Н. Каразіна

У сучасному світі науково-технічний рівень держави значною мірою визначається поточним станом та темпами розвитку інформаційних технологій. Водночас магістральним шляхом вдосконалення інформаційних технологій є їх інтелектуалізація [1].

У загальному випадку інтелектуалізація процесів прийняття рішень передбачає надання інформаційним системам управління наступних додаткових можливостей:

- планування ланцюга переходу від існуючого стану до бажаного результату при заданій загальносистемній меті функціонування;
- оцінка інформації щодо ступеня важливості і відповідне її сортування за заданих критеріїв відбору інформації;
- пошук управлінських рішень в умовах неповної та нечіткої інформації при використанні заданих евристик та досвіду експертів предметної галузі;
- оцінка результативності отриманих управлінських рішень та визначення умов досягнення цього ефекту;
- зміна стратегії функціонування системи при зміні характеру розв'язуваних завдань;
- формування, поповнення та коригування бази знань

При розробці експертних систем для підприємств галузі як одне з основних можна виділити завдання стратегічного аналізу результатів та наслідків реалізації різних варіантів розвитку групи підприємств в умовах невизначеності та ризику, відповідних різним варіантам впровадження інноваційно інвестиційних технологій.

За рахунок інтелектуалізації стала можливою побудова перспективних систем з принципово новими функційними можливостями, зокрема, високошвидкісних комп'ютерних комплексів, здатних до автономних дій у складному та змінному середовищі [2].

Інтелектуалізація інформаційних систем передбачає можливість запропонування управлінських рішень на основі знань, що наповнюються базою знань.

Поступова адаптація та уточнення моделі здійснюється завдяки розрахунку та перерахунку тензора умовних ймовірностей досліджуваних показників, що характеризують економічну стійкість галузі.

Це сприятиме накопиченню та уточненню певних знань, що у свою черга дозволяє уточнювати розрахунки певних необхідних економічних та екологічних показників, що розраховуються.

Цей підхід лежить в основі методології ранжирування галузі за значеннями показників, що характеризують економічну стійкість.

Список використаних джерел:

1. Mertoguno J. S. Human decision making model for autonomic cyber systems. International Journal on Artificial Intelligence Tools. 2014. Vol. 23. № 6. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218213014600239> (дата звернення 17.12.24).

2. Шепетука Ю. М., Волков О. Є., Комар М. М. *Інтелектуалізація процесів прийняття рішень в автономних системах керування*. ISSN 2663-2586 (Online), ISSN 2663-2578 (Print). Cyb. and Comp. Eng. 2021. № 2 (204). С.49-63.

ОСОБЛИВОСТІ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ОСВІТИ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

Д. Д. ПОПОВА, студентка 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Індикативне планування розвитку освітньої системи виступає як самостійний блок у рамках загального індикативного планування економічного розвитку. Концептуальні засади індикативного планування соціально-економічного розвитку є універсальними для всіх секторів економіки, зокрема й для освіти. Таким чином, індикативне планування в управлінні економікою держави охоплює всі структурні блоки, що дозволяє координувати управлінські процеси для забезпечення ефективного розвитку як окремих секторів економіки (підсистем), так і економіки держави загалом.

Індикативне планування соціально-економічного розвитку включає розробку цільових програм, що поєднують досягнення поставлених завдань із джерелами фінансування. Фінансування таких програм може здійснюватися за рахунок державного бюджету, залучених кредитів, зокрема під державні гарантії. Це є прямим інструментом реалізації індикативних планів через бюджетну політику, державні цільові програми, інвестиційні програми та

проекти, а також за допомогою прихованих субсидій і пільг для стратегічних галузей та проєктів, важливих для досягнення цілей індикативного плану.

Основні методологічні принципи інституційно-орієнтованих індикативних планів включають:

- застосування ресурсно-цільового підходу, що забезпечує структурування плану на основі головних цілей та пріоритетів економіки на запланований період, з урахуванням можливих джерел фінансування;
- комплексний підхід до формування ключових, цільових індикаторів;
- врахування часових рамок у визначенні індикаторів (у короткостроковому періоді їх більше, ніж у довгостроковому);
- моніторинг виконання індикативного плану для оцінки досягнення запланованих показників та виявлення причин, що завадили реалізації цілей, з подальшим коригуванням на рівні державних програм;
- використання алгоритму: аналіз – прогноз – інструменти реалізації, що створює завершений цикл індикативного плану.

Зазначимо, що індикативний план не обов'язково повинен бути виконаним у повному обсязі; його мета може залишитися частково не досягнутою. Недосягнення запланованих показників вимагає аналізу причин невиконання та розробки коригувальних заходів, зокрема, у сфері нормативів, регуляторів і обмежень.

Моніторинг дозволяє оцінити точність та достовірність прогнозних оцінок індикативних планів. Інституційна система формування індикативних планів для освіти структурована на кількох рівнях: програма соціально-економічного розвитку, федеральна цільова програма розвитку освіти, а також регіональні та муніципальні програми розвитку освіти.

Моніторинг виконання індикативних планів розвитку освітньої системи та досягнення показників на всіх рівнях дозволяє вибудувати ієрархію цілей програми соціально-економічного розвитку держави на новий період. Однак для реалізації стратегії індикативного планування важливо забезпечити розвиток освіти у всіх регіонах і муніципалітетах Росії, спираючись на варіативні моделі індикативних планів, які повинні бути тісно пов'язані з бюджетними параметрами.

У міжнародній практиці економічного регулювання (наприклад, у США, Франції, Китаї, Індонезії тощо) склалась наступна класифікація форм індикативного планування.

За цілями виділяють три основні форми індикативних планів:

- план кон'юнктурного характеру, орієнтований на антикризові заходи та тісний зв'язок бюджетних параметрів з прогнозом соціально-економічного розвитку та інфляції;
- план структурного характеру, орієнтований на підтримку перспективної структури економіки, що сприяє лідерству, та затверджений представницькими органами. У таких планах значну роль відіграє залучення приватного бізнесу та використання податкових пільг, преференцій і заходів підтримки підприємств;

- план стратегічного характеру, який визначає основні пріоритети економіки та роль держави у їх реалізації.

План складається з таких розділів:

1. Розвиток людського капіталу.
2. Формування комфортного життєвого середовища.
3. Створення сприятливого підприємницького та інвестиційного клімату.
4. Розвиток інфраструктури.
5. Інституційні реформи.

Індикативне планування передбачає визначення ключових економічних пріоритетів і носить рекомендаційний характер. За своєю суттю цей процес нагадує консультивання, основними функціями якого є надання інформації, орієнтація та стимулювання.

Методологія індикативного управління включає комплекс взаємопов'язаних методів, процедур і підходів, заснованих на системі індикаторів. Ця система слугує основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на ефективну діяльність інституційної сфери державної економіки загалом та її окремих галузей.

Методологія індикативного управління у сфері освіти передбачає:

- визначення місця і ролі індикативного планування розвитку освіти в контексті соціально-економічного розвитку держави;
- механізми координації між освітньою системою та іншими секторами державної економіки;
- принципи та підходи до індикативного планування як складової стратегічного управління освітнім розвитком;
- методи та інструменти для реалізації індикативних планів з урахуванням міжгалузевої координації;
- структурні особливості об'єктів і суб'єктів планування та контролю.

Методологія індикативного управління в освіті є по суті комплексом стратегічного управління, що забезпечує міжгалузеву координацію. Вона охоплює всі рівні та часові горизонти освітньої системи, де особливу роль відіграє етап планування.

Процес планування включає організацію, виконання, контроль і моніторинг результатів, а також прийняття рішень на основі цих результатів. Організація виконання забезпечує належний рівень ресурсів, визначає послідовність та обсяг робіт, а також правила координації між виконавцями. Контроль і моніторинг дозволяють встановити параметри оцінки критичності фактичних результатів. Прийняття рішень на основі отриманих результатів забезпечує проведення факторного аналізу та створення вихідної бази для подальших коригувальних дій або перепланування.

Довгострокове індикативне планування охоплює такі кроки:

- розробка прогнозів соціально-економічного розвитку;
- аналіз результатів прогнозування;
- визначення бажаного стану розвитку людського капіталу, зокрема у сфері освіти, як на національному, так і на регіональному рівнях;

- попередня оцінка ресурсів, необхідних для досягнення цього бажаного стану;
- встановлення довгострокових цілей у сфері освіти та суміжних галузях;
- узгодження програм на федеральному, регіональному та муніципальному рівнях;
- врахування імовірнісного впливу факторів на ефективність освітнього процесу, зокрема особливостей поведінки отримувачів освітніх послуг.

Система освіти є центральною ланкою, яка об'єднує соціальні процеси та економічний розвиток. Її ефективність визначається здатністю виконувати державні завдання в дошкільній і шкільній освіті, забезпечувати підготовку професійних кадрів для бізнесу, а також сприяти розвитку науково-технічного потенціалу для фундаментальних і прикладних досліджень. Тому критерії успішності освітньої системи не обмежуються її внутрішніми показниками, а пов'язані з показниками в суміжних сферах державної політики, суспільного життя та економіки.

Показники кінцевої ефективності системи освіти стосуються стану процесів і ресурсів як об'єктів поліпшення. Отже, предметом індикативного планування мають бути: індикатори безпосередніх результатів (якість та кінцевий ефект надання освітніх послуг), індикатори стану процесів і ресурсів освітньої системи, а також показники результативності програмних заходів, які визначають ступінь регулюючих впливів на освітню систему.

Список використаних джерел:

1. Яковенко Р. В. *Державне регулювання економіки : конспект лекцій* / Роман Яковенко. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – 40 с. : іл.
2. Федоренко І А. *Формування індикативного плану соціально-економічного розвитку* / І.А.Федоренко, О.С. Мордовцев// Економіка та держава – Київ: 2013 – № 12. – С. 10 – 14.

ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Є. Д. КАЛЬМА

Бердянський державний педагогічний університет

О. В. НЕСТОРЕНКО, к.е.н., доц.

Сілезька академія (Польща)

Сучасні виклики, спричинені війною в Україні, поставили мале та середнє підприємництво перед значними труднощами, включаючи руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Під час криз, таких як військові дії [1], карантинні обмеження [5], мікро-, малі та середні підприємства першими стикаються з проблемами, зокрема зі зниженням попиту на їхні товари та послуги. У цих умовах роль місцевих органів влади у стимулюванні економічного відновлення стає критично

важливою. Здатність місцевих громад створювати сприятливі умови для підприємництва є ключовою ціллю для стабілізації та зростання економіки у післявоєнний період. Проблема підтримки підприємництва на різних рівнях (національному, регіональному, місцевому) в умовах турбулентності активно досліджувалася українськими науковцями. Для підтримки підприємництва в умовах турбулентності необхідно запроваджувати спеціальні механізми державної підтримки, зокрема пільгове кредитування та зниження податкового навантаження. Особливу важливість набуває міжнародна підтримки, особливо в контексті залучення іноземних інвестицій та розвитку партнерських програм для зменшення ризиків у кризові періоди [5, 6].

Метою дослідження є визначення та систематизація інструментів підтримки підприємництва на місцевому рівні в умовах російсько-української війни.

Сучасні інструменти підтримки бізнесу в Україні спрямовані на фінансову, інформаційну та організаційну допомогу.

Дослідження В. Лойко та Б. Александров акцентує увагу на значущості пільгових кредитних програм, які сприяють стабілізації фінансового стану підприємств і допомагають підвищити їхню конкурентоспроможність. Особливо ефективними є ті програми, що поєднують довгострокове кредитування з консультативною підтримкою [3, с.233]. Досвід міжнародних ініціатив демонструє високу ефективність використання кластерних підходів, бізнес-інкубаторів та фондів регіонального розвитку для стимулювання економічного зростання. У країнах Європейського Союзу кластери слугують інструментом інтеграції місцевого бізнесу, науки та влади з метою підвищення конкурентоспроможності регіонів. Впровадження кластерної моделі дозволяє створити взаємовигідні партнерства між підприємствами різних галузей, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів і стимулює інновації [3].

Як показує дослідження С. Трохимішина та О. Булуя, організація навчальних тренінгів, консультацій та підтримка стартапів через бізнес-інкубатори є важливими елементами розвитку бізнесу. Це дозволяє підприємцям не лише отримувати нові знання, а й оперативно адаптуватися до змін [4]. Для ефективної реалізації бізнес-інкубаторів необхідно забезпечити доступ до інфраструктури та створити умови для надання стартапам послуг за зниженими цінами. Це може включати надання субсидій на оренду приміщень, організацію навчальних програм і фінансування наукових розробок, спрямованих на комерціалізацію.

Фонди регіонального розвитку в Європі відіграють значну роль у фінансуванні проєктів, що сприяють сталому економічному розвитку. Зокрема, у Німеччині та Чехії такі фонди активно фінансують проєкти, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Цей досвід може бути адаптований для України з урахуванням її специфічних викликів. Фонди регіонального розвитку мають бути орієнтовані на довгострокове фінансування проєктів, які сприяють створенню нових робочих місць та стимулюванню інновацій [1]. Важливим є залучення міжнародних донорів, таких як Європейський інвестиційний банк чи Світовий банк, що дозволить збільшити доступні ресурси та підвищити довіру до таких програм.

Таким чином, створення партнерських платформ, які сприятимуть залученню інвестицій, є одним із ключових механізмів для збереження та відновлення підприємницької активності. Такі платформи дозволяють підприємцям отримати доступ до ресурсів, необхідних для розвитку бізнесу, і водночас стимулюють економічне зростання в регіонах.

Розвиток інфраструктури підтримки є важливою умовою для підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств. Ці інструменти забезпечують доступ до експертної допомоги, навчання, фінансування та технологій, що дозволяє підприємцям швидше адаптуватися до нових викликів.

Налагодження діалогу між місцевою владою, підприємцями та громадськими організаціями є вирішальним фактором для успішного впровадження програм підтримки. Цей підхід сприяє формуванню довіри між усіма учасниками економічного процесу, створюючи умови для сталого розвитку підприємництва навіть у складних умовах воєнної економіки.

Список використаних джерел:

1. Ажажа М., Несторенко Т., Пеліова, Я. (2024). Менеджмент університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2024. (1). С.111–118. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-15>

2. Ковтун Т. Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 6. С. 102-108. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>

3. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*. 2023. № 1. С. 45-56. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45846/1/V_Loiko_B_Aleksandrov_ESJOEAFI_1_2023.pdf (дата звернення: 24.12.2024)

4. Трохимишин С.Л., Булуй О.Г. Інструменти підтримки бізнесу в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. С. 123-130. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-106>

5. Nestorenko T., Ostenda A. Public Internal Audit: International Scope. *Journal of Modern Economic Research*. 2019. 1(4). P. 33-43. URL: <https://shorter.me/wJmUA>

6. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021*. P. 510-517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>.

РОЛЬ ПЕРЕМІЩЕНОГО УНІВЕРСИТЕТУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

О. ХОХУЛЯ

Бердянський державний педагогічний університет

О. В. НЕСТОРЕНКО, к.е.н., доц.

Сілезька академія (Польща)

Проблема переміщення університетів внаслідок окупації міст й військових дій та їхнього впливу на економічний розвиток, зокрема на розвиток підприємництва, була предметом досліджень у контексті кризових ситуацій. Більшість наукових робіт зосереджуються або на питаннях адаптації університетів до нових умов, створених переміщенням, таких як зміни в інфраструктурі, навчальних програмах, дослідницьких проектах та співпраці з іншими академічними установами [1], або на питання ролі університетів в розвитку підприємництва за умов знаходження таких університетів в рідних стінах [2-5]. Проте питання дослідження напрямків впливу переміщених університетів на збереження та розвиток підприємницької активності в регіоні залишаються недостатньо дослідженими. Необхідність дослідження цього аспекту обумовлена тим, що діяльність університету може та має стати важливим фактором збереження та розвитку підприємництва в приймаючому місті та в усьому регіоні.

Університети традиційно виступають джерелами інновацій, наукових досліджень, технологічних розробок, а також важливими освітніми установами, що готують кваліфікованих фахівців для ринку праці. Виходячи з цього, тимчасове або постійне переміщення університету може створити як проблеми, так і нові можливості для розвитку бізнесів, які можуть використовувати університетські ресурси для вирішення своїх завдань у кризових умовах.

Переміщений університет має потенціал стати потужним каталізатором розвитку підприємництва в регіоні, забезпечуючи нові освітні можливості та впроваджуючи інноваційні підходи до навчання. Наприклад, Бердянський державний педагогічний університет (БДПУ), спираючись на досвід адаптації до кризових умов, навчає студентів гнучкості та стійкості, необхідним для успішного підприємництва. Університет може створити платформу для взаємодії між студентами, викладачами та місцевими підприємцями, організовуючи спільні проекти та менторські програми. Досвід релокації надає закладу розуміння антикризового управління, що дозволяє передавати ці знання майбутнім підприємцям. Переміщений університет може стати центром розвитку соціального підприємництва, спрямованого на вирішення проблем внутрішньо переміщених осіб, а також впроваджувати спеціальні курси, адаптовані до умов воєнного та післявоєнного часу. Заклад може створити бізнес-інкубатор для підтримки студентських стартапів, особливо спрямованих на відновлення економіки регіону, та організовувати програми перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб для заснування ними власного бізнесу.

Науковці університету можуть аналізувати потреби місцевого бізнес-середовища та розробляти практичні рекомендації для його розвитку. Заклад має потенціал організовувати програми стажування студентів у місцевих підприємствах для набуття практичного досвіду, проводити бізнес-форуми та нетворкінг-заходи, а також створювати навчальні програми з цифрового підприємництва, враховуючи актуальність онлайн-бізнесу. Для підтримки нових бізнес-ініціатив університет може залучати успішних підприємців-випускників у ролі менторів, а також започаткувати систему мікрогрантів для студентських бізнес-ініціатив. Основні напрямки підтримки переміщеним університетом підприємництва в регіоні наведено в табл.1.

Таблиця 1 - Напрямки підтримки переміщеним університетом підприємництва

Напрямок підтримки підприємництва	Інструменти та механізми	Очікуваний результат
Створення сприятливого середовища для підприємництва	Створення бізнес-інкубаторів та акселераторів Організація мережі менторів та консультантів Проведення тренінгів та семінарів з підприємництва Співпраця з місцевою владою та бізнес-асоціаціями	Створення екосистеми підтримки стартапів, підвищення підприємницької активності населення
Розвиток інноваційної діяльності	Фінансування наукових досліджень та розробок Створення технопарків та інноваційних кластерів Захист інтелектуальної власності Співпраця з промисловими підприємствами	Стимулювання інноваційної діяльності, створення нових продуктів і технологій
Підготовка кваліфікованих кадрів	Розробка нових навчальних програм з підприємництва Впровадження практичної орієнтації навчання Співпраця з бізнесом у створенні навчальних програм Підтримка студентських стартапів	Підготовка фахівців з підприємництва, задоволення потреб ринку праці
Сприяння комерціалізації наукових розробок	Створення технологічних платформ Організація демо-днів та пітч-сесій Співпраця з венчурними фондами	Перетворення наукових розробок на комерційні продукти та послуги
Соціальна відповідальність бізнесу	Проведення соціальних проєктів Співпраця з громадськими організаціями Формування етичних стандартів бізнесу	Підвищення соціальної відповідальності бізнесу, вирішення соціальних проблем регіону

Так, БДПУ розвиває міжнародні партнерства, залучаючи досвід і ресурси, в тому числі, для розвитку місцевого підприємництва, створює платформи для онлайн-навчання, доступні широкому колу зацікавлених осіб. Також переміщений університет може організовувати конкурси бізнес-проєктів із фінансуванням найкращих ідей, розробити програми підтримки жіночого підприємництва, серії практичних воркшопів із розвитку підприємницьких

навичок та формувати базу даних бізнес-можливостей регіону. Крім того, заклад здатен створити експертну раду з питань підприємництва, залучаючи успішних бізнесменів регіону, а також стати центром дослідження та впровадження інновацій у малому й середньому бізнесі. Інтегруючи освітні, дослідницькі та практичні аспекти, БДПУ має всі можливості стати ключовим гравцем у формуванні екосистеми підприємництва, яка сприятиме економічному розвитку регіону та його стійкості до викликів сучасності.

Список використаних джерел:

1. Тимчук В. Вектори трансформації переміщених університетів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*. 2023. № 1 (105). С. 203–214. <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2023-105-1-203-214>.
2. Lemish K., Nestorenko T., Tokarenko O. Interaction of Business and Education in Hospitality, Restaurant, and Catering Business in Ukraine. *Journal of Modern Economic Research*. 2021. Vol. 3. № 4. P. 5–20. URL: <https://cutt.ly/nKeRkJh>.
3. Nestorenko T., Nestorenko O., Peliova J. Displaced and Fake Universities – Experience of Ukraine. *Economic, Political and Legal Issues of International Relations 2017. 9–10. júna 2017, Virt. Volume of Scientific Papers*. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta medzinárodných vzťahov. С. 265–271. URL: https://shorter.me/zRj_R.
4. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference 2nd – 3rd December 2021*. P. 510–517. URL: <https://cutt.ly/DHUw2WV>.
5. Nestorenko T., Ostenda A., Kravchyk Yu., Nestorenko O. Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7. № 1. P. 63–71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>.

СВІТОВИЙ ДОСВІД СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

В. І. ТРОЯН, доктор філософії, старший викладач
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Стейкхолдерно-орієнтована стратегія розвитку регіонів є інноваційним підходом до управління економічним та соціальним розвитком на місцевому рівні, який ґрунтується на активній участі всіх зацікавлених сторін — від місцевих громад та бізнесу до органів влади та наукових установ. Такий підхід передбачає інтеграцію інтересів та потреб різних стейкхолдерів (зацікавлених

сторін) у процес прийняття рішень щодо розвитку регіону. У світовій практиці це дозволяє забезпечити сталий розвиток, сприяє залученню інвестицій, покращенню якості життя населення та розвитку інноваційних проектів.

У Європі концепція стейкхолдерно-орієнтованого розвитку була застосована в рамках політики Європейського Союзу, зокрема в ініціативі "Європейські територіальні стратегії розвитку". Одним із прикладів є Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР), який надає фінансування проектам, спрямованим на зменшення економічних і соціальних диспропорцій між регіонами. У рамках цієї ініціативи місцеві органи влади, підприємства, громадські організації та наукові установи спільно працюють над реалізацією проектів, які відповідають потребам і інтересам усіх стейкхолдерів. Наприклад, у Швеції та Нідерландах активно використовується модель управління за принципом партнерства, де кожен учасник має рівний вплив на процеси стратегічного планування і реалізації проектів розвитку.

Принципи Інтегрованого просторового планування у Швейцарії також є яскравим прикладом стейкхолдерно-орієнтованого підходу, де враховуються не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти розвитку. Всі рішення ухвалюються за участі місцевих громад, а також з урахуванням потреб бізнесу та екологічних вимог, що дозволяє створювати стійкі та адаптивні стратегії розвитку для різних типів регіонів.

У США стейкхолдерно-орієнтована стратегія активно застосовується в рамках ініціатив місцевого розвитку, таких як Community Development Block Grants (CDBG), які фінансуються урядом США та мають на меті підтримку малих і середніх підприємств, розвиток інфраструктури та створення робочих місць. Важливим аспектом є залучення місцевих спільнот до прийняття рішень, що дозволяє більш ефективно враховувати специфіку потреб населення, у тому числі менш захищених груп.

У Канаді стратегічний розвиток часто ґрунтується на принципах інклюзивного управління та партнерства між громадами, підприємцями та урядом. Наприклад, в Квебеку реалізуються проекти розвитку сільських територій, де місцеві жителі беруть участь в управлінні природними ресурсами, а також у розробці стратегій економічного розвитку, що відповідають місцевим умовам і можливостям.

У Японії стейкхолдерно-орієнтований підхід до розвитку регіонів реалізується через програму "Інноваційні міста", яка спрямована на розвиток високотехнологічних кластерів та створення "розумних міст". У цьому процесі беруть участь не лише місцева влада, а й великі корпорації, університети, стартапи та громадські організації. Підхід забезпечує інтеграцію інновацій, сприяє створенню високопродуктивних робочих місць та підвищенню якості життя населення. Уряд активно підтримує ініціативи місцевих підприємців і організацій, забезпечуючи їм доступ до фінансування та технологій.

Південна Корея є прикладом застосування стейкхолдерно-орієнтованих стратегій у розвитку технологічних парків. У містах, таких як Сеул та Пусан, активно діють інноваційні хаби, де місцеві громади, університети та компанії спільно працюють над розробкою нових технологій, що відповідають потребам

ринку та екологічним вимогам. У результаті таких ініціатив Південна Корея стала лідером у сфері технологічних інновацій, особливо в секторі інформаційних технологій і виробництва електроніки.

У Бразилії та Аргентині стейкхолдерно-орієнтовані стратегії активно застосовуються в аграрному секторі, де фермери, місцеві громади та уряд працюють разом над впровадженням інноваційних методів сільського господарства. Програми, спрямовані на розвиток сільських територій, передбачають участь всіх зацікавлених сторін у розробці стратегії сталого використання земельних ресурсів, адаптації до змін клімату та покращення продовольчої безпеки.

В Австралії стейкхолдерно-орієнтовані стратегії розвитку часто застосовуються в контексті управління сільськими територіями. Однією з основних стратегій є ініціативи місцевих громад, які спрямовані на зміцнення економіки та поліпшення інфраструктури в віддалених регіонах. Завдяки тісній співпраці між державними органами, бізнесом та громадськими організаціями вдалося розвинути стійкі моделі сільськогосподарського та туристичного розвитку, що допомагають зберігати природні ресурси та підтримувати місцеві економіки.

Світовий досвід стейкхолдерно-орієнтованого розвитку регіонів свідчить про ефективність цього підходу в забезпеченні сталого економічного зростання та соціальної стабільності. За допомогою активної участі місцевих громад, бізнесу, урядів та наукових установ у процесах планування та реалізації стратегій розвитку, регіони можуть досягти більш високих результатів у розв'язанні своїх специфічних проблем, залученні інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенні якості життя. Стейкхолдерно-орієнтовані стратегії дозволяють забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, створюючи умови для сталого і збалансованого розвитку регіонів на всіх етапах трансформації.

Список використаних джерел:

1. Bakker, E., & Ormsby, T. (2017). *Stakeholder Engagement in Regional Development: Theory and Practice*. Routledge.Щепак В.В. Складові регіональної соціально-економічної системи. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 1. С. 144 – 148.
2. Lazzarini, S. G., & Carney, M. (2015). The Role of Stakeholder Governance in Regional Innovation Systems: Insights from a Comparative Study of European and Latin American Regions. *Journal of Regional Science*, 55(2), 265-295.
3. Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2017). The Regional Policy and Governance of Stakeholder Engagement: Lessons from the European Union and Beyond. *Regional Studies*, 51(4), 567-578.

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕКОСИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

В. О. МАТЕРИНКО, здобувач вищої освіти СВО доктор філософії,
Полтавський університет економіки та торгівлі

Актуальність дослідження бізнес-моделей та підприємництва в контексті стимулювання економічного розвитку територій зумовлена низкою факторів. По-перше, в умовах глобалізації та посилення конкуренції ефективні бізнес-моделі є ключовим фактором успіху підприємств та забезпечення сталого розвитку регіонів (територій). По-друге, розвиток підприємництва є важливим механізмом створення нових робочих місць, залучення інвестицій та підвищення рівня життя населення. По-третє, формування сприятливої екосистеми для розвитку бізнесу, яка включає інфраструктуру, освіту, науку та інновації, є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності територій [1].

Незважаючи на широке використання терміну "бізнес-модель", єдиного визначення цієї дефініції не існує. Різні дослідники розглядають бізнес-модель під різними кутами зору, визначаючи її як:

- набір дій, спрямованих на створення цінності за умови використання сприятливих можливостей [2];

- систему, яка відображає дії компанії, способи їх виконання та часові рамки [3];

- спосіб, за допомогою якого підприємство надає товари та послуги споживачам [4];

- ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [5];

- опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [6].

Усі наведені визначення підкреслюють важливість бізнес-моделі для розуміння шляхів створення та нарощування цінності підприємством. Проте, підходи науковців до цільового призначення моделювання різняться. Одні дослідники акцентують увагу на створенні цінності для споживачів та зацікавлених сторін, тоді як інші зосереджуються на механізмах нарощування цінності самого підприємства.

Таким чином, бізнес-модель - це концептуальне представлення того, як організація створює, надає та отримує цінність. Вона описує ключові компоненти бізнесу, такі як цільова аудиторія, пропозиція цінності, канали збуту, відносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства та структура витрат. Бізнес-модель служить дорожньою картою для досягнення успіху та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Підприємництво, у свою чергу, розглядається як процес створення та розвитку нового бізнесу, що супроводжується прийняттям на себе фінансових та інших видів ризиків. Підприємницька діяльність спрямована на отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах.

Важливо зазначити, що ці два поняття тісно взаємопов'язані. Ефективна бізнес-модель є основою для успішного підприємництва, оскільки вона визначає, як саме підприємство буде створювати та надавати цінність своїм клієнтам. Водночас, підприємницький дух та інновації є важливими для постійного вдосконалення та адаптації бізнес-моделі до змін на ринку.

Бізнес-моделі, розглядаючись крізь призму стимулювання розвитку територій [1], є ключовим елементом успіху місцевого підприємництва, що функціонує на даній території, та, відповідно, сприяє її економічному зростанню та розвитку. Ефективні бізнес-моделі сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій, стимулюванню інновацій, розвитку соціальної інфраструктури та підвищенню якості життя населення. Вони є важливим інструментом для формування позитивного іміджу території та залучення інвестиційних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Медвідь В.Ю. Економічне регулювання регіонального розвитку: теорія, методологія, практика. Монографія. НАН України, Ін-т економіко-правових досліджень. Київ : Вид-во «Діса плюс», 2015. 282 с.
2. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43(2/3). P. 216–226.
3. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2004.– 415 p.
4. Mitchell D., Coles C. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21.
5. Chesbrough H. Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002. № 11(3). P. 529–555.
6. Osterwalder A., Yves P. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.

СЕКЦІЯ 3

РОЗВИТОК ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПЕРІОД ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ

О. І. ЧИЖИШИН, к.е.н., доцент

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Стан української економіки переживає складні часи військового стану, матеріальної руйнації, економічного дисбалансу. Найбільший тягар зараз несе підприємництво. Саме діяльність підприємств різних форм власності та структурної організації для продовження функціонування повинно знайти оптимальний шлях стабілізації. Часто підприємства опиняючись на межі банкрутства стають перед вибором: продовжувати чи зупинити свою підприємницьку діяльність? Актуальним все ж на нашу думку буде вихід проведення фінансової санації для виявлення проблем та знаходження напрямів виходу з кризи.

На даний час жодне підприємство, яке опинилось в фінансовій скруті не здатне самотійно з неї вийти. Часто долучаються інвестиційні ресурси. Проте в умовах високої конкурентної боротьби за ринки збуту, за нові сфери впливу і т.д. не кожне підприємство здатне запропонувати ефективні методи санації, які сподобаються інвесторам.

Господарським Кодексом України така ситуація визначена як санація. Так, відповідно до ст. 50 Кодексу України з процедур банкрутства [1], санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Фінансова санація, результатом якої не є стабілізація виробництва, приводить фірму до припинення свого існування. Якщо фірма намагалася чинити опір етапу зрілості, повернутися на колишній рівень виробництва, але спроба не увінчалася успіхом. В даному випадку програє як кредитор, так і боржник, обидва зазнають більших втрат, ніж в разі, проведення процедури банкрутства на більш ранніх етапах [2, с. 231].

На даному етапі економічного стану в Україні, вважаємо найбільш доцільними такі основні напрями інновацій підприємництва у період фінансової санації:

1. Технологічні інновації

1.1.Грунтуються на впровадженні нових виробничих технологій, які знижують собівартість, затратність продукції та підвищують її якість.

2. Обов'язкова діджиталізація у застосуванні інформаційних технологій для розвитку бізнесу з метою зменшення людського фактору і підвищення ефективності виробничого процесу.

2. Організаційні інновації

1. Реорганізація бізнес-адміністрування для оптимізації управлінських процесів.

2. Запровадження нових моделей управління, наприклад, Lean Management або Agile-підходу.

3. Продуктові інновації

1. Розробка та розвиток стартапів, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності з метою впровадження нових продуктів чи модернізація існуючих, щоб задовольнити потреби споживачів і збільшити сегменти ринку збуту.

2. Використання екологічних або енергозберігаючих рішень у продукції.

4. Фінансові інновації

1. Залучення альтернативних джерел фінансування (краудфандинг, венчурні інвестиції).

2. Використання сучасних фінансових інструментів, таких як форвардні контракти, деривативи або факторинг.

5. Маркетингові інновації

1. Перехід до цифрового маркетингу (SMM, SEO, контекстна реклама).

2. Розробка нових стратегій просування продукції через соціальні мережі та онлайн-платформи.

6. Екологічні інновації

1. Впровадження технологій сталого розвитку, які можуть стати конкурентною перевагою.

2. Використання відновлюваних джерел енергії у виробництві.

7. Інновації у сфері людського капіталу

1. Розвиток персоналу через навчання і підвищення кваліфікації.

2. Створення мотиваційних програм для працівників, спрямованих на підвищення їхньої залученості та продуктивності.

Отже, санація підприємств є складним процесом, для реалізації якого потрібні ґрунтовні дослідження діяльності господарюючих суб'єктів та розроблення ефективних механізмів оздоровлення їх фінансово-господарського стану. Подібні дослідження можуть дати змогу зробити обґрунтовані висновки щодо напрямів та перспектив видужання підприємств та їх подальшого розвитку [3, с. 69].

Переваги впровадження інновацій під час санації:

- Зниження витрат: автоматизація та оптимізація процесів дозволяють скоротити витрати.

- Зростання доходів: нові продукти та ринки можуть забезпечити додаткові джерела прибутку.

- Покращення іміджу: інноваційне підприємство викликає більше довіри у партнерів, клієнтів та інвесторів.

- Довгострокова стійкість: створення основи для стабільного розвитку після завершення санації.

Ефективна реалізація інноваційних заходів залежить від чіткого стратегічного планування, залучення кваліфікованих спеціалістів та підтримки з боку керівництва.

Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства URL: https://kodeksy.com.ua/kodeks_ukrayini_z_protседur_bankrutstva/50.htm#google_vignette

2. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 222–232. URL: <http://surl.li/kkvuiq>

3. Бухтіарова А.Г., Семенець В.П. Теоретичні підходи до трактування сутності поняття санації підприємства. Проблеми і перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Суми, 23 листопада 2017 р.). Суми, 2017. С. 68–72.

ЗМІНИ В СТРУКТУРІ ІНВЕСТУВАННЯ У ВОЄННІ РОКИ

О. Ю. ПАЛАНТ, д.е.н., проф.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Економіка нашої держави переживає найбільш складні часи за весь період незалежності України. Воєнні витрати лягли майже непід'ємним тягарем на бюджет країни, державний зовнішній борг сягнув 90% ВВП (державний зовнішній борг – заборгованість держави іншим країнам, міжнародним економічним організаціям та іншим юридичним та фізичним особам). Набирає обертів й внутрішній державний борг – заборгованість держави власникам державних цінних паперів та іншим кредиторам, що є резидентами України. Без зовнішніх та внутрішніх джерел інвестицій економіку країни було б утримувати ще більш складно. На рис. 1 надано інфографіку щодо інвестицій в Україну за 2010-2023 роки (дані за 2024 рік ще не оприлюднені).

На рис. 1 видно, як змінювався обсяг капітальних інвестицій в залежності від внутрішньополітичного життя країни, бо збільшення або зменшення інвестицій вказує на довіру інвесторів до економічних перспектив країни та до якості роботи її інституцій. Так, наприклад, інвестиції різко впали після початку війни 2014 року, їх падіння продовжувалось і 2015 році, коли попередні інвестпроекти закінчились, а нові не розпочались. Подібна ситуація спостерігалась і на початку повномасштабного вторгнення.



Рисунок 1 – Зміни в зовнішніх капітальних інвестиціях в Україну за 2010-2023 роки, кількісні показники, млрд. дол. США

Подібним чином змінювались й прямі інвестиції в Україну (рис. 2).

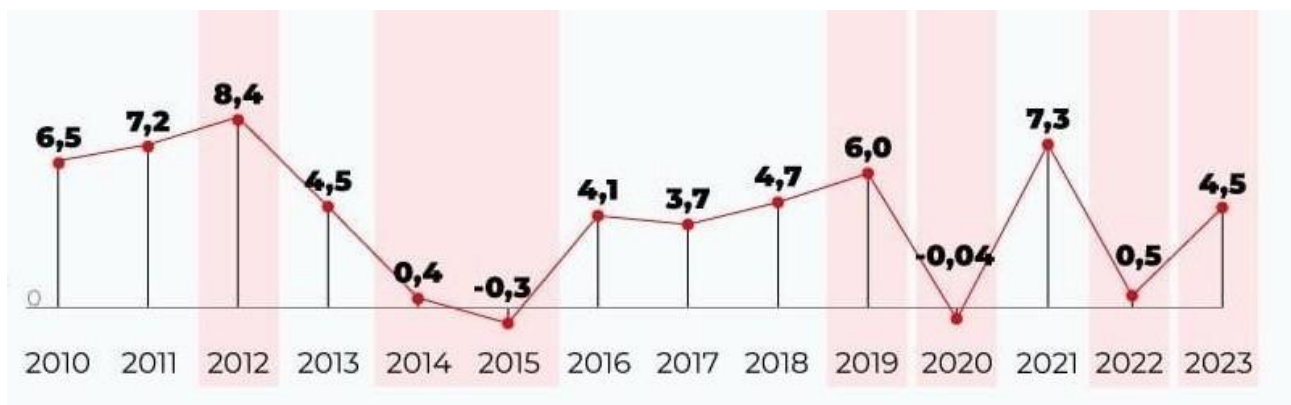


Рисунок 2 – Прямі інвестиції в Україну за 2010-2023 роки, кількісні показники, млрд. дол. США

Від’ємне значення прямих інвестицій у 2015 році означає, що невиконані зобов’язання перед інвесторами більші, ніж нові інвестиційні надходження. Під прямими інвестиціями маємо на увазі вкладання грошей чи інших активів в компанію або бізнес для отримання довгострокового контролю над ним. Це може бути купівля частки акцій компанії, відкриття філіалу працюючого бізнесу, інвестиції в спільний підприємницький проект тощо.

Щодо внутрішніх інвестицій, то українці більш за все вкладали гроші у криптовалюту, житлову нерухомість в Україні та ОВПД (рис. 3).

Крім того, депозити в банках теж є у вподобаннях наших громадян.

За даними опитування НБУ 22% українців готові інвестувати, але віддають перевагу короткостроковим, рідше середньостроковим інвестиціям, побоюючись ризиків, забуваючи, що диверсифікація вкладень – ключ до зниження ризиків. Успішна інвестиційна стратегія вимагає від населення України, котра має інвестиційні амбіції, встановлення конкретних цілей щодо

управління власними інвестиціями, визначення термінів інвестування та розуміння рівня ризику, прийнятного для інвестора. Бо сумнівні інвестпроекти та фінансові піраміди ще зустрічаються на інвестпросторі України. Їхній перелік веде НКЦПФР та він, нажаль, періодично поповнюється новими неблагонадійними компаніями та фондами.

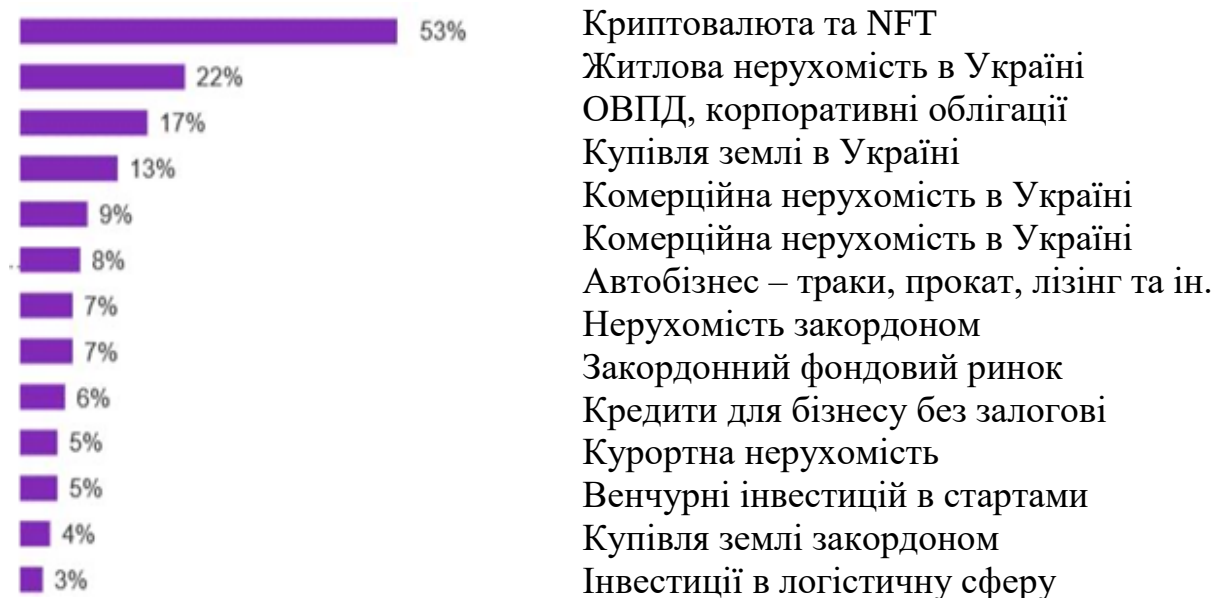


Рисунок 3 – Уподобання українців щодо інвестицій

Серед українських інвесторів з достатнім досвідом інвестування переваги розподіляються дещо інакше, а саме: 26% віддають перевагу покупці нерухомості закордоном, 22% – покупці нерухомості в Україні, 37% – стартапам та венчурним інвестиціям.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. ВІННИЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент

Д. В. ХІЛЬКОВЕЦЬ, здобувач 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Військова агресія та нестабільна макроекономічна ситуація значною мірою впливають на діяльність підприємств, що призводить до зниження їх операційної та фінансової ефективності. У таких умовах особливо актуальним є впровадження ефективних методичних підходів до аналізу фінансової стійкості підприємств. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні фінансові ризики та мінімізувати їх вплив на діяльність підприємства.

Фінансова стійкість сучасного підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішні умови господарювання

істотно впливають на результативність реалізації стратегічних планів, проте визначальну роль відіграють внутрішні фактори, такі як фінансово-економічний потенціал підприємства, який забезпечує досягнення його стратегічних цілей розвитку. Неадекватно оцінений рівень фінансової стійкості потенційно може призвести до втрати платоспроможності і, як наслідок, до дефіциту фінансових ресурсів, необхідних підприємству для здійснення господарської діяльності.

Аналіз фінансової стійкості підприємства охоплює розв'язання ряду ключових завдань, які включають: вивчення структури капіталу з акцентом на джерела фінансування господарської діяльності; оцінювання ступеня фінансової залежності підприємства та ефективності використання залучених фінансових ресурсів; аналіз обсягів, ліквідності та оборотності кредиторської і дебіторської заборгованості з їх порівнянням; оцінювання джерел фінансування необоротних і оборотних активів; визначення здатності підприємства до відновлення платоспроможності у разі її втрати, а також розрахунок фінансового резерву для забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі [0].

Для оцінювання фінансової стійкості підприємства застосовується широкий спектр методів і підходів, що дозволяють як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам мати чітке розуміння поточного стану справ. Зазвичай ці підходи є взаємодоповнюючими, а для отримання максимально повної та релевантної інформації часто використовується їх одночасне поєднання, оскільки уніфікованої комплексної методики поки що не існує.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є одним з ключових етапів оцінки його діяльності та фінансово-економічної стабільності. У ньому відображаються результати основної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, надаються необхідні дані для прийняття рішень інвесторами, оцінюється здатність підприємства виконувати свої боргові зобов'язання та підтримувати на відповідному рівні економічний потенціал [2].

Існує безліч поглядів на методологію та сфери аналізу й оцінки фінансової стійкості підприємств. Основні концептуальні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємств можуть бути узагальнені таким чином (рис. 1) [3].

Залежно від методів обробки інформації, виділяють три основні групи підходів: метод абсолютних показників, метод відносних показників та методи економіко-математичного моделювання. Абсолютні показники застосовуються для аналізу забезпеченості запасів, визначення типу фінансової стійкості підприємства, а також при формуванні аналітичних фінансових таблиць. Відносні показники використовуються для обчислення коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансово-економічної діяльності підприємства. Методи економіко-математичного моделювання дозволяють здійснювати розрахунок інтегрального показника фінансової стійкості, розробляти факторні моделі для оцінки впливу окремих показників на фінансову стійкість, а також створювати багатофакторні моделі для прогнозування її рівня або ймовірності досягнення.

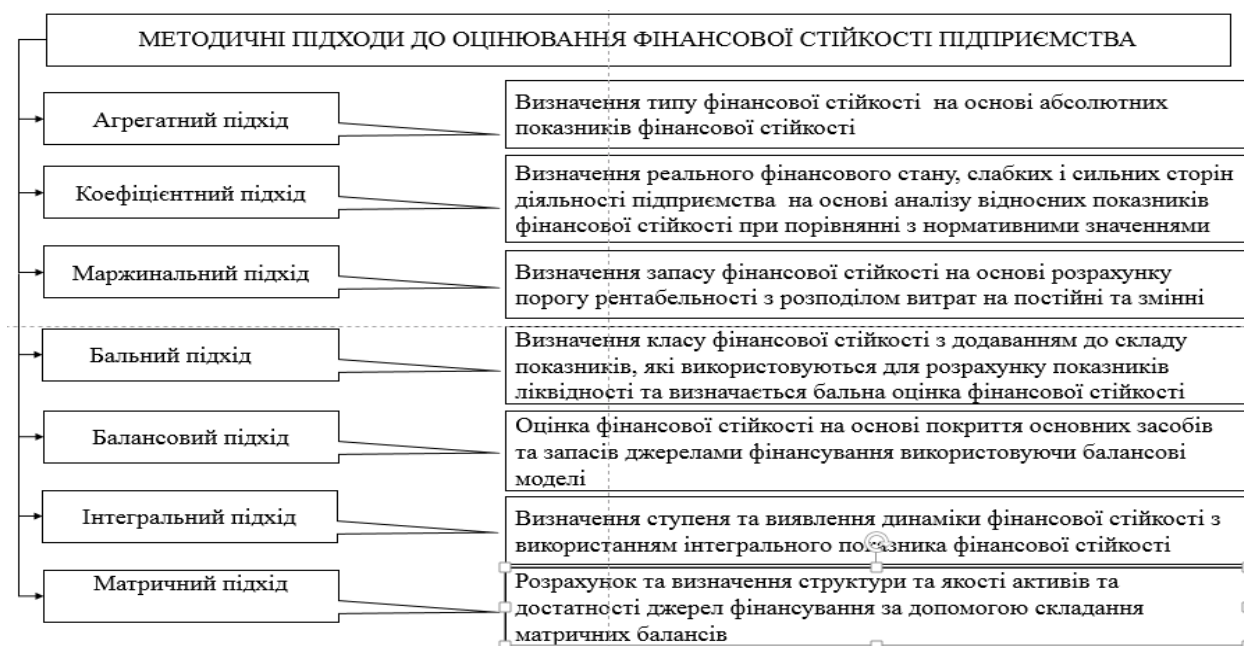


Рисунок 1 – Загальна характеристика підходів до визначення фінансової стійкості підприємства

Отже, для оцінки фінансової стійкості підприємства розроблено певна кількість методичних підходів. На практиці часто використовується комбінація цих підходів. Сучасні методики охоплюють математичні та статистичні підходи, експрес-аналіз на основі коефіцієнтного аналізу, а також методи, засновані на рейтинговій оцінці. Водночас особливого значення набуває ідентифікація та усвідомлення ключових переваг і обмежень кожного методу оцінювання фінансової стійкості, а також визначення умов, за яких їхнє використання є найбільш доцільним.

Список використаних джерел:

1. Ясіновська І. Ф. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємств. *Європейські перспективи*. 2016. № 2. С. 169–175.
2. Мельничук М. О., Нагорна І. В. Методичні аспекти забезпечення аналітичного оцінювання фінансової стійкості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 312 – 318.
3. Кравченко М.О., Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* 2022. № 24. С. 93-98.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Є. М. НОВІКОВА, здобувач 2 курсу

О. В. ВІННИЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління фінансовими ресурсами є першочерговим завданням для підприємств, оскільки воно сприяє ретельному плануванню, контролю та оптимізації фінансових ресурсів. Незалежно від масштабу діяльності підприємства, вміле управління фінансовими ресурсами є інструментом забезпечення його стабільності та прибутковості. У кризові періоди значення управління ще більше зростає, оскільки компанії повинні приймати швидкі та обґрунтовані рішення для мінімізації витрат та оптимізації використання ресурсів.

Управління фінансовими ресурсами є багатогранним завданням для будь-якого підприємства, оскільки воно впливає не лише на платоспроможність та прибутковість, але й на забезпечення ефективного обороту фінансових ресурсів. Для забезпечення збалансованого підходу до цього процесу необхідно підтримувати рівновагу між нарощуванням фінансових активів, з одного боку, та ефективністю виробництва і конкурентоспроможністю готової продукції за рахунок раціонального використання цих активів, з іншого [2].

Ключовим аспектом в управлінні фінансовими ресурсами є оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом суб'єктів господарювання, а також ефективність їх використання, особливо з огляду на ціну капіталу [1].

Модель управління фінансовими ресурсами підприємства складається з двох компонентів: початкове формування фінансових ресурсів та їх подальше використання.

Процес формування фінансових ресурсів підприємства базується на дотриманні ключових принципів, які забезпечують його стійкість, фінансову стабільність та ефективність функціонування. До основних принципів належать:

- Урахування перспектив розвитку фінансово-господарської діяльності. Обґрунтування необхідного обсягу капіталу базується на прогнозуванні можливостей розширення чи скорочення операційної та інвестиційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Планування фінансових ресурсів враховує перспективи розвитку ринкових умов і стратегічні цілі підприємства.

- Забезпечення достатності капіталу для покриття активів. Потреба в капіталі визначається на основі необхідності фінансування оборотних і необоротних активів компанії. Власний і позиковий капітал повинні забезпечувати достатність фінансових ресурсів для безперебійного функціонування підприємства та реалізації стратегічних ініціатив.

- Оптимізація структури капіталу. Ефективне управління співвідношенням власного і позикового капіталу сприяє підвищенню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Структура капіталу

безпосередньо впливає на фінансові результати, рентабельність і ризикованість діяльності, а також визначає ефективність інвестиційних і операційних процесів.

- Мінімізація вартості капіталу. Зниження вартості залучених фінансових ресурсів є важливим елементом фінансового управління, оскільки забезпечує зростання довгострокової прибутковості підприємства. Це досягається шляхом оптимізації джерел фінансування, вибору доступних фінансових інструментів та управління вартістю капіталу.

- Ефективне розміщення капіталу. Максимізація рентабельності капіталу за умови прийняттого рівня фінансового ризику є основним завданням розміщення фінансових ресурсів у господарській діяльності. Це передбачає підвищення ефективності використання капіталу через інвестиції в прибуткові активи та проекти, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Система управління фінансовими ресурсами ґрунтується на концепції формування складу фінансових ресурсів. Процес планування структури фінансових ресурсів містить два взаємопов'язані елементи: визначення оптимального співвідношення між зовнішнім і внутрішнім фінансуванням та вибір відповідних фінансових інструментів для мобілізації коштів. Впровадження системи управління фінансовими ресурсами пов'язане з процесами прийняття рішень щодо формування збалансованої структури грошових коштів компанії та визначення пріоритетних для фінансування напрямків діяльності [3].

Схема аналізу та управління фінансовими ресурсами підприємства представлені на рис. 1.

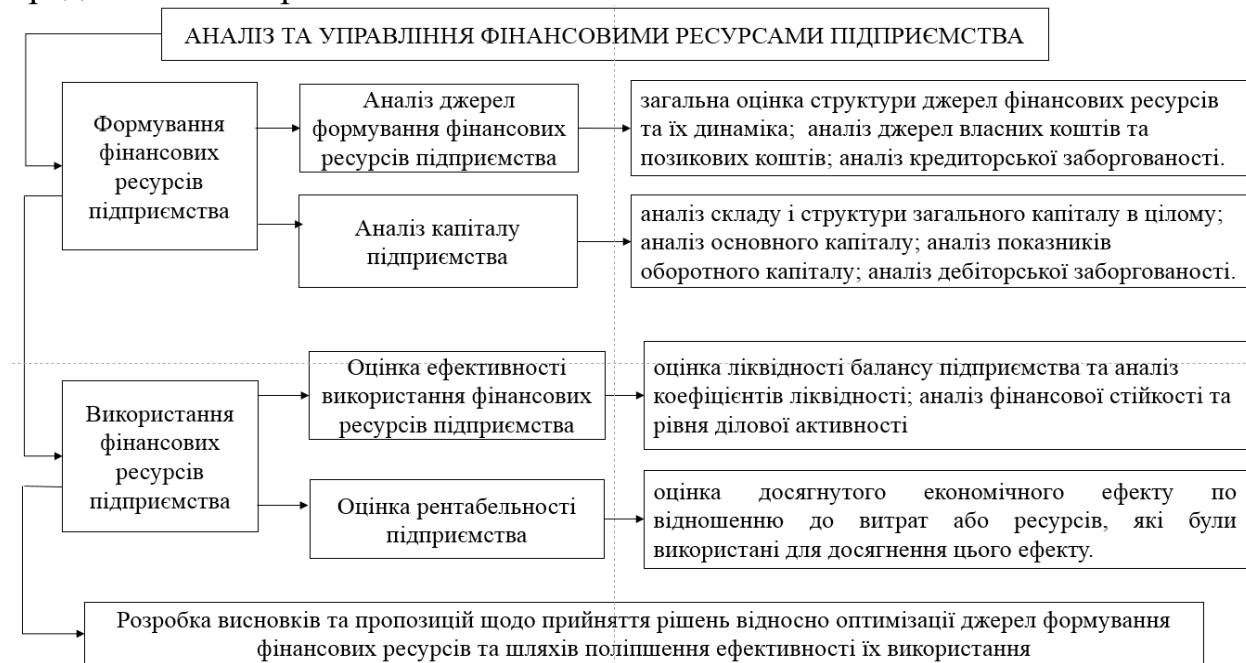


Рисунок 1 – Структурно-логічна схема управління фінансовими ресурсами підприємства

Як показано на рисунку 1, структурно-логічна модель процесу управління фінансовими ресурсами передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів з метою оптимізації процесів формування та використання фінансових

ресурсів підприємства. Очікується, що такий підхід сприятиме підвищенню ефективності фінансового менеджменту. Як наслідок, він має сприяти реалізації цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Отже, першочерговим завданням при формуванні моделі управління фінансовими ресурсами підприємства є визначення та забезпечення оптимальної структури капіталу. У зв'язку з цим пріоритет має надаватися використанню внутрішніх джерел фінансування. У випадках, коли внутрішніх фінансових ресурсів недостатньо, рекомендується шукати зовнішнє фінансування через банківські та комерційні кредити, емісію акцій або облігацій, лізингові угоди або факторинг. Ефективне управління поточними платіжними зобов'язаннями також має першорядне значення. Процес прийняття рішення про залучення будь-якого зовнішнього джерела фінансування, незалежно від його природи (акціонерний капітал чи боргові зобов'язання), має базуватися на ретельному аналізі, що охоплює вартість капіталу, графіки грошових потоків, часові коливання вартості грошей та інші відповідні фінансові показники.

Список використаних джерел:

1. Бражник Л.В., Аранчій Д.С., Чоп В.С. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 115 – 120.
2. Добринь С.В. Організація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 37 – 40.
3. Другова Е.С., Бережна Ю. В. Сутність і економічна природа фінансових ресурсів підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. № 19. 2018. С. 7 – 10.

ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

К. А. МАМОНОВ, д.е.н., проф.

С. О. ФРОЛОВ, докторант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

У сучасних надзвичайних умовах, які визначаються нестабільністю фінансово-економічного стану у вітчизняній економіці, впливом наслідків агресії РФ, зниженням інвестиційної активності та привабливості будівельних підприємств, виникає необхідність застосування інструментарію протидії негативним явищам. У цьому контексті заслуговують на увагу, розробка стейкхолдерно-орієнтованого підходу до формування інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Функціонування будівельних підприємств базується на розробленому нормативно-правовому забезпеченні [1–5]. Проте, на недостатньому рівні обґрунтовані питання визначення стейкхолдерів у контексті формування

інвестиційної привабливості для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

У результаті дослідження напрямів та особливостей діяльності будівельних підприємств, його нормативно-правового забезпечення, виокремлені стейкхолдери, що впливають на формування їх інвестиційної привабливості:

- центральні органи державної влади;
- місцеві органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- представники територіальних громад;
- будівельні підприємств – конкуренти;
- фінансово-кредитні організації;
- зовнішні інвестори;
- внутрішні інвестори;
- проектні організації;
- топ-менеджмент будівельних підприємств;
- управлінці різного рівня будівельних підприємств;
- робітники будівельних підприємств;
- органи соціального забезпечення;
- зовнішні й внутрішні контролюючі органи;
- організації, що забезпечують безпекові параметри;
- інші підприємства та організації, які взаємодіють у будівельній сфері

і впливають на формування інвестиційної привабливості.

Таким чином, визначені стейкхолдери будівельних підприємств, що впливають на формування їх інвестиційної привабливості та формують типологічну основу для розробки кількісного підґрунтя прийняття ефективних рішень. Крім того, особливого значення має розробка відповідної стратегії управління будівельними підприємствами, що враховують особливості і напрями взаємодії стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Про будівельні норми. Закон України. Документ 1704-VI від 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text>

2. Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності. Закон України. Документ 208/94-ВР від 01.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208/94-vr#Text>

3. Про затвердження Положення про базову організацію у будівництві. Постанова Кабінету міністрів України від 14.07.2010 р. № 589. Документ 589-2010-п від 09.06.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589-2010-p#Text>

4. Про затвердження Порядку розроблення, погодження, затвердження, реєстрації, внесення змін до будівельних норм та визнання їх такими, що втратили чинність. Постанова Кабінету міністрів України від 30.06.2010 р. № 543. Документ 543-2010-п від 11.05.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543-2010-p#Text>

СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ю. О. ТАРАРУЄВ, к.е.н., доц.

І. О. КРИВОНОС, аспірант сп-ті 076

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Достатність і раціональне використання фінансових ресурсів є сьогодні важливою умовою успішного функціонування бізнесу, оскільки належне фінансування підприємницької діяльності дозволяє вчасно виконувати тактичні та оперативні завдання в таких сферах як: забезпечення безперервності виробництва, маркетинг, залучення та обслуговування клієнтів та ін. Крім того, від фінансування бізнесу залежить здійснення інвестицій, освоєння інновацій, а також взаємодія зі стейкхолдерами бізнесу (серед яких варто особливо виділити акціонерів та кредиторів). Залучення і використання суб'єктами підприємницької діяльності (СПД) фінансових ресурсів узагальнено характеризується їх фінансовим станом, але єдиного підходу до розуміння цієї категорії не у наукових роботах не представлено (що стосується і підходів до оцінки фінансового стану). Отже, викладене вище вказує на актуальність проблем ідентифікації та оцінки фінансового стану СПД.

Нижче представлені декілька основних підходів до визначення економічної категорії «фінансовий стан» (табл. 1).

Як бачимо, представлені підходи до визначення фінансового стану є різними за змістом. При цьому, Н. О. Коломієць [1] ототожнює фінансовий стан з платоспроможністю, що не розкриває у повній мірі зміст означеної категорії. О. В. Добровольська та М.А. Рондова [2] зводять фінансовий стан до сукупності показників, які характеризують фінансові відносини суб'єктів господарської діяльності. Головним недоліком такого підходу є те, що показники більш логічно вважати не фінансовим станом як таким, а характеристиками його складових.

Таблиця 1 – Визначення категорії «фінансовий стан»

Автори	Визначення
Н. О. Коломієць	здатність (спроможність) підприємства фінансувати свою діяльність [1]
О. В. Добровольська, М. А. Рондова	сукупність показників, за допомогою яких встановлюється наявність, розміщення та використання грошових ресурсів [2]

В. М. Панасюк, М. В. Бойчак	система фінансових відносин, що характеризується сукупністю показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства у певний період, а також його конкурентоспроможність та здатність підприємства фінансувати свою діяльність [3]
П. Нагорний, Д. Базюк,	комплексна характеристика діяльності підприємства станом на певну дату, що відображає ступінь забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, ефективну їх структуру, раціональність розміщення, а також забезпеченість власним оборотним капіталом для здійснення ефективної господарської діяльності та з метою забезпечення високих конкурентних позицій на ринку в перспективі [4]

В. М. Панасюк та М. В. Бойчак [3] вважають фінансовий стан системою фінансових відносин щодо наявності розміщення та використання фінансових ресурсів. Очевидно, що фінансовий стан ототожнюється авторами з фінансами, що приводить до неузгодженості цих суміжних понять. Найбільш раціональним є останній з наведених підходів [4], бо П. Нагорний та Д. Базюк, на відміну від інших дослідників враховують діагностичну функцію фінансового стану.

Проблеми оцінки фінансового стану СПД залежать від його характерних ознак:

1. Фінансовий стан СПД оцінюється на певний момент часу. Така особливість фінансового стану вимагає здійснювати оцінку з певною періодичністю для встановлення тенденцій змін. Головна проблема тут полягає у тому, що результати оцінки швидко втрачають актуальність. Основна рекомендація для вирішення такої проблеми – організація системи фінансового моніторингу, що особливо актуально для великих корпорацій.

2. Фінансовий стан є динамічною комплексною характеристикою і швидко змінюється. Це також знижує актуальність результатів оцінки і для вирішення цієї проблеми краще встановити раціональну періодичність визначення і аналізу фінансових показників, яка значною мірою залежить від інтенсивності діяльності СПД та інших чинників.

3. Фінансовий стан залежить від проявів внутрішніх і зовнішніх чинників інтенсивність впливу яких змінюється. Це вимагає не лише врахування впливу чинників, але й визначення найбільш суттєвих змін у зовнішньому оточенні СПД, що досягається через розробку і постійне удосконалення методичних підходів до оцінки СПД, які можуть бути універсальними, але потребують адаптації з урахуванням галузевих особливостей функціонування СПД.

Таким чином, врахування сутності та ключових ознак фінансового стану дозволять СПД розробити дієву систему його оцінки та моніторингу, що приведе до підвищення результативності їх підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Коломієць Н.О., Павліченко В.М., Коломієць О.П. Методологічні аспекти оцінки фінансового стану як основи ефективного управління підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185: Економічні науки. С. 223-230. URL: bit.ly/40IvNvb
2. Добровольська О. В., Рондова М. А. Прогнозування банкрутства як методу оцінки фінансового стану підприємства. Агросвіт. 2021. № 20. С. 40–45. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.40
3. Панасюк В. М., Бойчак М. В. Визначення сутності фінансового стану та фінансової звітності підприємства в системі обліку. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія», 23 грудня 2020 року, м. Тернопіль. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41043/1/19.pdf>
4. Нагорний, П., Базюк, Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. Трансформаційна економіка, 2023. № 1, С. 44-49. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-8>

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВИХ ВІДНОСИН

О. А. ШАПОВАЛ, к.пед.н., доцент

Національна академія Національної гвардії України

Сучасні реалії трансформаційних процесів в системі державних фінансів викликають необхідність удосконалення податкових механізмів, що забезпечують формування дохідної частини державного та місцевих бюджетів. Ефективні інструменти формування доходів бюджету є ключовим аспектом формування сучасної бюджетної політики держави та регулювання соціально-економічних процесів на всіх рівнях державного управління. [1]

Держава здійснює такі основні економічні функції через бюджет:

перерозподіл доходів;

здійснення фінансових заходів, проектів в усіх суспільно важливих сферах;

активізація сукупного попиту тощо.

Отже, бюджетно-податкова політику держави – це специфічна діяльність державної влади та органів місцевого самоврядування з метою регулювання бюджетних відносин щодо забезпечення сталого економічного зростання та забезпечення соціальних потреб населення країни.

Бюджетно-податкове регулювання, як одна їх частин системи державного регулювання економіки, характеризує взаємовідносини між важелями податкового регулювання, доходами та видатками бюджетів всіх рівнів та соціально-економічним розвитком країни. [2]

Фінансові інструменти бюджетно-податкового регулювання забезпечують формування потрібних фінансових ресурсів для сталого розвитку державної економіки, формування сприятливого інвестиційного клімату в державі, зростання рівня доходів населення країни.

Одночасно на виконання поставлених завдань бюджетно-податкового регулювання впливають низка чинників, серед яких можна виокремити наступні:

- суперечність та нестабільність податкового законодавства;
- тіньовий розвиток економіки внаслідок високого рівня податкового навантаження на підприємницький сектор;
- обмеження фінансової свободи місцевих органів влади через нераціональне розподілення податкових надходжень між державним та місцевими бюджетами;
- значний податковий тиск на фонд оплати праці;
- велика кількість соціальних пільг (та їх постійне зростання в умовах воєнного стану);
- складна система податкового адміністрування;
- структура, стан та обсяг зведеного бюджету країни;
- співвідношення між величиною доходів бюджету країни та оборонних видатків [3].

Таким чином, враховуючи сучасний політичний та економічний стан держави, бюджетно-податкове регулювання економічних процесів потребує використання обґрунтованих та ефективних фінансових інструментів задля забезпечення результативного використання бюджетних коштів, забезпечення обороноздатності держави, підтримки сталого соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В.Л. *Фінансова думка Заходу в XX столітті: Теоретична концептуалізація і наукова проблематика державних фінансів*. Львів : Каменяр, 2000. 303 с.
2. Чугунов І.Я., Самошкіна О.А. *Видатки бюджету в системі державного регулювання соціально-економічного розвитку країни*. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2. С.103–121.
3. Шаповал О. А. *Податкова політика в системі фінансових важелів державного регулювання бюджетних відносин*. «Управління змінами та інновацій». 2023. Вип. 7. С.64-67.

ВАЖЛИВІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

О. В. ДИМЧЕНКО, професор, д.е.н.

С. В. Рудаченко, магістр

С. С. БУГІР, магістр

*Харківський національний університет міського господарства
імені О.М.Бекетова*

Актуальність досліджуваної теми особливо зростає в умовах воєнного часу, коли суб'єкти малого підприємництва стикаються з численними труднощами, що значно ускладнюють їх функціонування та розвиток. Воєнні дії спричиняють руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ринків збуту та ресурсів. Крім того, суб'єкти малого підприємництва зазнають серйозних збитків через непередбачуваність ситуації, зміни в попиті та ризик втрати активів. Економічна нестабільність, інфляція, зростання цін на основні товари та послуги, а також скорочення кількості споживачів через еміграцію та зміни в рівні доходів населення ще більше ускладнюють їх діяльність, роблячи уразливими до кризових явищ [1].

Іншою суттєвою проблемою є обмежений доступ до фінансових ресурсів: банки та фінансові установи часто обмежують кредитування в умовах війни, що ускладнює забезпечення ліквідності підприємств. Крім того, суб'єкти малого підприємництва стикаються з труднощами адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема в переході до онлайн-продажів, зміні форматів роботи та забезпеченні безпеки підприємств [2]. Для багатьох підприємців це може означати не тільки великі фінансові втрати, але й реальну загрозу закриття бізнесу.

Варто зазначити, що в умовах війни суб'єкти малого підприємництва займають важливе місце в економіці України, сприяючи її стабільності та розвитку. Вони виконують кілька ключових функцій, що забезпечують їх важливість для економіки країни, а саме:

1. Створення робочих місць;
2. Стимулювання інновацій та розвитку нових технологій;
3. Розвиток конкуренції;
4. Забезпечення економічної диверсифікації;
5. Спрощення доступу до підприємницької діяльності;
6. Соціальна роль малого бізнесу;
7. Залучення інвестицій та розвитку підприємництва.

Загалом, суб'єкти малого підприємництва є важливим елементом економічної системи України, вони сприяють зростанню економіки, підтримують соціальну стабільність і забезпечують розвиток інновацій. З огляду на ці фактори, уряд і суспільство повинні приділяти більше уваги підтримці та розвитку малому бізнесу через сприятливе податкове та регуляторне середовище, доступ до фінансування та інші форми підтримки підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Партин Г. О. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Підприємницькі структури цифрової економіки та проблеми оцінювання ефективності їхньої діяльності. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 103-116.

2. Смачило В. В., Рудаченко О. О., Димченко О. В., Мозговий Є. В. Трансформація соціальної відповідальності бізнесу під час війни. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". – 2024. – №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9967>

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

О. Ю. ЛИТОВЧЕНКО, к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Т. Б. КУЗЕНКО, к.е.н., доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Попри тривалу військову агресію, руйнування інфраструктурних та промислових об'єктів, втрати ресурсного та кадрового потенціалів, значну низку викликів та системних ризиків економіка України має потенціал до поступального відновлення. Так, за підсумками Міністерства економіки України, за вісім місяців 2023 року, зростання реального ВВП становило 3%, а макроекономічні прогнози констатують збереження цієї позитивної динаміки. Означені результати, передусім, обумовлені здатністю до швидкої адаптації підприємств до нових умов діяльності, відновленням стабільної роботи енергосистеми країни, поступовою активізацією внутрішнього попиту, стабілізацією курсу гривні. Попри те, що цей процес є нерівномірним, сьогодні можна говорити про позитивні очікування та об'єктивні умови щодо відновлення підприємницької діяльності та зміцнення фінансового стану підприємств.

Фінансування сталого розвитку підприємств здійснюється із залученням широкого кола учасників на засадах співробітництва та партнерства з урахуванням їхніх інтересів. У вітчизняній практиці господарювання найбільшого поширення набули такі форми фінансування процесів функціонування і розвитку підприємств, як самофінансування, кредитування та бюджетне фінансування. Про оптимістичні погляди на можливості самофінансування та позитивні очікування щодо сценаріїв розвитку вітчизняного підприємництва свідчать результати дослідження [1], проведеного НБУ наприкінці 2023 року. Зокрема, було встановлено, що в 2024 році бізнес очікує зростання ділової активності, хоча й дещо нижчими темпами, ніж раніше. Попри безпекові ризики та логістичні труднощі з перетином кордону, респонденти прогнозують відчутніше зростання обсягів виробництва товарів та послуг, а також позитивно налаштовані щодо розвитку власних підприємств. Пожвавлення ділової активності прогнозується завдяки збереженню позитивних очікувань щодо загальних обсягів реалізації продукції власного виробництва,

інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар та майбутнього фінансово-економічного стану.

Щодо макроекономічної ситуації в Україні, то зростання обсягів виробництва товарів і послуг в Україні очікують підприємства всіх видів економічної діяльності та розмірів за кількістю працівників, а також більшості областей і видів діяльності, крім експортерів. Найвагомим інфляційним чинником для 83% респондентів є воєнні дії. Поліпшення фінансово-економічного стану очікують підприємства більшості видів економічної діяльності, при цьому найоптимістичніші у своїх оцінках – підприємства переробної промисловості та будівництва. Зростання загальних обсягів реалізації продукції, в тому числі на зовнішньому ринку, очікують респонденти всіх напрямків ЗЕД, але найбільше – добувної, переробної промисловості, а також торгівлі. Підприємства мають позитивні оцінки щодо зміни рівня інвестиційних видатків на машини, обладнання та інвентар, водночас посилилися песимістичні оцінки щодо інвестиційних видатків на будівельні роботи. Підприємства, що залучають іноземні інвестиції, посилили очікування щодо збільшення їх обсягів у 2024 році. Найвищі очікування - у підприємств енерго- та водопостачання, добувної промисловості, а також транспорту та зв'язку.

Частка респондентів, які планують залучати найближчим часом банківські кредити становить 36%, з них переважна більшість (80,3%) надають перевагу кредитам у національній валюті. Найсуттєвішою перешкодою для залучення нових кредитів для 46,6% респондентів є занадто високі ставки.

Усвідомлюючи проблематику функціонування бізнесу в умовах тривалого військового супротиву та системних викликів необхідно також враховувати можливості використання суб'єктами господарювання державної підтримки. Одним із пріоритетів держави у 2024 році є завдання фінансової підтримки бізнесу та розвитку підприємництва, забезпечення прискорення темпів відновлення та формування підґрунтя для подальшого сталого економічного зростання [2]. Зокрема, йдеться про фінансування програм відновлення та розвитку економіки, які визначено у державному бюджеті. Так, у 2024 році на реалізацію програми «Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва» державним бюджетом передбачено фінансування у обсязі 18 млрд. грн. Ця програма передбачає надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва в Україні, спрямованої на розвиток підприємництва, збільшення обсягів виробництва, експорту, імпортозаміщення, розвиток високотехнологічного виробництва, енергоефективності, впровадження інновацій, фінансування сільськогосподарських товаровиробників для проведення сільськогосподарської діяльності в умовах воєнного стану, а також надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва за договорами фінансового лізингу.

Обсяг фінансування бюджетної програми «Надання грантів для створення або розвитку бізнесу» у 2024 році становитиме 1,37 млрд грн за рахунок загального фонду державного бюджету. Бюджетною програмою передбачено надання безповоротної державної допомоги у формі грантів суб'єктам

господарювання на: створення або розвиток переробних підприємств; створення або розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства; створення або розвиток тепличного господарства.

У 2024 році запроваджується нова державна програма «Доступний факторинг», яка стане ще одним важливим інструментом для підтримки та розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні в умовах військової агресії. Завдяки цій програмі підприємства матимуть змогу покрити щоденні витрати, знизити ризик виникнення «неплатежів» з боку контрагентів та покращити стійкість всього ланцюга постачання товарів. Фінансова підтримка суб'єктів господарювання за договорами факторингу передбачатиме компенсацію відсоткової ставки за факторинг на рівні до 13% річних. Також у 2024 році запроваджується бюджетна програма «Забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями». Для її реалізації у державному бюджеті заплановано 3 млрд. грн. Кошти будуть спрямовані на: будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури - 1,2 млрд грн; компенсацію вартості збудованих заявником або інвестором із значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури - 1,2 млрд.грн; компенсацію витрат на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж, необхідних для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями - 600 млн грн.

Відповідно до ч. 2 ст. 4 Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» передбачено, що загальний обсяг державної підтримки для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями встановлюється у спеціальному інвестиційному договорі та не повинен перевищувати 30% планового обсягу значних інвестицій за інвестиційним проектом із значними інвестиціями. Використання цих коштів дасть змогу потенційним заявникам/інвесторам із значними інвестиціями: активізувати власну інвестиційну діяльність, у т.ч. розпочати реалізацію таких проектів, що позитивно вплине на активність економічних агентів, національну економіку та економіку регіонів, де такі проекти реалізовуватимуться; забезпечити будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, що дасть змогу покращити логістику та зменшити витрати заявника/інвестора із значними інвестиціями; забезпечити мультиплікаційний ефект на суміжні галузі, адже збільшення інвестицій викликає зростання обсягу виробництва, валового внутрішнього продукту тощо; забезпечити створення нових робочих місць, що є важливою складовою соціальної політики, і дозволить працевлаштувати, зокрема внутрішньо переміщених осіб, та запобігти втраті працездатного населення у зв'язку з міграційними процесами; забезпечити надходження до бюджетів всіх рівнів від діяльності в рамках реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями, а також після введення в експлуатацію об'єктів інвестування, що дасть змогу збалансувати бюджетні витрати та надходження.

Бюджетна програма «Підтримка внутрішнього попиту на вітчизняні товари та послуги» передбачає виділення 3 млрд грн на підвищення попиту на вітчизняні товари, шляхом здійснення часткової компенсації їх вартості, що закуплені у вітчизняних виробників та/або їх дилерів. На заходи із посилення

інституційної спроможності для підготовки проектів державно-приватного партнерства заплановано 4,95 млн грн. Також значний обсяг коштів передбачено бюджетною програмою «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників», у обсязі 205 млн грн. Програма орієнтована на забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримку фінансової стійкості сільськогосподарських товаровиробників шляхом відновлення та модернізації меліоративних систем, а також підвищення ефективності і прозорості управління.

Отже, сьогодні діяльність підприємства повинна базуватись на своїх перевагах, тобто використовувати по максимуму усі свої можливості, в той же час, зводити до мінімуму свої слабкі сторони, передбачаючи ймовірні загрози, а також максимально використовувати державну підтримку. Такий підхід дозволить господарчому суб'єкту не лише вірно побудувати політику управління в поточному періоді, націлену на відновлення та зростання, але й чітко сформулювати напрямки стратегічного розвитку підприємства. В свою чергу, реалізація завдань бюджетних програм у сфері підтримки бізнесу та розвитку підприємництва, за умов їх успішної реалізації також матиме позитивний вплив на економічний розвиток громад.

Список використаних джерел

1. Ділові очікування підприємств (IVкв.2023р.). Департамент статистики та звітності. Випуск № 4 (72). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ualombards.com.ua/2024/01/19/dilovi-ochikuvannia-pidpriemstv-iv-kvartal-2023-roku/#:~:text=%D0%A2%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BF%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BE%D1%87%D1%96%D0%BA%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%8C%2C%20%D0%B2%D0%25>
2. Бюджетні інструменти економічного відновлення та розвитку у 2024 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/en/news/17720>.

INTEGRATED MARKETING STRATEGY TO PROMOTE ESCROW SERVICES

O. NESTERENKO, Doctor of Economics, Professor

V. PONOMARENKO, Candidate for the degree of Doctor of Philosophy

V.N. Karazin Kharkiv National University

In the dynamic environment of the modern financial market, escrow services are becoming increasingly popular as a tool to ensure security and trust in economic transactions. Despite its considerable potential, the domestic escrow market faces a number of challenges, including lack of consumer awareness, distrust of new financial

instruments and high competition from traditional banking services. In this regard, effective marketing strategies are becoming a key factor for the successful promotion of escrow services in the domestic financial market.

The essence of escrow is the temporary storage of money or assets by a third party to avoid the risks associated with the execution of a transaction. Escrow builds trust between the parties to a transaction, as a neutral escrow agent ensures that both parties fulfil their obligations before the transfer of assets. One of the key characteristics is conditionality. Assets are transferred only after certain conditions are met, which are determined in advance by the parties to the transaction. The escrow agent plays a key role in the process by monitoring and enforcing the terms of the transaction. Its undisputed neutrality is a guarantee of objectivity. The essence of escrow is also to minimise risks for both parties to the transaction, as the assets are not released until the conditions are met.

The banking services market has certain specifics of consumer behaviour, so the formation of marketing strategies is a somewhat complex process [1]. Banks face the challenge of maintaining the loyalty of their existing customers and attracting new ones to use escrow accounts. The transformation of the financial sector caused by digitalisation and the growing complexity of inter-entity interactions puts forward fundamentally new requirements for marketing strategies to promote escrow services.

The increase in the number of commercial banks in recent years has increased competition in the banking sector [2]. To remain competitive, financial service providers must enter the modern era by developing consistent, personalised marketing strategies that resonate with customers [3]. At the same time, a modern and forward-looking view of sustainable financial behaviour needs to be developed to encourage financial institutions to become more engaged in encouraging more proactive measures to promote sustainable financial behaviour among escrow consumers [4].

The marketing strategy for escrow services is a comprehensive action plan aimed at the effective promotion and development of escrow services in the financial market. Such a strategy covers all aspects of customer interaction, from raising awareness of escrow mechanisms to building long-term relationships with service users. Special attention should be paid to the digital transformation of services and personalisation of communications with different segments of the target audience.

These challenges require the development of an integrated marketing strategy to promote escrow services, which is driven by several key factors. First, the growing competition in the banking sector requires financial institutions to develop more effective approaches to promoting their services. Secondly, modern consumers are showing an increased demand for personalised experiences. Thirdly, the rapid development of digital technologies and changing consumer preferences create the need to integrate modern digital tools into the marketing strategy.

To visualise an integrated approach to the marketing strategy of escrow services, an integrated marketing strategy for the promotion of escrow services has been developed, which reflects the interconnection of key areas of marketing activity, each of which contains specific tools and approaches to the promotion of escrow services (Fig. 1). This structure allows for a systematic approach to marketing activities and takes into account all aspects of interaction with potential and existing customers.

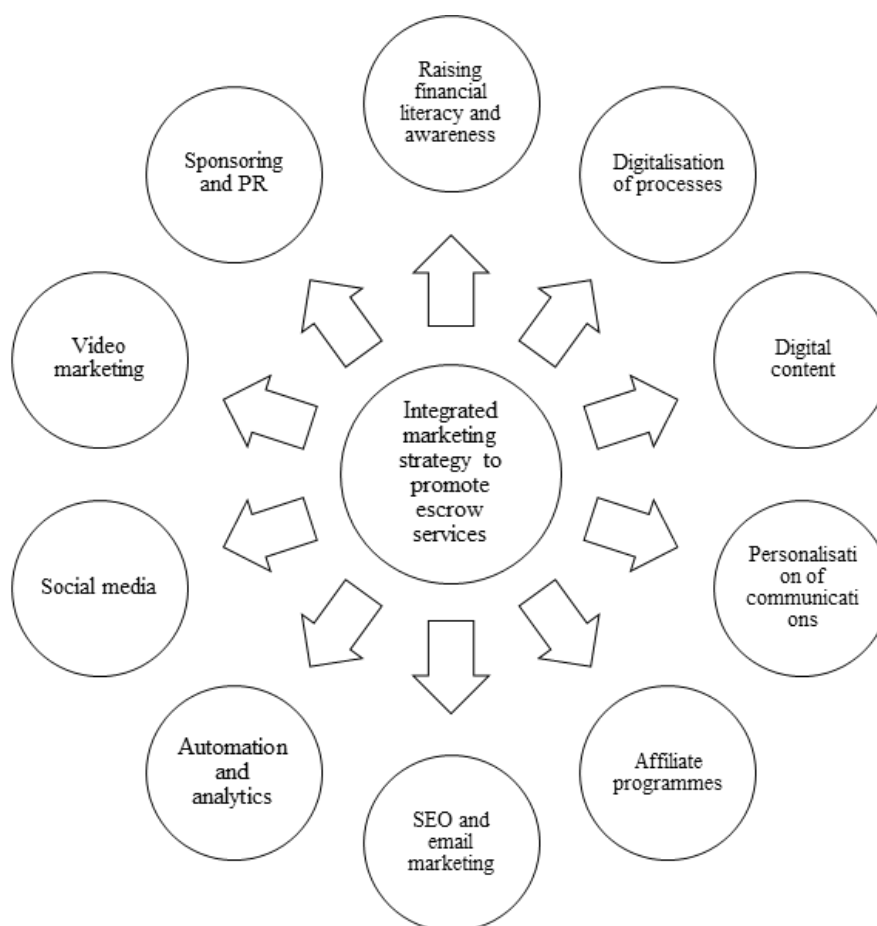


Figure 1. – Integrated marketing strategy to promote escrow services

The integrated application of these marketing strategies will allow banks to effectively promote escrow services in the Ukrainian financial market, increasing the level of trust in this instrument and expanding its scope. This will help strengthen banks' market positions, attract new customers and increase their loyalty.

References:

1. Zatonatska T., Hubska M., Shpyrko V. Marketing strategies in the banking services sector with the help of data science. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. Issue 2. P. 121-127. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-11>
2. Nguyen Q.T., Nguyen L.D., Tran T.M. The effects of bank-specific and macroeconomic determinants on CASA ratio of listed joint stock commercial banks in Vietnam. *Cogent Business & Management*. 2024, Vol. 11, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2436132>
3. Baldwin C. 5 marketing strategies for financial services providers to enhance CX. URL: <https://useinsider.com/enhancing-cx-financial-service-providers/>
4. Preece G.L., Kiss D.E., MacDonald M. The role of sustainable financial behaviors, environmental influences, and personal factors in predicting timely mortgage payments: evidence from the great-recession. *J Financ Serv Mark*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00295-3>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Р. П. ТРЕМБАЧ, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання кількості ризиків забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств є важливим елементом їхньої стабільності та конкурентоспроможності. Інноваційні технології відкривають нові можливості для управління ризиками, моніторингу загроз і побудови ефективних систем безпеки, що стає особливо актуальним в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу.

Сучасні підприємства стикаються з широким спектром загроз, серед яких кіберзлочинність, шахрайство, валютні коливання, економічна нестабільність і порушення в ланцюгах постачання. Традиційні методи аналізу даних та забезпечення безпеки часто не можуть ефективно впоратися з цими викликами. У відповідь на це активно впроваджуються новітні технології, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін та запобігати втратам.

Серед основних інноваційних технологій, що впливають на забезпечення фінансово-економічної безпеки, виділяються:

- Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Ці технології допомагають автоматизувати процеси аналізу даних, ідентифікувати шахрайство, прогнозувати ризики та створювати адаптивні системи безпеки.

- Блокчейн-технології, які забезпечують прозорість і незмінність фінансових транзакцій, знижуючи ризик шахрайства. Смарт-контракти, що автоматизують угоди, сприяють зменшенню кількості помилок у взаємодії між контрагентами.

- Системи аналізу великих даних (Big Data), що дозволяють виявляти закономірності та аномалії у великих обсягах інформації. Це особливо корисно для фінансового моніторингу та оцінки ризиків.

- Кібербезпека, яка включає сучасні методи захисту інформації, такі як багатофакторна аутентифікація, шифрування даних та системи виявлення загроз у реальному часі.

- Хмарні технології, що забезпечують безпечне зберігання даних, їхню доступність та резервне копіювання, зменшуючи ризики втрати інформації внаслідок технічних збоїв чи фізичних загроз.

Використання цих технологій сприяє зниженню фінансових втрат, підвищенню ефективності управління ризиками та прозорості діяльності підприємств. Водночас підприємства стикаються з певними викликами при впровадженні інноваційних рішень, такими як висока вартість технологій, нестача кваліфікованих кадрів і ризики, пов'язані із захистом конфіденційної інформації.

Попри ці труднощі, впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором для підвищення фінансово-економічної безпеки. Завдяки сучасним рішенням підприємства можуть ефективніше реагувати на виклики, знижувати ризики та створювати умови для сталого розвитку в умовах постійних змін глобальної економіки. Таким чином, інноваційні технології стають невід’ємною частиною стратегічного управління бізнесом, забезпечуючи його захист та довгострокову стабільність.

Список використаних джерел:

1. Reznik O., Kovalchuk A., Getmanets O., Nastyuk V., Andriichenko N. Financial security of the state. Journal of Security and Sustainability Issues. 2020. Vol. 9, No. 3. Pp. 843–852.
2. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. Ін-т пробл. між нар. безпеки і оборони України. Київ, 2008. С. 43–46
3. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : НАУ, 2007. 436

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

І. М. БІЛАНЧУК, аспірантка

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Фінансово-економічна безпека підприємств є важливим чинником їхнього успіху та стабільності в умовах глобалізованої економіки. У багатьох країнах світу розроблені дієві механізми та практики, які спрямовані на захист підприємств від загроз, таких як фінансові кризи, шахрайство, кіберзлочини та інші виклики. Досвід провідних країн демонструє, що ключем до забезпечення фінансово-економічної безпеки є впровадження сучасних технологій, ефективних систем управління ризиками, державної підтримки та прозорих принципів корпоративного управління.

Одним із центральних елементів міжнародної практики є управління ризиками. У США широко використовуються стандарти COSO, які забезпечують структурний підхід до виявлення та управління фінансовими ризиками. У країнах Європейського Союзу підприємства орієнтуються на стандарти ISO 31000, які пропонують універсальні підходи до оцінки ризиків та мінімізації їхніх наслідків. Ці методи дозволяють своєчасно виявляти загрози, які можуть впливати на фінансову стабільність компаній, та ефективно їх нейтралізувати.

Не менш важливою є роль систем моніторингу та раннього попередження. Наприклад, у Німеччині та Франції широко використовуються автоматизовані платформи, які аналізують фінансові потоки й ринкові умови, дозволяючи прогнозувати можливі ризики. У Великобританії застосовуються технології

штучного інтелекту, які допомагають обробляти великі обсяги даних і виявляти приховані загрози.

Державна підтримка також є важливою складовою забезпечення фінансово-економічної безпеки. У Сінгапурі та Японії реалізуються програми субсидування, спрямовані на впровадження інноваційних систем захисту у бізнесі. Уряди цих країн активно підтримують підприємства у розробці стратегій управління ризиками, впровадженні кіберзахисту та страхуванні від фінансових втрат.

Сучасний світ характеризується зростанням кіберзагроз, що спонукає до впровадження нових стандартів кібербезпеки. У США діє закон "Cybersecurity Information Sharing Act", який сприяє співпраці компаній у сфері обміну інформацією про кіберзагрози. У країнах Європейського Союзу директива NIS зобов'язує підприємства дотримуватись високих стандартів захисту даних, що мінімізує ризик втрати важливої інформації.

Інноваційні фінансові інструменти відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки підприємств. Використання блокчейн-технологій та аналізу великих даних (Big Data) дозволяє значно знизити рівень шахрайства, підвищити прозорість фінансових операцій та забезпечити стабільність бізнесу. У США та Європі фінтех-рішення активно інтегруються у бізнес-процеси, допомагаючи компаніям адаптуватися до сучасних викликів.

Корпоративне управління є ще одним важливим елементом міжнародної практики. У Німеччині запроваджено кодекс корпоративного управління, що підвищує прозорість фінансових операцій та забезпечує підзвітність керівників. У Скандинавських країнах велика увага приділяється екологічній, соціальній і корпоративній відповідальності, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів та клієнтів.

Міжнародний досвід демонструє, що комплексний підхід до фінансово-економічної безпеки включає інтеграцію ефективних механізмів управління ризиками, впровадження інноваційних технологій, забезпечення державної підтримки та дотримання прозорих принципів корпоративного управління. Використання цих практик у діяльності підприємств дозволяє не лише захистити їх від загроз, а й підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Для України впровадження цих підходів може стати важливим кроком у зміцненні фінансової стійкості вітчизняного бізнесу та інтеграції у світову економіку.

Список використаних джерел:

1. Акімова Л. М. Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 201
2. Reznik O., Kovalchuk A., Getmanets O., Nastyuk V., Andriichenko N. Financial security of the state. Journal of Security and Sustainability Issues. 2020. Vol. 9, No. 3. Pp. 843–852.
3. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. Ін-т пробл. між нар. безпеки і оборони України. Київ, 2018. С. 43–46

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Л. Л. КАЛІНІЧЕНКО, д-р екон. наук, професор

Харківський національний університет

імені В. Н. Каразіна

А. А. ПАКУЛІНА, канд. екон. наук, доцент

Харківський національний університет міського

господарства імені О. М. Бекетова

Сучасний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають від підприємств постійного адаптування та інноваційного мислення. Одним із основних викликів є зростання конкуренції на ринку, яке зумовлене збільшенням кількості бізнесів та доступністю нових технологій. Крім того, швидкий розвиток технологій і зміни у споживчих уподобаннях спричиняють необхідність постійного оновлення продуктів та послуг. Це вимагає від маркетингових менеджерів постійного аналізу ринку та швидкої реакції на зміни.

Додатково, важливим викликом є зміни в законодавстві та регулюванні, зокрема у сфері захисту даних та споживчих прав. Підприємства повинні бути готові відповідати новим вимогам та стандартам, щоб уникнути санкцій та зберегти довіру клієнтів. Окрім того, глобальні проблеми, такі як зміни клімату та екологічні кризи, також ставлять перед бізнесом нові виклики, зокрема у сфері корпоративної соціальної відповідальності. У відповідь на ці виклики, сучасні підприємства активно використовують нові стратегії в маркетинговому менеджменті. Однією з ключових стратегій є персоналізація продуктів та послуг, спрямована на задоволення унікальних потреб кожного клієнта. Це може включати індивідуалізовані пропозиції, персоналізовану рекламу та програми лояльності, які дозволяють підприємствам побудувати близькі відносини з клієнтами.

Крім того, важливим елементом сучасного маркетингового менеджменту є використання аналітики даних для прогнозування та оптимізації маркетингових стратегій. За допомогою аналізу великих обсягів даних підприємства можуть отримати цінні інсайти щодо поведінки клієнтів та ефективності своїх кампаній. Це дозволяє зменшити витрати на маркетинг та підвищити ефективність рекламних зусиль, спрямованих на цільову аудиторію.

Завдяки швидкому розвитку технологій, сучасні маркетологи мають доступ до широкого спектру інструментів для просування продуктів і брендів. Це включає в себе використання штучного інтелекту для персоналізації реклами, автоматизацію маркетингових кампаній та аналізу великих обсягів даних для виявлення тенденцій у споживчому ринку. Штучний інтелект не лише допомагає персоналізувати рекламу, але й дозволяє аналізувати поведінку споживачів з точністю, яка раніше була недосяжною. Крім того, автоматизація маркетингових кампаній дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії та забезпечує постійний контакт з клієнтами через різні канали комунікації [1].

Незважаючи на всі нові можливості, сучасний маркетинговий менеджмент також стикається з викликами. Зокрема, зростає значення етичних питань у маркетингу, необхідність в захисті персональних даних клієнтів та підвищення конкуренції на ринку. З появою інтернету та соціальних мереж маркетингологи стикаються з новими етичними викликами, такими як маніпулювання інформацією та використання персональних даних. Розвиток етичних стандартів та регулювання може допомогти забезпечити ефективний та етичний маркетинг у цифрову епоху. Проте, з правильним підходом та використанням сучасних інструментів, компанії можуть успішно подолати ці виклики та досягти значних успіхів.

Сучасний маркетинговий менеджмент відкриває перед компаніями широкі перспективи, зокрема, можливість залучення нових клієнтів та збільшення лояльності існуючих. Використання сучасних технологій та інструментів дозволяє компаніям більш точно і ефективно націлювати свої маркетингові зусилля, збільшуючи таким чином шанси на успіх. Наприклад, аналіз даних дозволяє виявити найефективніші канали для просування продуктів, а також визначити оптимальний час для запуску маркетингових кампаній.

Іншою важливою тенденцією є розвиток контент-маркетингу. У сучасному бізнес-середовищі споживачі все більше цінують корисний та інформативний контент, який допомагає їм приймати обґрунтовані рішення. Тому компанії все частіше вкладають ресурси у створення високоякісного контенту, який не тільки рекламує продукти чи послуги, але й надає споживачам цінну інформацію [1].

Також варто згадати про важливість мобільного маркетингу. Зі зростанням кількості користувачів мобільних пристроїв компанії повинні адаптувати свої маркетингові стратегії під мобільну аудиторію. Це включає в себе розробку мобільних додатків, оптимізацію веб-сайтів для мобільних пристроїв та використання мобільної реклами.

Окрім цього, сучасні компанії повинні приділяти увагу соціальним мережам як важливому каналу для просування бренду. Соціальні мережі надають можливість безпосереднього спілкування з клієнтами, що дозволяє краще розуміти їхні потреби та вподобання. Використання інструментів соціальних медіа для аналізу та моніторингу дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на відгуки та запити клієнтів.

Варто також згадати про зростаючу роль відеомаркетингу. Відео стало одним із найефективніших інструментів для залучення уваги та комунікації з клієнтами. Платформи, такі як YouTube, TikTok, Instagram, надають компаніям можливість створювати захоплюючий контент, який може швидко поширюватися серед цільової аудиторії.

Залучення нових клієнтів та утримання існуючих є головними цілями сучасного маркетингового менеджменту. Для досягнення цих цілей компанії використовують різноманітні стратегії, такі як CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, маркетингові автоматизаційні платформи для спрощення процесів та інтегровані маркетингові комунікації для узгодження всіх

маркетингових зусиль. Сучасний маркетинговий менеджмент також приділяє велику увагу розвитку партнерських відносин. Співпраця з іншими компаніями, впливовими особами (інфлюенсерами) та організаціями може значно посилити маркетингові зусилля та збільшити охоплення аудиторії. Партнерські програми та крос-промоції стають все більш популярними серед підприємств, які прагнуть розширити свій ринок.

На завершення, маркетинговий менеджмент у сучасному бізнес-середовищі є складним та багатогранним процесом, який вимагає від компаній гнучкості, інноваційності та готовності до змін. Використання сучасних технологій, аналіз даних та розробка етичних стандартів дозволяють компаніям ефективно реагувати на виклики та досягати успіху на конкурентному ринку. Застосування цих стратегій допомагає бізнесам не тільки виживати, але й процвітати в умовах швидкозмінного середовища.

Сучасний маркетинговий менеджмент також ставить перед підприємствами завдання підтримки постійної інноваційності. Інноваційний підхід до маркетингу включає в себе не лише використання новітніх технологій, але й креативність у розробці маркетингових кампаній. Це може включати впровадження нових продуктів і послуг, створення незвичайних рекламних акцій, організацію заходів та акцій, які привертають увагу споживачів та зміцнюють імідж бренду. Одним з яскравих прикладів інновацій у маркетингу є використання віртуальної та доповненої реальності. Ці технології дозволяють створювати інтерактивний досвід для споживачів, залучаючи їх до взаємодії з продуктом або брендом на новому рівні. Віртуальні шоуруми, інтерактивні презентації продуктів та віртуальні тури стали ефективними інструментами для залучення клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

Крім того, розвиток інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для маркетингу. Смарт-пристрої, підключені до інтернету, можуть збирати дані про поведінку споживачів, що дозволяє компаніям ще краще розуміти своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції відповідно до їхніх потреб. Наприклад, холодильники, які відслідковують запаси продуктів та самостійно замовляють необхідні товари, створюють нові можливості для персоналізованих маркетингових кампаній [1].

Також важливим аспектом сучасного маркетингового менеджменту є розвиток програм лояльності. Сучасні програми лояльності стають все більш інноваційними та інтерактивними. Вони включають в себе не лише традиційні знижки та бонуси, але й інтеграцію з мобільними додатками, гейміфікацію та соціальні мережі. Це дозволяє створювати більш залучаючий досвід для клієнтів та стимулювати їх до повторних покупок.

Ще одним важливим трендом є маркетинг на основі досвіду (experiential marketing). Цей підхід передбачає створення унікальних та запам'ятовуваних вражень для споживачів, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку з брендом. Організація заходів, поп-ап магазинів, інтерактивних виставок та інших подій дозволяє брендам створювати безпосередній контакт з аудиторією та залишати незабутні враження.

Таким чином, сучасний маркетинговий менеджмент є складним та багатогранним процесом, який включає в себе використання новітніх технологій, розвиток інноваційних стратегій, підтримку етичних стандартів та постійну адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Підприємства, які здатні ефективно використовувати ці інструменти, можуть досягти значних успіхів у конкурентному середовищі, залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та створювати стійкий імідж на ринку.

Список використаних джерел:

1. Ковшова І.О. Форми реалізації сучасного маркетингового менеджменту на підприємстві. Інноваційна економіка. 2017. № 3-4. с.174 -180 URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/49d10dde-54ca-4e26-9771-c7ee7c721a1d/content>

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

О. О. ЄВСЄЄВА, д-р екон. наук, професор
Громадська організація «Міжнародна фундація науковців та освітян»

А. А. ПАКУЛІНА, канд. екон. наук, доцент
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Останні роки свідчать про стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) і його вплив на всі сфери суспільства. Однією з галузей, яка найбільше вииграє від цього розвитку, є маркетинг. Сьогодні маркетологи стикаються з необхідністю адаптації до швидкозмінюваних умов ринку, постійного пошуку нових методів привертання уваги аудиторії та оптимізації витрат на рекламу. В цьому контексті використання штучного інтелекту стає необхідністю для досягнення конкурентних переваг та ефективного ведення маркетингових кампаній.

Штучний інтелект дозволяє маркетологам аналізувати великі обсяги даних та виділяти з них важливу інформацію, що раніше була недосяжною. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати тенденції на ринку та адаптувати маркетингові стратегії в реальному часі. Відтак, маркетологи стають більш гнучкими у відповіді на зміни на ринку, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з аудиторією та підвищує їхню конкурентоспроможність.

Окрім того, зростання конкуренції на ринку та зміна уявлень споживачів про рекламу ставить перед маркетологами нові виклики. Традиційні методи реклами стають менш ефективними, тому необхідно постійно шукати нові способи привертання уваги аудиторії. В цьому контексті роль штучного інтелекту виявляється найбільш актуальною, оскільки він дозволяє аналізувати

поведінку споживачів та створювати персоналізовані стратегії комунікації, що забезпечує більший ефект від маркетингових заходів [1].

Метою цього дослідження є глибокий аналіз потенціалу штучного інтелекту в сфері маркетингу та виявлення основних напрямків застосування цих технологій для автоматизації маркетингових процесів. Перш за все, ми прагнемо ретельно розглянути, як ШІ може поліпшити аналіз ринку та допомогти маркетологам зрозуміти попит на продукцію чи послуги. Виходячи з цього, ми ставимо перед собою завдання дослідити можливості використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування тенденцій у споживчому ринку.

Друга мета нашого дослідження - розглянути роль штучного інтелекту у впровадженні персоналізованих маркетингових стратегій. Ми прагнемо з'ясувати, як саме ШІ може адаптувати рекламні кампанії до індивідуальних потреб та уподобань кожного користувача, щоб максимізувати ефективність комунікації та збільшити конверсію. Крім того, ми маємо на меті розглянути вплив штучного інтелекту на процеси аналізу та прогнозування трендів у маркетингу. Наша увага буде зосереджена на тому, як ШІ може допомогти маркетологам оперативним чином реагувати на зміни в ринковій ситуації та адаптувати свої стратегії з мінімальними втратами.

Штучний інтелект стає ключовим інструментом для аналізу даних та визначення маркетингових стратегій, спроможним оперативним чином реагувати на зміни в ринковій ситуації та попереджувати тренди. Використання алгоритмів машинного навчання для персоналізованої реклами дозволяє створювати персоналізовані рекламні кампанії, адаптовані під конкретні потреби та інтереси кожного клієнта. За допомогою штучного інтелекту можливо автоматизувати процес аналізу великого обсягу даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку та прогнозувати майбутні тренди. Інтелектуальні системи можуть аналізувати ефективність контенту та стратегій маркетингу, що дозволяє оптимізувати їх для досягнення кращих результатів.

Попри значні переваги, впровадження ШІ в маркетинг вимагає великої уваги до етичних питань, а також компетентності в користуванні цими технологіями. Штучний інтелект стає визначальним фактором у сучасній маркетинговій практиці, і наші дослідження це підтверджують. Він не лише полегшує виявлення та аналіз великих обсягів даних, але й забезпечує маркетологів інноваційними інструментами для ведення успішних кампаній. Отже, використання штучного інтелекту в маркетингу стає необхідністю для бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним у цифрову епоху [1].

Проте, разом із потужними можливостями, що пропонує ШІ, приходять і виклики. Один із них - це питання етики та конфіденційності даних, оскільки використання алгоритмів машинного навчання може породжувати проблеми з приватністю користувачів. Тому важливо розробляти етичні стандарти та правові рамки для використання ШІ в маркетингу, щоб забезпечити захист інтересів споживачів. Далі, важливо враховувати, що успішне впровадження штучного інтелекту в маркетингові стратегії вимагає великої кількості даних для навчання алгоритмів. Тому компаніям слід інвестувати в системи збору та обробки даних, а також у підготовку кваліфікованих фахівців, здатних

аналізувати ці дані та використовувати їх для створення успішних стратегій маркетингу.

Крім того, важливо пам'ятати, що штучний інтелект - це інструмент, який слід використовувати ретельно та обдуманно. Маркетологи повинні бути готові до того, що автоматизація маркетингових процесів за допомогою ШІ може не завжди дати очікувані результати, і в деяких випадках вони можуть виявитися менш ефективними, ніж традиційні методи. Урешті, необхідно зазначити, що штучний інтелект - це еволюційний процес, і його застосування в маркетингу буде продовжуватися й розвиватися в майбутньому. Тому важливо бути в курсі останніх тенденцій у цій сфері та постійно вдосконалювати свої навички, щоб успішно використовувати ці технології для досягнення своїх маркетингових цілей.

Впровадження ШІ в маркетинг може значно змінити підходи до взаємодії з клієнтами. За допомогою алгоритмів можна створювати детальні профілі клієнтів на основі їх поведінки та уподобань, що дозволяє маркетологам пропонувати саме ті продукти та послуги, які найкраще відповідають потребам споживачів. Наприклад, платформи електронної комерції можуть використовувати ШІ для рекомендації товарів, які найбільш ймовірно зацікавлять покупців, що значно підвищує рівень продажів і задоволеність клієнтів.

Іншим важливим аспектом є оптимізація рекламних кампаній. Штучний інтелект дозволяє автоматично тестувати різні варіанти рекламних оголошень, аналізувати їх ефективність та обирати найкращі з них для подальшого використання. Це дозволяє значно знизити витрати на рекламу та підвищити її ефективність. Крім того, алгоритми ШІ можуть автоматично налаштовувати параметри рекламних кампаній в реальному часі, що забезпечує їх максимально ефективну роботу [1].

Впровадження ШІ також допомагає у вирішенні завдань пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Чат-боти та віртуальні асистенти, оснащені штучним інтелектом, можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів, швидко відповідати на запити та вирішувати проблеми. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й дозволяє знизити навантаження на співробітників компанії.

Серед інших переваг ШІ для маркетингу можна виділити можливість проведення аналізу настроїв споживачів. Штучний інтелект може аналізувати коментарі, відгуки та пости в соціальних мережах, визначати загальний настрій аудиторії щодо бренду або продукту та надавати рекомендації щодо поліпшення іміджу компанії. Це дозволяє оперативно реагувати на негативні відгуки та зміцнювати позитивний образ компанії.

Не можна не згадати і про виклики, пов'язані з впровадженням ШІ в маркетинг. Окрім питань етики та конфіденційності даних, однією з головних проблем є необхідність постійного оновлення знань та навичок співробітників. Технології швидко розвиваються, і для ефективного використання ШІ в маркетингу потрібні висококваліфіковані фахівці, які здатні працювати з

новітніми інструментами та методами. Тому компаніям варто інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників.

Таким чином, використання штучного інтелекту для автоматизації маркетингу має великий потенціал та може стати ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Проте, для досягнення максимальних результатів важливо ретельно підходити до впровадження цих технологій, враховувати можливі виклики та постійно вдосконалювати свої навички та знання.

Список використаних джерел:

1. Стюблюк Н.Ф. Технології штучного інтелекту в маркетингу. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 462 – 466. http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf

СЕКЦІЯ 4

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (РІЗНИХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ)

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ «ТОВ НІЖИН ХЛІБ»

Є. Є. КАЛАЙЖИ, бакалавр

В. А. ЛУНЬОВА, к.е.н., доцент

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Найбільш значущий ресурс для будь-якого підприємства, це людина, її інтелект, креативність, навички і можливість створити щось нове. Завдяки цьому, для успішного функціонування підприємства обов'язковою умовою є розвиток та високе управління персоналом [1].

Під час останніх років управління в системі розвитку персоналу на підприємстві повинно мати тенденцію до збільшення. Враховуючи сучасну турбулентність в середовищі, забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає визначення стратегії розвитку персоналу. Сучасне середовище має забезпечити управління процесом з розвитку персоналу на будь-якій стадії та підтримати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки це вагомий інструмент для формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна відзначити, що обрана тема роботи наразі є актуальною. Це підтверджується тим, що культурний та інтелектуальний рівень серед персоналу на підприємстві тільки зростає.

Персонал підприємства повинен виступити як стратегічний ресурс, від якості якого залежать ефективний кінцевий результат в діяльності підприємства та чи буде воно функціонувати довгостроково [3-5]. Тому система розвитку персоналу є важливим напрямом в загальній системі управління підприємством.

Враховуючи, сучасну соціально-економічну ситуацію, воєнні дії, умову невизначеності, перед персоналом підприємства буде поставати новий професійний виклик, який вимагатиме постійного розвитку та трансформації. Тому мати конкурентоспроможність та відповідати сучасним умовам персоналу може допомогти саме «нескінченний процес розвитку» [3].

Розвиток персоналу вивчали багато науковців, а саме: Білодід А.О, Сазонова Т.О., Осташова В.О., Лазоренко Л.В., Вороніна А.В, Ніколаєва К.М, Рульєв В.А., Гуткевич С.О і інші. Але, враховуючи сучасну умову функціонування підприємства існує потреба в тому, щоб актуалізувати особливості розвитку персоналу в сучасній реальності.

Персонал та його розвиток є системно-організованим процесом у безперервному професійному навчанні працівника, щоб підготувати його до

виконання нової виробничої функції, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву.

Задля розвитку персоналу потрібно забезпечити заходи, які пов'язані з оцінкою кадрів, щоб адаптувати та атестувати персонал, спланувати трудову кар'єру працівника і фахівця, стимулювати розвиток персоналу [2].

Розвиток персоналу можна представити як складне питання, що повинно охопити широке коло проблем: психологічні, педагогічні, соціальні та економічні, які взаємопов'язані між собою.

Наразі науковці і фахівці, які вивчають галузь по управлінню підприємством та зокрема питання з розвитку персоналу, не можуть знайти єдиного розуміння його суті. Саме тому може виникати різне тлумачення терміну «розвиток персоналу» (табл.1). У таблиці 1 наведено підходи до визначення терміну «розвиток персоналу» згідно з дослідженнями різних авторів.

Таблиця 1 - Підходи до розгляду суті терміну «розвиток персоналу»

Автор	«Тлумачення»
О.О.Гетьман, А.В. Плясун	Персонал та його розвиток це каталізатор по безперебійному, організаційному і особистому розвитку працівника завдяки удосконаленню його компетенції, можливості навчатися, інтересу до змісту праці. Його головною метою є збільшити «віддачу» будь-якого працівника завдяки «вмотивованій лояльності працівника».
Т.П.Збрицька, Г.О.Савченко,	Професійний розвиток персоналу є сферою, яка пов'язана з підготовкою працівника до виконання нової функції, зайняття нової посади, розв'язання нового завдання.

Джерело: проаналізовано на підставі [2,3]

Таким чином, під час існуючих умов в господарюванні підприємства розвиток персоналу це важливий аспект в управлінні персоналом та підприємства в цілому. Ефективний процес з розвитку персоналу дозволяє досягнути позитивний ефект, як для підприємства, так і для працівника. Це може бути виражено в збільшенні конкурентоспроможності підприємства, збільшенні його прибутку, зменшенні кількості звільнень (плинність кадрів), нормалізації психологічного клімату на підприємстві, підвищенні моральної та матеріальної мотивації персоналу.

Список використаних джерел

1. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії // Економіка і держава. – 2017. – №7. – С. 31–33.
2. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 556–561.
3. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
4. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (дата звернення: 15.12.2024)
5. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвитку персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (дата звернення: 15.12.2024).

КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

О. В. ВІННИЧЕНКО, к.е.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Ключовим результатом стратегічного розвитку економічних систем, орієнтованого на інтелектуалізацію економіки, є створення принципово нових ідей, що в подальшому проходять процес комерціалізації у формі інновацій. Сучасна глобальна економіка трансформує традиційні підходи до бізнес-моделей, конкурентного середовища та функціонування ринків, що робить перехід підприємств на інноваційний тип розвитку критично важливим для їхньої конкурентоспроможності та виживання.

Інновації та креативні підходи до їх впровадження стають найціннішими ресурсами сучасного економічного середовища, а креативність набуває статусу ключового джерела економічної вартості. У цьому контексті вирішальну роль відіграє людський капітал організацій, оскільки саме інтелектуальні та творчі здібності працівників виступають основним драйвером генерації нових ідей, які формують основу інноваційного процесу.

У сучасній науці існує широкий спектр підходів до визначення сутності креативності. Деякі з них інтерпретують креативність через призму кінцевого продукту або результату діяльності, інші – через процеси, особистісні характеристики або необхідні зовнішні умови [2]. У цьому контексті креативність часто аналізується як:

- створення інноваційних продуктів, послуг чи рішень, які є новими як для індивіда, так і для суспільства загалом;

- застосування творчого підходу до проектування нових характеристик або властивостей об'єкта шляхом реорганізації існуючих елементів, атрибутів чи відносин;
- прояв антиконформізму, що характеризується впровадженням нетипових, інноваційних рішень, які відрізняються від загальноприйнятих стандартів і спрямовані на підвищення унікальності та конкурентоспроможності результатів діяльності.

Такий підхід підкреслює значення креативності як ключового ресурсу для розвитку людського капіталу та формування конкурентних переваг в умовах динамічної економіки.

Різні теоретичні підходи до визначення поняття креативності дозволяють виокремити основні її типи, що характеризуються специфічними механізмами формування та впливу на економічні процеси [1, 2]:

1. Комбінаторна креативність – генерація інноваційних ідей шляхом комбінування або асоціації існуючих концепцій, що сприяє розробці нових продуктів чи послуг.

2. Дослідницька креативність – виявлення невирішених проблем або «білих плям» у знаннях, розробка гіпотез, проведення експериментів, а також створення нових рішень у рамках дослідницької чи інноваційної діяльності.

3. Трансформаційна креативність – створення революційних ідей, які змінюють парадигми, сприяють науковим проривам або задають нові напрями розвитку в мистецтві, бізнесі чи науці. Цей тип креативності відображає творчість у її найповнішому розумінні.

Креативність стає ключовим чинником, що визначає ефективність виробництва у високорозвинених економіках, оскільки здатність до реалізації інноваційних ідей у процесі трудової діяльності сприяє створенню доданої вартості, зростанню продуктивності праці та формуванню капіталу.

На суспільному рівні креативність проявляється у формуванні та розвитку інноваційних напрямів у мистецтві, культурі, наукових дослідженнях і соціальних проєктах. При оцінюванні креативного потенціалу враховуються кількість згенерованих ідей та рівень їхньої унікальності у порівнянні з результатами інших досліджень.

З економічної точки зору, креативність визначається як процес інтеграції інновацій, інтелектуального капіталу та матеріальних ресурсів, що спрямований на створення креативного продукту. Такий продукт, маючи високий рівень доданої вартості, стає об'єктом економічних відносин і відіграє значну роль у формуванні конкурентних переваг на ринку.

У ринковому середовищі креативність розглядається як здатність генерувати нестандартні ідеї, відходити від традиційних моделей взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та оперативно вирішувати проблемні ситуації для досягнення конкурентних переваг на цільових ринках [3].

Креативність у бізнес-контексті спрямована на реалізацію наступних стратегічних завдань :

- Створення креативного продукту, що орієнтований на комерціалізацію. Успішність такого продукту залежить від його здатності задовольняти споживчі очікування, а також емоційні, духовні й естетичні потреби, що формуються під впливом ціннісних орієнтацій цільової аудиторії.
- Стимулювання ефективних продажів через вплив на поведінкові моделі споживачів. Здатність викликати тимчасові зміни у свідомості споживача сприяє формуванню бажання придбати продукт, а тривалість цього ефекту прямо корелює з рівнем споживчого попиту.
- Підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку через унікалізацію товарної пропозиції. Креативність сприяє диференціації бренду, формуванню його унікального ринкового позиціонування та поступовому збільшенню його капіталізації.

Таким чином, креативність організації у бізнес-середовищі визначається здатністю розробляти та впроваджувати інноваційні технології та підходи, які забезпечують створення додаткових конкурентних переваг і сприяють сталому розвитку компанії.

Література:

1. Варшава О. В., Дідик Н.В. *Роль креативних індустрій у процесі інноваційного розвитку економіки України. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2018. Вип. 2. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_2_6*
2. Давимука С. А., Федулова Л. І. *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2017. 528 с.*
3. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. *Роль та значення креативної економіки для формування стратегічного розвитку бізнесу. Development Service Industry Management, (1), 88–96. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(12))*

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: TRANSFORMING COMMUNITIES IN UKRAINE AND EUROPE

O. DYMCHENKO, Professor, D.Sc in Economics

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine
dymchenkoov@kname.edu.ua

E. SEPASHVILI, Professor, D.Sc in Economics

Tbilisi State University, Georgia

P. GAZZOLA, Associated Professor, Department of Economics

Insubria University, Italy

D. SLAVATA, Associated Professor, Department of Economics

VSB Technical University of Ostrava, Czech Republic

Social entrepreneurship is emerging as a transformative force in both Ukraine and Europe, addressing pressing social challenges through innovative business solutions.

By synthesizing established entrepreneurship theories, this paper examines how social enterprises mobilize resources, navigate institutional constraints, and foster sustainable impact.

For instance, Grant R.M. [1] highlights how social enterprises utilize unique internal resources such as intellectual capital and trust networks to achieve long-term success. In addition, Kirzner's concept of entrepreneurial alertness Kirzner I. [2] underlines the ability of social entrepreneurs to recognize opportunities for addressing systemic societal challenges.

In addition, Elkington J.'s concept of triple total, [3] aligns well with social entrepreneurship, emphasizing the interconnectedness of social, environmental, and economic goals. This framework is especially relevant in Ukraine, where enterprises often strive to balance economic sustainability with social impact amid complex transitional dynamics.

Scott W.'s Institutional Theory [4] provides a lens for understanding how cultural and regulatory frameworks influence social entrepreneurship. For instance, in Europe, supportive policies such as the European Social Entrepreneurship Fund (ESEF) [5] have created favorable conditions for scaling social enterprises. Meanwhile, in Ukraine, nascent legal frameworks offer emerging opportunities, though challenges such as bureaucratic inefficiencies persist.

An adapted version of the Sustainable Enterprise Excellence (SEE) model (Mellahi K.& Wilkinson A.,) [6] serves as the basis for an analytical model in this study. This model integrates opportunity identification, resource mobilization, and outcome evaluation, ensuring a holistic approach to social entrepreneurship. Case studies from Ukraine and Europe demonstrate the practical application of this model, illustrating strategies for maximizing both impact and scalability.

Governments and international bodies are critical to creating a nurturing environment for social enterprises. Recommendations include developing impact investment platforms like Global Impact Investing Network (GIIN) [7], establishing tax incentives, and fostering partnerships with corporate actors to amplify the reach and efficiency of social entrepreneurial initiatives. In Ukraine, leveraging international partnerships, such as those under the Eastern Partnership Program, [8] could significantly enhance the ecosystem for social entrepreneurship.

Veteran entrepreneurship plays a vital role in fostering economic resilience and social reintegration for those transitioning from military to civilian life. In Ukraine, this is particularly significant given the ongoing challenges faced by the war. Entrepreneurship offers veterans an opportunity to leverage their leadership skills, discipline, and problem-solving abilities in creating businesses that not only provide financial independence but also contribute to societal development.

Initiatives such as Veteran Hub and Ukrainian Veteran-Owned Business Directory support veteran entrepreneurs by offering mentorship, funding opportunities, and platforms for promoting their businesses.

For instance, veteran entrepreneurship is a crucial part of the startup ecosystem in Ukraine, particularly in the Kharkiv Region and at the Beketov University of Urban Economy in Kharkiv. By providing tailored support, such as mentorship programs, access to funding, and dedicated co-working spaces, the university fosters an

environment where veterans can transform their skills and experiences into innovative business ventures. Initiatives like specialized workshops and networking events further enable veteran entrepreneurs to integrate into the broader entrepreneurial community, driving both personal reintegration and societal development. This focus not only empowers veterans but also enriches the university's ecosystem by diversifying perspectives and inspiring impactful, socially-driven startups. [9]

Additionally, social enterprises like Pizza Veterano, founded by a Ukrainian veteran, demonstrate how veteran-owned businesses can address social challenges, build communities, and inspire others to pursue entrepreneurship. Developing targeted programs and policies to support veteran entrepreneurship is essential for empowering veterans, fostering innovation, and driving inclusive economic growth.

Social entrepreneurship contributes profoundly to economic resilience, environmental stewardship, and social equity. For instance, initiatives like the Ukrainian Social Venture Fund [10] exemplify how localized solutions can address pressing challenges such as poverty and unemployment. Transparent communication and community-driven governance models remain essential for building trust and ensuring the sustainability of these efforts.

This paper underscores the transformative potential of social entrepreneurship in addressing complex societal challenges in Ukraine and Europe. By integrating theoretical insights with practical frameworks, the proposed model provides a foundation for enhancing social entrepreneurial practices. As the field evolves, its contributions to sustainable development will play an increasingly critical role in shaping resilient and inclusive communities across the region.

References:

1. Grant, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 109–122, 1996.
2. Kirzner, Israel M. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1, 1997, pp. 60-85.
2. Elkington, John. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal of Business Strategy*, 1999.
3. Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications, 1995.
4. European Commission. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: European Social Entrepreneurship Fund (ESEF). 2023.
5. Mellahi, Kamel, and Adrian Wilkinson. A Study of Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Management Decision*, Vol. 48, No. 10, 2010, pp. 1561-1577.
6. Global Impact Investing Network (GIIN). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: The State of Impact Measurement and Management Practice. 2024.
7. Eastern Partnership Program [Електронний ресурс]. –Режим доступу: EU NEIGHBOURS east
8. Смачило В. В., Димченко О. В., Рудаченко О. О., Черних М. І. Стан та тенденції розвитку стартап-екосистем міст України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8761>

9. 10. Ukrainian Social Venture Fund [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://www.usv.fund/>

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ

О. О. РУДАЧЕНКО, професор, д.е.н.

О. В. ІСАЄНКО, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності підприємств промислового сектору є важливим для визначення рівня конкурентоспроможності та стійкості економіки країни. Варто зазначити, що інновації в промисловості сприяють модернізації виробничих процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат та впровадженню нових технологій, що дозволяють підприємствам задовольняти зростаючі вимоги ринку та підвищувати якість продукції [1]. Оцінка інноваційної діяльності дозволяє виявити ключові проблеми, з якими стикаються підприємства, а також допомагає розробити стратегії для покращення інвестиційного клімату, підтримки науково-дослідних розробок та стимулювання інноваційних змін у промисловості, що є основою для економічного розвитку країни в умовах глобалізації.

Окремо хотілось би виділити саме рекомендації, які можуть допомогти при покращенні інноваційної діяльності підприємств промислового сектору, а саме:

- підтримка науково-дослідних розробок. Важливо збільшити фінансування наукових досліджень і розробок, щоб стимулювати впровадження нових технологій та інновацій у виробництво, що можна досягти через створення спеціальних грантів, інвестиційних програм та партнерства між підприємствами та науковими установами;

- покращення інвестиційного клімату. З метою залучення інвестицій в інновації підприємствам необхідно забезпечити сприятливе законодавче середовище, знизити податкові ставки на інноваційні проекти та запропонувати інші стимули для інвесторів;

- розвиток інфраструктури для інновацій. Створення технопарків, інноваційних центрів та акселераторів для стартапів дозволить підприємствам мати доступ до сучасних технологій, обладнання та наукових знань, що сприятиме розвитку інновацій у промисловості;

- стимулювання міжгалузевої співпраці. Підприємства повинні активно співпрацювати з іншими секторами економіки та науковими організаціями для обміну знаннями, досвідом та технологіями. Такі партнерства можуть прискорити процес впровадження інновацій;

- освітні програми та підготовка кадрів. Інвестиції в навчання та перекваліфікацію кадрів є важливими для того, щоб працівники мали необхідні

навички для роботи з новими технологіями та інноваціями. Підтримка вищих навчальних закладів та науково-дослідних інститутів у підготовці спеціалістів з інноваційних напрямків є необхідною умовою для розвитку промисловості;

- покращення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств. Малі та середні підприємства, які часто є джерелами інновацій, потребують доступу до пільгових кредитів, субсидій або венчурного капіталу для впровадження новітніх технологій та вдосконалення виробництва;

- запровадження інноваційних управлінських підходів. Для ефективного управління інноваційними процесами підприємствам необхідно впроваджувати сучасні методи управління проектами, використовуючи принципи гнучкого управління та цифрових технологій для швидкого реагування на зміни в ринку та підвищення адаптивності бізнесу;

- залучення міжнародного досвіду та технологій. Підприємства повинні активно досліджувати і впроваджувати міжнародні практики інновацій, використовувати іноземні технології та методи виробництва для покращення якості продукції та підвищення її конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Варто зазначити, що такі рекомендації дозволять не тільки покращити інноваційну діяльність підприємств промислового сектору, але й сприятимуть загальному розвитку економіки України та підвищенню її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Коненко В.В., Рудаченко О. О. *Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №8. С.26-30.

THE ROLE OF TOURISM IN KAZAKHSTAN'S BUSINESS DEVELOPMENT

D. KURMANGAZIN, student

O. NESTORENKO, PhD, Associate Professor

Academy of Silesia, Poland

Tourism is one of the key areas of the country's economic development. It is not only a sector that generates income but also an essential tool for opening new opportunities in various business sectors [2] and one of the key sectors in ensuring the well-being of people [3]. Global experience shows that effective tourism development promotes entrepreneurial activity and supports the growth of small and medium-sized businesses [4].

Kazakhstan's tourism potential is distinguished by its geographical and cultural diversity. This allows the effective utilization of natural and cultural resources in various business areas. For instance, the regions of Almaty and East Kazakhstan are seeing a growing popularity of eco-tourism. These regions offer opportunities for small businesses in areas such as hotels, tourist services, guides, and transportation [7].

Historical and cultural centers in Turkestan and South Kazakhstan create favorable conditions for investments in tourism infrastructure, while the coastal areas of the Caspian Sea facilitate the development of beach tourism [6].

The tourism industry in Kazakhstan offers entrepreneurs diverse such opportunities: construction of tourist facilities and hotels to ensure a stable income [6], opening restaurants and catering establishments, implementing ethno-tourism projects aimed at promoting national culture [5].

Ethno-tourism is a unique aspect of Kazakhstan's tourism. It provides small entrepreneurs in rural areas with the opportunity to earn income by offering tourists national cuisine and handcrafted products. Such projects positively impact not only business but also the development of local economies [5].

Partnerships between business and government play a crucial role in the development of tourism. In recent years, Kazakhstan has been actively attracting investments to modernize tourist facilities and implement new projects [4]. Within the framework of the State Program for Tourism Development for 2019-2025, entrepreneurs are provided with tax incentives, infrastructural support, and financial subsidies [4].

For example, the opening of an international airport in Turkestan and the city's development as a tourist center have created opportunities for various businesses. The hospitality industry, excursion services, and souvenir production are actively growing in Turkestan [7].

In the Almaty region, business is actively involved in developing ski resorts. This area also attracts significant interest from foreign investors [7]. For small and medium-sized businesses, infrastructure development opens new jobs and boosts economic activity [6].

Kazakhstan's international tourist appeal also allows the country to attract foreign investors. The 2017 EXPO in Astana not only increased tourist flows but also facilitated the establishment of new connections with foreign business partners [1]. During the event, many international companies expressed interest in investing in Kazakhstan.

Additionally, the growing number of international tourists stimulates the development of global-level hotel chains in Kazakhstan. Renowned brands such as "Marriott," "Hilton," and "Rixos" have established operations in various regions, introducing high standards to the local market [1].

So, tourism development in Kazakhstan not only provides a new impetus to the country's economy but also opens up broad opportunities for businesses. Small and medium-sized enterprises play a vital role in advancing the tourism sector. With government support, strengthened international cooperation, and infrastructure development, Kazakhstan's tourism sector can become a significant contributor to business growth and economic stability.

References:

1. Expo2017 Astana. Official website. Retrieved from: www.expo2017astana.com.

2. Lemish K., Nestorenko T., Tokarenko O. Interaction of business and education in hospitality, restaurant, and catering business in Ukraine. Journal of Modern Economic Research. 2021. Vol. 3, № 4, 5-20. Retrieved from: <https://cutt.ly/nKeRkJh>
3. Nestorenko T., Tokarenko O., Nestorenko O. (2017). Health-resort complex development as a part of preventive medicine in the context of providing well-being. *Ekonomia – Wroclaw Economic Review* 23/4, *Acta Universitatis Wratislaviensis*, No 3823, 239-249. <http://dx.doi.org/10.19195/2084-4093.23.4.19>
4. State Program for Tourism Development in Kazakhstan for 2019-2025. Retrieved from: www.adilet.zan.kz.
5. The Future of Tourism in Kazakhstan. Informburo. Retrieved from: <https://informburo.kz/kaz>.
6. Tourism Development as a Priority of National Policy. ULT. Retrieved from: www.ult.kz.
7. Tourism in Kazakhstan. Official website of Kazakh Tourism National Company. Retrieved from: <https://qaztourism.kz/en/>.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СИСТЕМІ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

С. Д. МОДЛИК, студентка 2 курсу балавріату

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Державно-приватне партнерство, або ДПП, — це один із головних інструментів, який допомагає налагодити співпрацю між владою та бізнесом. У 2010 році в Україні з'явився відповідний закон — «Про державно-приватне партнерство». Він закріпив основні правила, за якими державні структури та приватні компанії можуть разом працювати над спільними проєктами. Ідея ДПП проста: обидві сторони отримують свої вигоди. Бізнес заробляє прибуток, а держава вирішує важливі соціальні завдання, які позитивно впливають на добробут людей.

Однак на практиці співпраця між місцевою владою та приватними компаніями часто стикається з труднощами. З боку влади буває так, що вона уникає взаємодії з бізнесом у сферах, які приносять економічний прибуток, намагаючись залишити їх під своїм контролем. Або ж, якщо співпраця все ж відбувається, влада інколи висуває нерівноправні умови. У таких ситуаціях підприємцям доводиться погоджуватися на угоди, які для них є не вигідними.

З іншого боку, і приватний бізнес часто не поспішає вступати у партнерство з владою. Причини зрозумілі:

- високі ризики
- нестача гарантій, які могли б покрити витрати
- значне податкове навантаження

-загальна недовіра до державних структур.

Усе це змушує підприємців ставитися до ідеї державно-приватного партнерства з обережністю, ретельно зважуючи всі можливі наслідки та оцінюючи перспективи такої взаємодії.

Такий стан речей порушує баланс інтересів усіх учасників. Досягти балансу можливо лише через відкритий діалог між владою та бізнесом, де впливові представники бізнесу братимуть участь у розробці й контролі реалізації програм соціально-економічного розвитку. У такому форматі співпраця бізнесу і влади може призвести до взаємовигідних рішень, що позитивно вплинуть на розвиток ДПП. У підсумку, успішне партнерство забезпечує реалізацію стратегічних цілей розвитку територій.

Впровадження індикативного планування соціально-економічного розвитку неможлива без оновлення правил та інструментів, які регулюють розвиток регіонів. На сьогодні в Україні бракує дієвого механізму для державного регулювання регіонального розвитку, що значно ускладнює впровадження системи стратегічного індикативного планування.

Основною метою індикативного планування є розробка і впровадження аналітичних та прогнозних документів, які дозволяють чітко визначити напрямки розвитку і координувати діяльність усіх учасників планового процесу. Ці документи повинні забезпечити взаємодію між різними секторами економіки, органами влади та іншими зацікавленими сторонами. Вони також мають на меті не тільки досягнення конкретних соціально-економічних цілей, але й створення сприятливих умов для життя і діяльності населення, покращення якості життя, розвиток інфраструктури, забезпечення зайнятості та соціальної стабільності.

Тільки за умови ефективного виконання таких планів можна забезпечити сталий розвиток і досягти бажаних результатів на рівні регіонів і країни в цілому.

Основними завданнями такого планування є:

- підвищення рівня життя населення;
- поліпшення ефективності управління регіональним розвитком;
- створення механізмів регіонального моніторингу, планування і бюджетування;
- розробка стратегій і планів розвитку на національному і регіональному рівнях;
- формування механізмів державного регулювання з урахуванням ринкових факторів;
- розвиток дієвого ДПП, яке забезпечує рівноправну участь сторін у плануванні та управлінні;
- сприяння залученню інвестицій та створення інноваційного середовища;
- моніторинг реалізації програм та своєчасне коригування планів у разі потреби.

Отже, для того щоб індикативне планування стало справжнім інструментом розвитку регіонів України, потрібно внести зазначені нами раніше зміни. Перше — вдосконалення методів, які використовуються для планування, щоб вони справді відповідали сучасним умовам економіки. Для цього необхідно розробити

нові підходи до аналізу і прогнозування, щоб ми мали змогу точніше визначати, які напрямки розвитку є пріоритетними та перспективними для кожного регіону.

По-друге, важливо оновити правові механізми. А для цього - створити гнучке законодавство, яке зможе та буде швидко адаптуватися до змін в економіці або на ринку, з метою ефективно вирішувати нові проблеми. Це відкриє шляхи та дозволить владі оперативно реагувати на виклики і можливості, що з'являються.

Крім того, необхідно запровадити сучасні методи моніторингу і оцінки результатів планів. Завдяки цьому можна буде не лише відслідковувати та стежити за тим, як реалізуються плани розвитку, але й своєчасно реагувати - коригувати стратегії, якщо щось не працює так, як планувалося.

Усі ці заходи разом допоможуть забезпечити сталий розвиток регіонів, створити кращі умови для бізнесу і в цілому підвищити рівень життя населення в Україні, до чого ми прагнемо – побудувати стабільну та сильну у розвитку країну, де кожна область чітко усвідомлює, що має можливості для зросту, а громадяни живуть у комфортних і безпечних для них умовах.

Тільки через комплексний підхід і покращення інструментів планування ми зможемо рухатися вперед і наглядно досягати реальних результатів у розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Міністерство економіки України - Практичний посібник з підготовки ТЕО (Техніко-економічного обґрунтування) Режим доступу :

<https://me.gov.ua/file/0640ae90-dbd7-425b-88e4-b7791abc4092>

НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМИ ПЛАНІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

В. О. ОКЛЕЙ, студентка 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. Планування являє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення.

Перехід національної економіки України на ринкові принципи функціонування та розвитку обумовлює необхідність кардинальних змін в системі управління, в тому числі, в плануванні діяльності підприємства.

В умовах колишньої командно-адміністративної системи одним із її наріжних каменів було жорстке директивне планування. Підприємство одержувало від органів державного планування і управління завдання щодо майже всієї сукупності показників діяльності, господарських зв'язків (від кого

отримувати матеріально-технічні ресурси, що і в яких обсягах виробляти, кому і за якими цінами реалізовувати продукцію тощо).

Це не давало йому змоги розробляти оптимальні плани, приймати найкращі рішення виходячи із реальних локальних умов.

В нових умовах господарювання та переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи.

Надання самостійності підприємству означає не тільки відмову від повної регламентації зверху всієї його діяльності та надання підприємству широких прав у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва", мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання, але й усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності до ринкових коливань. Все це повинно знайти відображення в планах діяльності підприємства.

Відкрита система підприємства як його нова якість в ринкових умовах та пряма залежність від взаємодії попиту та пропонування обумовлюють необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

Принципові основи планування Процес планування в максимальній мірі має передбачити всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об'єкту планування та середовища його діяльності. Найбільш загальною науковою основою планування є система об'єктивних економічних законів і, в першу чергу, закону попиту та пропонування. В планах підприємства повинні бути реалізовані вимоги цих законів та враховані об'єктивні результати макро- та мікроекономічного аналізу стану та тенденції розвитку умов господарювання.

Поряд з загальними принципами управління і планування (позаяк друге є функцією першого) існують і специфічні принципи планування, до яких відносять цільову направленість (цілепокладання), системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об'єкту та предмету планування.

Найважливішим принципом планування є вибір та обґрунтування цілей (цілепокладання), кінцевої мети, результатів діяльності підприємства. Чітко та зважено визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. В загальному випадку виокремлюють п'ять основних цілей (або їх групи) підприємства:

- господарсько-економічну, обумовлену вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільне необхідної конкретної продукції;
- виробничо-технологічну, що відображає основне
- функціональне призначення підприємства — випуск певної продукції належної якості;
- науково-технічну, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції і оновленні технічної бази виробництва;
- соціальну — якомога повніше забезпечення потреб працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах;

- екологічну — забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції.

Пріоритетність тієї чи іншої мети може мінятись в залежності від економічної політики держави, історичного періоду, екологічного становища в регіоні та світі тощо. В умовах командно-адміністративної системи з її директивним плануванням мали зверхність виробничо-технологічні цілі.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

С. В. ШКОЛЯР, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Процес впровадження інструментів та технологій стратегічного управління в практичну діяльність сучасних підприємств супроводжується рядом суттєвих проблем. Серед них можна виділити труднощі, пов'язані з формулюванням чітких стратегічних цілей, недостатньою підготовленістю керівництва та персоналу до реалізації стратегічних ініціатив, а також недостатньою гнучкістю організаційних структур для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, відсутність належного контролю за виконанням стратегії, а також неузгодженість між плануванням та фактичним виконанням заходів, можуть призвести до зниження ефективності стратегії та погіршення результатів діяльності підприємства.

Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив підприємствам необхідно мати надійне інформаційне забезпечення, яке дозволяє не лише відслідковувати внутрішні процеси, але й адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Одним з ключових рішень цієї проблеми є створення інформаційної системи стратегічного управління, яка б забезпечувала систематичний збір, обробку та аналіз інформації з різних джерел зовнішнього середовища, таких як ринок, конкуренти, зміни в законодавстві, економічні тенденції тощо. Це дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, адаптувати стратегію підприємства до змінних умов та забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності.

Важливість та високу потребу у стратегічній інформації можна обґрунтувати такими ключовими аспектами [1]:

по-перше, стратегічна інформація використовується здебільшого менеджерами вищої ланки управління при прийнятті довгострокових та загальних стратегічних рішень. Вона служить аналітичною основою для визначення напрямків розвитку підприємства, його місії, бачення та загальних цілей;

по-друге, стратегічна інформація, зазвичай, містить узагальнені дані, які охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Вона дає загальну картину ринку, економічних, політичних та соціальних умов, а також

оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень підприємства. Це інформація, яка дозволяє розробляти загальні стратегії та приймати рішення щодо довгострокового розвитку компанії;

по-третє, стратегічна інформація часто є неповною, оскільки вона формується в умовах невизначеності, яка властива деяким факторам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Багато з цих факторів можуть бути важко передбачуваними або змінюватися з часом, що робить стратегію менш точною. Це, зокрема, стосується прогнозів ринку, змін у законодавстві, розвитку нових технологій або економічних коливань;

по-четверте, стратегічна інформація найчастіше носить якісний характер, оскільки вона відображає загальний стан та аналіз тенденцій змін у факторах, що можуть впливати на підприємство в майбутньому. Вона фокусується на таких аспектах, як зміни у споживчих вподобаннях, технологічні інновації, політичні та економічні процеси, що можуть мати довгострокові наслідки для діяльності компанії. Така інформація не є точним виміром, а скоріше є інтерпретацією можливих змін у майбутньому.

Для вирішення проблеми інформаційного забезпечення стратегічного управління необхідно реалізувати кілька важливих кроків:

1) визначити тип і обсяг необхідної для стратегічної діяльності інформації. Це включає ідентифікацію ключових факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, таких як ринкові тенденції, політичні зміни, економічні показники, технологічні інновації, конкурентне середовище тощо. Крім того, слід визначити, яка саме внутрішня інформація потрібна для ефективного стратегічного управління, зокрема дані про ресурси, фінансові показники, виробничі можливості;

2) розробити ефективну систему збору, обробки, використання і зберігання інформації. Це включає створення або оновлення інформаційних систем, що забезпечують автоматизований збір і аналіз даних з різних джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх. Система має бути здатною оперативно здійснювати обробку значного обсягу інформації та надавати аналітичні матеріали в зрозумілому вигляді для керівників. Важливим є також ефективне зберігання даних для подальшого використання в процесі планування та прийняття рішень;

3) організувати відповідні умови, необхідні для ефективного використання інформації при прийнятті стратегічних рішень. Для цього слід забезпечити доступ до інформації всім відповідальним особам, впровадити регулярний моніторинг та аналіз даних, а також підготувати персонал до роботи з цією інформацією. Ключовим є впровадження інструментів для аналізу даних, таких як бізнес-аналітика, прогнози, що дозволяють керівникам підприємств приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Ці заходи дозволять підприємствам ефективно організувати інформаційне забезпечення стратегічного управління, що сприятиме більш точному прогнозуванню змін і прийняттю рішень в умовах непередбачуваного та турбулентного ринку.

Список використаних джерел:

1. Нестор О.Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 15. Частина 4. С. 118-121.

МЕТОДИ РЕІНЖИНІРИНГУ, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ДЛЯ ОПИСУ СТРУКТУРИ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Д. В. СОКОЛОВ, старший викладач

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

При реорганізації компанія зазнає серйозних змін. Кількість і швидкість змін вимагають від менеджерів використовувати все більш стандартизовані та технічні методи. Професійні знання з бізнес-інжинірингу включають детальний і формальний опис елементів управління бізнесом, включаючи бізнес-процеси, які сприяють реалізації функцій. Застосування методів реінжинірингу бізнесу (реінжинірингу бізнес-процесів) може принципово та технічно внести необхідні зміни в компанію.

Трансформація бізнесу, досягнута шляхом реінжинірингу, ґрунтується на розумінні цінності бізнес-процесу і звертає увагу на потреби так званих «клієнтів бізнес-процесу», тобто тих, хто знаходиться всередині або за межами організації, які приймають бізнес-процес.

Оскільки в процесі реінжинірингу процес діяльності має бути суттєво змінений, він виходить за рамки функціонального принципу створення відділу, що супроводжується такою ж радикальною зміною структури та характеру підрозділів, які виконують бізнес-процес.

Зараз загально визнано, що реінжиніринг неможливий без моделювання досліджуваного об'єкта. З появою нових бізнес-операцій реінжиніринг фактично змінює бізнес-модель. Моделювання бізнес-процесів дозволяє тимчасово абстрагуватися від структури підприємства і зосередитися на виконанні його основних функцій. У цьому випадку модель повинна:

- відповідати вимогам формалізації процесу;
- виявити дефекти процесу, що впливають на ефективність;
- містить змінні параметри та структурні характеристики процесу.

Взагалі кажучи, робота з реінжинірингу бізнесу включає два основних етапи: «зворотний» інжиніринг компанії та «прямий» інжиніринг.

Для того, щоб змінити систему управління, її необхідно спочатку описати та оцінити. Тому реінжиніринг починається з опису й оцінки ситуації «як вона є». Для того щоб зрозуміти, як і чому змінюватися, необхідно сформулювати цілі та стратегії змін, тобто модель системи управління «за потребою». Після цього реінжиніринг системи управління вимагає розробки плану дій для переходу із ситуації «як є» до ситуації «як треба».

Таким чином, наступні кроки можна визначити як необхідні кроки для реінжинірингу компанії:

1. Вибір стратегічного фокусу компанії, формулювання цілі реінжинірингу бізнесу та визначення найважливіших бізнес-процесів компанії.

2. Перед початком змін створити модель існуючої компанії «як є» на основі моделювання бізнес-процесу та функціональної структури компанії.

3. Проаналізувати існуючу модель компанії та з'ясувати вузьке місце компанії у функціональній структурі та бізнес-процесі компанії.

4. Розробити нову функціональну структуру компанії та бізнес-процеси на основі методів реінжинірингу бізнесу

5. Підтримка розвитку та організації інформаційних систем. При цьому визначити необхідні ресурси (апаратне, програмне забезпечення), а за потреби впровадити спеціалізовані інформаційні системи.

6. Компанія переходить до нової функціональної структури та бізнес-процесу, тобто впроваджує нову систему управління та впроваджує її в практику.

Як правило, перераховані кроки виконуються не послідовно, а принаймні частково паралельно, причому деякі кроки повторюються кілька разів.

Розрізняють реінжиніринг у вузькому сенсі (перепроєктування окремих бізнес-процесів) і в широкому сенсі (повна реорганізація організаційної структури та бізнес-процесів). Який варіант вибрати компанію залежить від мети реінжинірингу, а мета реінжинірингу формується відповідно до стратегічної спрямованості компанії.

Багато компаній обмежуються «зворотним» бізнес-інжинірингом, передбачивши використання методів бізнес-інжинірингу, тобто побудови та аналізу моделей бізнес-процесів «як є», оскільки це має незалежну цінність, оскільки може визначити вузьке місце компанії та оцінити певні наслідки збільшення (зменшення) ресурсів у кожному відділі, порівняння наслідків різних виборів тощо.

Навіть невеликі компанії мають десятки функцій. Зазвичай вони більш-менш розподілені між співробітниками, але бізнес-процес часто «згортається», якість роботи підрозділу та роботи компанії в цілому не підходить ні керівникам компанії, ні клієнтам. Оскільки якість роботи підрозділу залежить не тільки від розподілу функцій, а й від раціональної організації бізнес-процесів навіть у невеликих компаніях, рекомендується використовувати технологію реінжинірингу бізнесу. Невеликі компанії зазвичай використовують методи реінжинірингу бізнесу в спрощеному вигляді: замість використання спеціального програмного забезпечення бізнес-процеси фіксуються в «паперовій» формі. Крім того, компанія може зосередитися лише на більших елементах реорганізації бізнесу компанії - стратегії компанії, організаційній структурі, функціональній моделі та кількох найважливіших бізнес-процесах компанії.

Існує два типи трансформації бізнес-процесів: еволюція (реорганізація) і революція (реінжиніринг). Технологія бізнес-інжинірингу була створена для стандартизації процесу зміни управління шляхом впровадження стандартних

процедур і моделей. Порівняно з іншими методами, завдяки багаторазовому спрощенню опису різних аспектів діяльності компанії та використанню інформаційних технологій збільшилися можливості та глибина аналізу різноманітних варіантів змін. У той же час, через ту ж стандартизацію, реінжиніринг не враховує більш суб'єктивні аспекти життя компанії, що також сильно впливає на впровадження змін (наприклад, відносини між ключовими співробітниками).

Можна вважати, що бізнес-план також є спробою моделювання бізнесу, що дозволяє описати фінансовий стан компанії лише на рівні моделі, тоді як усі інші стани (організаційна структура, основні бізнес-процеси) описані словами. Підхід бізнес-інжинірингу йде далі, дозволяючи використовувати бізнес-моделі для опису управлінських рішень. Тому за допомогою моделювання бізнес-процесів він не тільки підтримує фінансове планування, а й підтримує весь бізнес компанії.

Завдання постановки завдань реінжинірингу відповідно до пріоритетів компанії мають виконувати керівники компанії.

- такі завдання мають бути виражені у формі письмових вказівок керівництва;

- особи, які приймають рішення, повинні розуміти переваги та недоліки методів реінжинірингу бізнесу;

- прийнявши рішення про реінжиніринг бізнесу, пояснити роботу співробітникам компанії;

- для проведення реорганізації бізнесу необхідно виділити необхідні матеріальні, організаційні та фінансові ресурси, створити команду для розробки бізнес-проектів. У команду зазвичай входить консультант з управління, який володіє техніками комерційного інжинірингу.

Тому для успішного реінжинірингу компанія повинна провести:

- залучення вищих посадових осіб;
- роз'яснювальну та освітню роботу;
- виділення необхідних ресурсів;
- створити цільову групу.

Як правило, у компанії, яка проводить реінжиніринг бізнесу:

- зменшується кількість помилок, відсутня необхідність у спеціальному персоналі для усунення цих помилок;

- зменшується кількість перевірок та покращується управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та чіткішого розподілу обов'язків;

- зводиться до мінімуму кількість необхідних узгоджень між співробітниками;

- виконавці мають можливість приймати власні рішення;

- розширюються повноваження працівників у поєднанні з чіткістю організації роботи – це може значно підвищити ефективність;

- реінжиніринг створює організаційне середовище, в якому кількість рівнів компанії різко скорочується, співробітники стають більш кваліфікованими, а структура більш гнучка. У центрі уваги цього середовища робота, а не управління.

Але після реінжинірингу новоствореним процесом слід керувати для досягнення достатніх економічних вигод, але для більшості компаній управління новим бізнес-процесом є новим завданням. Важливо навчитися працювати та керувати в такій організації, інакше нам не доведеться користуватися реінжинірингом.

Команди з реінжинірингу можуть використовувати так звані контрольні показники. По суті, бенчмаркінг полягає в тому, щоб знайти компанію, яка робить щось найкраще, і як вони це роблять, щоб ви могли використовувати цю інформацію для переоформлення власної компанії.

Проблема бенчмаркінгу полягає в тому, що він може обмежити розумову роботу команди реінжинірингу тим, що робить галузь. Бенчмаркінг таким способом є лише засобом наздогнати конкурентів, а не лідирувати. Однак бенчмаркінг може збагатити команду з реінжинірингу ідеями, особливо якщо компанії в інших галузях вважаються моделями.

Список використаних джерел:

1. Галушко О. С. Вибір ефективних напрямків розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації на основі економіко-математичного моделювання / О. С. Галушко, Ю. В. Никифорова, Л. С. Коряшкіна // Економічний вісник НГУ. – 2012. – № 3. – С. 103 – 115.

2. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. М 74 С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 163 с.

3. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN BUSINESS PRACTICES

ZHANG CHUNYAN

V. SMACHYLO, Doctor of Science (Economics), Professor

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Corporate Social Responsibility (CSR) is a crucial factor in assessing the competitiveness and resilience of companies. In China, particularly within the context of rapid economic growth and globalization, CSR plays a key role in business development. The implementation of CSR strategies enables businesses to create a positive image, enhance customer loyalty, and contribute to social stability.

The development of the CSR concept globally has undergone several stages, evolving from an ethical approach to integrating economic, social, and environmental aspects. In China, CSR has developed under the influence of national strategies and global trends. The core principles include adherence to ethical standards, environmental protection, community support, and ensuring employee rights. In the

modern business environment, corporate image has an important impact on the long-term development of an enterprise. By actively fulfilling social responsibilities, a company can establish a good social image and enhance brand loyalty and consumer trust. For example, large enterprises such as Coca-Cola and Microsoft have successfully created a good brand image and won wide recognition from consumers through continuous social responsibility activities.

CSR not only helps to enhance brand image, but also enhances a company's market competitiveness. By focusing on areas of social responsibility such as employee welfare, environmental protection and social welfare, companies can attract more talents and investors, improve employee satisfaction and loyalty, and thus enhance their overall operational efficiency and market competitiveness.

The core concept of corporate social responsibility is highly aligned with the goal of sustainable development. By promoting green production, circular economy and other environmental measures, companies can achieve a win-win situation between economic benefits and environmental protection. At the same time, CSR also helps to promote social equity and justice and promote the overall sustainable development of society.

As an important part of society, corporate behavior has a significant impact on social harmony. By actively participating in social public welfare undertakings and paying attention to social issues, enterprises can establish good cooperative relations with the government, communities and other stakeholders to jointly promote the harmonious and stable development of society.

To sum up, corporate social responsibility is not only a moral obligation, but also an important part of corporate strategy, which is related to the long-term development of enterprises and the embodiment of social responsibility.

ЦІНА НА ПОСЛУГИ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЙОГО ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

В. О. ПРИЙМАК, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Спосіб ціноутворення для міських маршрутів громадського транспорту, описаний в [1], є досить відомим. Але на нинішньому етапі існуючі тарифи на пасажироперевезення не задовольняють транспортні підприємства, оскільки не вирішують проблему їхньої постійної збитковості. Продаж квитків (враховуючи систему безконтактної оплати), хоча і є основним джерелом доходів міського комунального транспорту, але покривають в залежності від конкретного підприємства середньому лише від 10 до 40 % їхніх власних витрат [2], а транспортні підприємства як були так і залишаються в повні фінансовій залежності від зовнішнього фінансування.

Для забезпечення підвищення надходжень від перевезень їх потрібно здійснювати з елементами комерціалізації маршрутів та з плануванням

прибутку для кожного з них. При цьому, вартість проїзду для кожного маршруту має бути індивідуальною [3]. У загальному вигляді її визначають за формулою (1):

$$B_{MM} = \frac{(OB + AB + IB) \times (1 + P_{TP})}{P_{CER}}, \quad (1)$$

де B_{MM} – вартість надання транспортної послуги на маршруті, грн./пас.; OB – операційні витрати підприємства за період, тис. грн.; AB – частка адміністративних витрат, що припадають на маршрут, тис. грн.; IB – інші витрати підприємства, тис. грн.; P_{TP} – рентабельність надання транспортних послуг, частка од.; P_{CER} – середня річна планова кількість пасажирів, осіб.

Як відомо, операційні витрати транспортних (як і інших) підприємств складаються із амортизаційних відрахувань, із заробітної плати працівників плюс нарахування на неї, із матеріальних та інших видів операційних витрат. Але у нашому випадку ми розраховуємо витрати, що припадають на конкретний маршрут. Серед інших показників, що впливають на її собівартість, варто враховувати також тривалість поїздки. Отже, уточнений варіант формули для визначення вартості транспортних послуг (1) набуває вигляду (2):

$$B_{MM} = \frac{(OB + AB + IB) \times K_{TBZ} \times (1 + P_{TP})}{P_{CER}}, \quad (2)$$

де K_{TBZ} – коефіцієнт розподілу транспортних витрат для маршруту.

Варто також визначити межі цього показника з урахуванням таких міркувань: по-перше, рентабельність послуг не повинна бути меншою за поточний показник інфляції в країні (інакше підприємство буде поступово втрачати кошти) і, по-друге, рентабельність надання транспортних послуг комунальними підприємствами (як відношення чистого прибутку та сукупних витрат) не повинна перевищувати аналогічний показник приватних перевізників (інакше пасажирів обирають альтернативний вид транспорту і комунальне транспортне підприємство втрачає кошти). Тобто, показник рентабельності транспортних послуг (P_{TP}) має знаходитися в межах (3):

$$I < P_{TP} \leq P_{TP(ПП)}, \quad (3)$$

де I – темп інфляції, частка од.; P_{TP} – рентабельність транспортних послуг, частка од.; $P_{TP(ПП)}$ – рентабельність транспортних послуг приватних перевізників, частка од.

На перший погляд реалізація таких пропозицій приведе до значного зростання вартості проїзду, що не дозволить комунальним транспортним підприємствам виконувати соціальну функцію. Але залишаються варіанти реалізації їхньої соціальної функції (один із прикладів – монетизація пільг).

Отже, тільки навівши лад із тарифною політикою на послуги громадського транспорту в цілому по країні, можна сподіватись, що у повоєнний період міський громадський транспорт, коли очікується валоподібний приріст попиту на його послуги, перестане бути хронічно збитковим, але у той же час він має залишитися соціально значущим видом міського громадського транспорту.

Треба відмітити, що у 2022 році спостерігалася негативна тенденція щодо зміни усіх економічних показників функціонування міського громадського транспорту країни, але підсумки роботи галузі у 2023 році вселяють надію (підсумки роботи галузі у 2024 році ще не оприлюднені). Треба зберегти таку тенденцію в 2025 році та в повоєнні роки, коли галузь буде дуже затребувана.

Список використаних джерел:

1. Палант О.Ю. Формування економічно обґрунтованих тарифів на послуги підприємств міського електричного транспорту : монографія. Київ : Химджест, 2014. 174 с.

2. Захаров Д.С. Аналіз стану та перспективи розвитку міського громадського транспорту України. Економічний простір. 2024. № 191. С. 178-184.

3. Приймак В.О., Тараруєв Ю.О. Формування вартості транспортних послуг в умовах розосередження міського електричного транспорту. Підприємництво та інновації. 2024. № 31. С. 73-78

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СЛУЖБОЮ УКРАЇНИ

С. В. ЗАЙЧЕНКО, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Стратегічне управління митною службою України в сучасних умовах потребує впровадження інноваційних підходів, які дозволяють підвищити ефективність виконання митних процедур, забезпечити економічну безпеку держави та сприяти інтеграції у світову економічну систему. Ці підходи базуються на поєднанні сучасних технологій, управлінських інструментів та адаптації до глобальних трендів у митній справі.

Цифровізація є ключовим напрямом інноваційного розвитку митної служби. Це передбачає автоматизацію процесів митного оформлення та контролю, впровадження електронного декларування та цифрових платформ для взаємодії з бізнесом.

Ефективні інструменти цифровізації включають:

Електронна система митного оформлення (наприклад, «Єдине вікно»), яка забезпечує швидкий обмін даними між митними органами, бізнесом і іншими державними структурами.

Автоматизовані ризик-менеджмент системи, що дозволяють ідентифікувати потенційні ризики на основі великих масивів даних.

Використання технології блокчейн для збереження даних про митні операції, що гарантує прозорість і неможливість їх підробки.

Штучний інтелект та великі дані відкривають нові можливості для митної служби:

Прогнозування ризиків: ШІ аналізує історичні дані, виявляє схеми порушень і прогнозує потенційні загрози.

Автоматизований контроль: Системи ШІ можуть виявляти підозрілі вантажі, проводячи аналіз документів і фотографій за допомогою технології машинного навчання.

Моніторинг митних потоків: Аналіз даних у реальному часі дозволяє зменшити затримки та оптимізувати процеси.

Для забезпечення ефективної роботи митної служби важливо інтегруватися в міжнародні системи обміну інформацією, такі як WCO Data Model (модель даних Всесвітньої митної організації) та системи попереднього інформування, що сприяє спрощенню торгівлі, забезпеченню сумісності з міжнародними стандартами та покращенню репутації України на світовій арені.

Інноваційні підходи включають:

1. Адаптивне управління: Здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
2. Партнерство з бізнесом: Залучення приватного сектора до розробки рішень у митній сфері через механізми державно-приватного партнерства.
3. Розвиток кадрового потенціалу: Навчання персоналу сучасним методам управління, роботи з технологіями та аналізу даних.

Сучасні тенденції вимагають врахування екологічних аспектів у роботі митних органів. Використання екоорієнтованих підходів, наприклад, автоматизація процесів для зменшення паперової роботи, впровадження «зелених коридорів» для екологічно безпечних товарів, є важливим елементом стратегії.

Зростання цифровізації вимагає посилення заходів із кібербезпеки. Митна служба має розробити стратегії захисту інформаційних систем від кібератак, забезпечити захист персональних даних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та впровадити системи моніторингу загроз у реальному часі. Інноваційні підходи також включають впровадження механізмів громадського контролю, відкритості даних та підзвітності митних органів. Платформи для збору зворотного зв'язку від бізнесу та громадськості сприяють виявленню проблемних зон і їх оперативному вирішенню. Інноваційні підходи до стратегічного управління митною службою України є ключем до забезпечення ефективної, прозорої та конкурентоспроможної роботи митної системи. Використання сучасних технологій, адаптація міжнародного досвіду та розвиток кадрового потенціалу сприятимуть не лише виконанню митних функцій, а й покращенню економічного клімату України загалом.

Список використаних джерел:

1. Ішлер Д.А., Микуляк О.В. (2024). Інноваційні підходи до управління митними процедурами в Україні. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки», (41), 51-55. DOI: 10.36074/grail-of-science.05.07.2024.006
2. Бліщук К.М. (2023). Європейські вектори вдосконалення митної політики в Україні. Економіка та суспільство, (48), 82-88. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-30
3. Дорофєєва Л.М., Корнева Т.В. (2021). Нові виклики для реформування митної служби України. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, (44), 233-237. DOI: 10.24144/2307-3322.2021.44.233-237

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ

Н. О. КОНДАРАТЕНКО, д.е.н., професор

І. М. КАДИКОВА, к.е.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Формування стратегії управління соціальними програмами є ключовим аспектом розвитку суспільства, орієнтованого на забезпечення соціальної справедливості, добробуту та сталого розвитку. Цей процес базується на концептуальних положеннях, які визначають підходи, принципи та етапи реалізації таких програм.

Основні концептуальні положення:

1. Системний підхід. Стратегія управління соціальними програмами повинна враховувати взаємозв'язки між різними сферами суспільного життя, такими як освіта, охорона здоров'я, працевлаштування, соціальний захист тощо. Системний підхід дозволяє забезпечити комплексний і гармонійний розвиток.
2. Орієнтація на результати. Ефективність соціальних програм оцінюється за досягненням конкретних результатів, таких як зменшення рівня бідності, підвищення доступу до медичних послуг або покращення якості освіти. Стратегія повинна включати чітко визначені індикатори оцінки успіху.
3. Принцип участі. Залучення зацікавлених сторін, включаючи громадські організації, місцеві громади та бізнес, є необхідним для формування стратегії, яка враховує реальні потреби населення, що сприяє підвищенню легітимності та ефективності програм.
4. Інноваційність та адаптивність. У сучасному світі соціальні програми мають враховувати нові технології, інноваційні методи управління та адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Гнучкість стратегій дозволяє швидко реагувати на виклики та кризи.
5. Принцип соціальної справедливості. Стратегія має забезпечувати рівні можливості для всіх громадян, незалежно від їх соціального, економічного

чи культурного статусу. Особливу увагу слід приділяти вразливим групам населення.

Етапи формування стратегії

1. Аналіз потреб і проблем На початковому етапі проводиться глибокий аналіз соціально-економічної ситуації, визначаються основні проблеми та потреби цільових груп.

2. Визначення цілей і пріоритетів Встановлюються стратегічні цілі, які мають бути досягнуті, та визначаються пріоритетні напрямки діяльності.

3. Розробка плану дій Створюється деталізований план, що включає конкретні заходи, ресурси, терміни реалізації та відповідальних осіб.

4. Моніторинг і оцінка Важливим компонентом стратегії є система моніторингу та оцінки, яка дозволяє відслідковувати хід реалізації програм і вносити корективи за потреби.

Концептуальні положення формування стратегії управління соціальними програмами забезпечують основу для створення ефективних та стійких рішень, спрямованих на покращення якості життя населення. Вони дозволяють врахувати як сучасні виклики, так і потенційні можливості, забезпечуючи розвиток суспільства на принципах соціальної справедливості та інклюзії.

Список використаних джерел:

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85. <https://doi.org/10.2307/41165876>

2. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>

3. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. Р. ПОЛОКА, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Управління розвитком промислових підприємств є складним і багатогранним процесом, що охоплює сукупність теоретичних підходів, методологічних принципів і практичних інструментів, спрямованих на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Теоретичні засади управління

розвитком підприємств ґрунтуються на концепціях системного, стратегічного та інноваційного підходів. Системний підхід розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів, функціонування яких залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегічний підхід акцентує увагу на довгострокових цілях, аналізі тенденцій ринку та адаптації бізнес-моделі підприємства до нових умов. Інноваційний підхід підкреслює важливість впровадження нових технологій, розробки нових продуктів і підвищення ефективності виробничих процесів.

Важливими складовими теоретичної бази є також принципи сталого розвитку, які передбачають одночасне досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей, що включає оптимізацію використання ресурсів, підвищення енергоефективності, розвиток персоналу та відповідальність перед суспільством. Методи управління розвитком промислових підприємств охоплюють стратегічне планування, моделювання бізнес-процесів, оцінку ризиків, управління змінами та моніторинг ключових показників ефективності. Крім того, сучасні теорії наголошують на важливості цифровізації та автоматизації процесів для покращення управлінських рішень. Таким чином, теоретичні засади управління розвитком промислових підприємств формують фундамент для ефективного функціонування та довгострокового зростання організацій, адаптуючи їх до викликів глобалізації, технологічного прогресу та динамічних змін у ринковому середовищі [1].

Розвиток промислових підприємств залежить від впливу численних факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні. Вивчення цих факторів дозволяє забезпечити адаптацію підприємств до змінного середовища, підвищити їхню конкурентоспроможність та ефективність. Методологія управління розвитком промислових підприємств включає низку принципів, які забезпечують ефективність управлінських рішень, стратегічне планування та інноваційний розвиток підприємств у умовах динамічного економічного середовища. Загалом, методологічні принципи управління розвитком промислових підприємств орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін. Вони допомагають побудувати ефективну та гнучку організаційну структуру, що здатна реалізувати довгострокові стратегічні цілі, інноваційні ініціативи та досягнення сталого розвитку в умовах глобальних викликів [2].

Розвиток промислових підприємств є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу до управління. Сучасні виклики глобалізації, технологічних змін та зростання конкуренції вимагають від підприємств адаптивності, інноваційності та орієнтації на довгострокові цілі. Теоретичні засади управління розвитком підприємств базуються на принципах системності, стратегічного планування, гнучкості, інноваційності та сталого розвитку. Важливими чинниками є як зовнішні впливи, зокрема економічні, політичні та технологічні, так і внутрішні аспекти, такі як фінансові ресурси, організаційна структура та рівень кваліфікації персоналу [3]. Ефективне управління розвитком передбачає впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів, використання сучасних методів управління якістю та

оптимізацію виробничих циклів. Особливе значення надається цифровізації, яка дозволяє покращити ефективність, швидкість та точність управлінських рішень. Узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів підприємства сприяє досягненню сталого розвитку, що стає однією з ключових умов його довгострокового успіху. Таким чином, використання сучасних методологічних підходів до управління розвитком дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Іванова, О. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичні аспекти та практичні рекомендації // Економіка та управління. – 2022. – №5(89). – С. 34–41.
2. Петренко, В. М. Інноваційні підходи до управління промисловими підприємствами в умовах глобалізації // Наукові записки з економіки та управління. – 2021. – Т. 29. – С. 67–75.
3. Сидоренко, А. Г., Коваленко, Л. І. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління розвитком підприємств // Вісник економічних досліджень. – 2023. – №2(52). – С. 45–54.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

К. О. ЧЕРЕДНИЧЕНКО, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення ефективної роботи підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку. Цей механізм поєднує в собі інструменти управління, економічні ресурси, інноваційні технології та методи, що дозволяють підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основу цього механізму становить чітка структура управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства. Важливою складовою є оптимізація організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на ринкові виклики. Наприклад, гнучкі управлінські моделі допомагають підприємствам адаптуватися до змін у попиті, регуляторних умовах чи технологічних тенденціях.

Економічна складова механізму передбачає раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, що включає оптимізацію витрат, ефективне управління інвестиціями, спрямованими на оновлення виробничих потужностей, а також підвищення фінансової стійкості підприємства. Одним із ключових

елементів є інвестиції в модернізацію технологій і підвищення продуктивності. Інноваційна складова займає центральне місце в механізмі управління. Впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів і вдосконалення бізнес-процесів дозволяють підприємствам зберігати конкурентну перевагу. Особлива увага приділяється автоматизації виробничих процесів, розвитку логістики та цифровізації управління. Маркетингова складова орієнтована на дослідження ринку, визначення потреб споживачів та ефективне позиціонування продукції. Створення сильного бренду і розробка дієвих рекламних стратегій є важливими кроками для забезпечення впізнаваності продукції та формування лояльності клієнтів.

Не менш важливою є соціальна складова механізму. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, створення сприятливих умов праці та розробка програм мотивації персоналу сприяють підвищенню ефективності роботи колективу. Інвестиції в професійний розвиток працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації також позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Функціонування організаційно-економічного механізму залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів можна виділити рівень конкуренції, економічну ситуацію, регуляторну політику та технологічні зміни. Внутрішні фактори охоплюють якість управління, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційної активності та організаційну культуру.

Успішна реалізація механізму включає кілька етапів: аналіз ринкових умов і внутрішніх можливостей підприємства, визначення стратегічних цілей, розробку і впровадження відповідних заходів, а також постійний моніторинг і оцінку результатів. Загалом, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є необхідним інструментом для досягнення стійкого розвитку та ефективного функціонування в умовах глобальної конкуренції. Він дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й успішно конкурувати, забезпечуючи високу якість продукції та задоволення потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. Bakhromov, A., & Frolova, I. (2019). Improvement of Industrial Enterprises Competitiveness through Organizational and Economic Mechanisms. *Economic Annals-XXI*, 175(5-6), 34-38.
2. Kovalenko, I., & Petrenko, V. (2020). Development of Organizational and Economic Mechanism to Improve the Competitiveness of Enterprises in the Industry 4.0 Era. *Economics of Innovation*, 2020(2), 45-53.
3. Shvedov, V., & Shevchenko, S. (2020). Organizational and Economic Mechanism of Industrial Enterprise Management. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(4), 2459-2466. DOI: 10.5373/JARDCS/V12I4/20201931

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

К. В. ВОРОБІЙОВ, аспірант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на сьогоднішній день є як науковою, так і практичною проблемою. В умовах військової агресії в країні та загострення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку, для кожного бізнесу життєво важливо підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність. Особливо це стосується діяльності вітчизняних будівельних підприємств, оскільки будівельна галузь є однією з найбільш важливих для української економіки, оскільки в ній створюється багато робочих місць та виробляються товари, які використовуються в усіх секторах економіки країни. Будівельна галузь країни є певним показником рівня розвитку економіки, оскільки вона характеризує стан багатьох сфер господарювання, надаючи їм матеріальну основу, створюючи відповідні матеріально-технічні передумови, а також здійснюючи будівництво, ремонт і реконструкцію об'єктів промислового, інфраструктурного, житлового, соціального та іншого призначення [1]. Наразі українські будівельні підприємства повинні постійно шукати нові способи боротьби з конкурентами та використовувати сучасні стратегії та методи, щоб адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [2].

В цілому можна зазначити, що управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств представляє собою цілеспрямований процес, заснований на принципах системності та комплексності. Його мета полягає в тому, щоб забезпечити збереження та розвиток конкурентних переваг вітчизняних будівельних підприємств, одночасно враховуючи вплив навколишнього середовища та акцентуючись на максимальне збільшення прибутковості та мінімізація витрат. Іншими словами, управління конкурентоздатністю вітчизняних будівельних підприємств означає контроль над їх конкурентними перевагами, які представляють собою систему якостей, яка дає будівельним підприємствам перевагу над конкурентами в економічних, технічних та організаційних сферах діяльності [3].

Враховуючи стан будівельної галузі, вітчизняні будівельні підприємства стикаються зі збільшенням конкуренції. Це значно впливає на рівень їх конкурентоспроможності. Стрімке посилення ринкових конкурентних позицій вітчизняних будівельних підприємств не можливе без ретельно розробленої системи управління їх конкурентоспроможністю.

Слід зазначити, що довгострокова конкурентоспроможність вітчизняних будівельних підприємств може бути досягнута шляхом здійснення заходів, спрямованих на забезпечення підвищення конкурентоспроможності за допомогою системи, яка ефективно використовує конкурентоспроможний

потенціал. Крім того, для підвищення конкурентоспроможності система повинна включати такі підсистеми, як систему управління (щоб керувати системою), систему постачання (щоб забезпечити ресурси), систему безпосередньо керування (щоб мати конкурентний потенціал) та підсистема впливу на фактори конкурентоспроможності. Крім того на основі аналізу теоретичних аспектів формування системи управління було виділено ключові елементи системи управління конкурентоспроможністю вітчизняних будівельних підприємств, а саме:

- мету та цілі управління конкурентоспроможністю;
- керовану та керуючу підсистеми системи управління конкурентоспроможністю;
- стратегію та тактику управління конкурентоспроможністю;
- принципи управління конкурентоспроможністю;
- функції управління конкурентоспроможністю;
- механізми досягнення мети управління;
- інструменти управління конкурентоспроможністю;
- методи управління конкурентоспроможністю;
- важелі управління конкурентоспроможністю;
- стимули управління конкурентоспроможністю.

Отже, можна зазначити, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних будівельних підприємств повинно ґрунтуватися та основні побудови системи управління конкурентоспроможністю. Основні елементи цієї системи повинні функціонувати у тісному взаємозв'язку між собою, та враховувати вплив факторів навколишнього середовища на їх спрямованість.

Список використаних джерел:

1. Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А.. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С.213-221.
2. Білецький І. В., Боровик М. В., Воробйов К. В. Конкурентоспроможність будівельних підприємств: сутність, зміст та фактори впливу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 34(62). С. 33-38.
3. Дмитренко В. І. Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 10.01.2025)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. О. ВОЛОШАН, аспірантка

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Забезпечення розвитку економіки та суспільства є важливою проблемою в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливо це стосується діяльності підприємств будівельної галузі, яка на сьогодні є однією з найважливішою в економіці нашої країни та значною мірою впливає на її економічний розвиток. В сучасних умовах господарювання вітчизняні будівельні підприємства не завжди готові протистояти реальним і потенційним загрозам, які випливають із небезпек, пов'язаних із законодавством, конкуренцією та кадровими проблемами. Саме тому значна увага приділяється питанням економічної безпеки та формуванню механізмів ефективного управління нею.

Досліджуючи економічну безпеку будівельного підприємства слід зазначити, що вона представляє собою взаємодію окремих функціональних елементів, які забезпечують стабільний економічний стан діяльності підприємства, який сприяє ефективному використанню всіх наявних ресурсів, а також адаптації до змін зовнішніх умов і впровадженню заходів, спрямованих на усунення або запобігання небезпекам, які загрожують фінансовій та виробничій діяльності [1]. У загальному вигляді економічна безпека будівельного підприємства характеризує наскільки воно захищено від шкідливих впливів навколишнього середовища, а також визначає його здатність швидко реагувати на загрози або адаптуватися до поточних обставин, щоб діяльність вітчизняних будівельного підприємства не зазнала руйнівних наслідків.

Економічна безпека будівельного підприємства характеризує динамічний стан його функціонування, яке забезпечує стабільні результати діяльності, адаптуючись до різноманітних змін навколишнього середовища. Економічна безпека будівельного підприємства передбачає здійснення цілеспрямованих заходів, спрямованих на захист його ресурсів від будь-яких потенційних небезпек, як внутрішніх, так і зовнішніх. Рівень економічної безпеки будівельних підприємств залежить від того, наскільки добре їх керівництво здатне запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, вчасно ліквідувати шкідливі наслідки різних негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та створювати умови для ефективного функціонування та розвитку.

Дослідження теоретичних аспектів управління економічною безпекою дозволяє визначити, що планування, організація, контроль і стимулювання є складовими динамічного процесу управління економічною безпекою будівельного підприємства. Цей процес включає в себе певну систему, щоб гарантувати ефективність функціонування та подальший сталий розвиток будівельних підприємств. Цього також можна досягти за допомогою широкого спектру методів, інструментів, важелів і креативних структурно-функціональних

і процесних підходів, які разом можуть сприяти розвитку будівельного підприємства [2].

Слід також зазначити, що будівельній сфері притаманні специфічні та незвичайні для інших видів діяльності ризики та загрози, які необхідно відслідковувати та контролювати, та які можуть істотно вплинути на результативність діяльності вітчизняних будівельних підприємств. Саме тому для вітчизняних будівельних підприємств життєво важливе здійснення ефективного управління їх економічною безпекою. Серед ключових особливостей управління економічною безпекою вітчизняних будівельних підприємств слід виділити [3]:

- діяльність вітчизняних будівельних підприємств є ліцензованою та здійснюється під ретельним наглядом та контролем зі сторони держави;
- залежність будівництва та пов'язаних з ним процесів залежить від природних факторів, які істотно впливають на тривалість, вартість та послідовність робіт;
- значна вартість об'єкта будівництва та експлуатаційна тривалість;
- для здійснення діяльності будівельних підприємства потрібні значні обсяги фінансових, матеріально-технічних, трудових та інших ресурсів тощо.

Отже, неефективне управління економічною безпекою підприємств будівельної галузі знижує економічну стійкість і продуктивність, а також впливає на його навколишнє середовище. Такі наслідки можуть включати втрату економічних вигід, погіршення фінансового стану та, можливо, банкрутство підприємств цієї сфери. Отже, керівництву вітчизняних будівельних підприємств необхідно спрямовувати значні зусилля, щоб запобігти такому стану.

Список використаних джерел:

1. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. №14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення 05.01.2025)
2. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О. Особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств у воєнний період. *Economic Synergy*. 2023. №3. С. 192-201.
3. Пархоменко Н. О. Особливості управління економічною безпекою будівельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 05.01.2025)

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Н. О. КОНДАРАТЕНКО, д.е.н., професор

М. В. ВОЛКОВА, к.е.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Корупція є одним із ключових викликів, що підривають економічну безпеку держави, особливо в умовах політичної та економічної нестабільності. В Україні боротьба з корупцією залишається одним із центральних завдань для забезпечення стабільності, розвитку економіки та довіри громадян до державних інституцій. Корупція – це системна проблема, яка серйозно впливає на всі аспекти економічної діяльності держави. Вона руйнує довіру до державних інституцій, знижує ефективність використання бюджетних коштів, послаблює конкурентоспроможність економіки та стримує інвестиції. Для України, яка перебуває у стані війни та здійснює післявоєнну відбудову, боротьба з корупцією стала питанням не лише економічної, а й національної безпеки.

Антикорупційна політика спрямована на усунення умов, що сприяють незаконному збагаченню та зловживанням владою. Вона охоплює широкий спектр заходів, включаючи впровадження прозорих механізмів державного управління, посилення відповідальності за корупційні злочини, а також розвиток ефективних інститутів контролю та нагляду.

Ключову роль у боротьбі з корупцією відіграють новостворені органи, такі як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Бюро економічної безпеки України (БЕБ). Їхня діяльність спрямована на виявлення корупційних схем, притягнення винних до відповідальності та повернення незаконно отриманих активів до державного бюджету.

Важливим елементом антикорупційної політики є впровадження цифрових технологій, які сприяють прозорості та зменшують можливості для корупційних дій. Електронні тендери, цифрові декларації та відкриті бази даних дозволяють громадянам і бізнесу контролювати діяльність держави та запобігати корупційним ризикам. Корупція не лише шкодить економіці, але й послаблює довіру міжнародних партнерів до України. Тому активна антикорупційна політика є ключовою умовою для залучення іноземних інвестицій, отримання міжнародної фінансової допомоги та інтеграції в європейський економічний простір.

Антикорупційна боротьба в Україні тісно пов'язана з підтримкою міжнародних партнерів. Європейський Союз, США, МВФ та інші організації допомагають Україні у впровадженні реформ, надають фінансову допомогу та діляться найкращими практиками. Зобов'язання щодо боротьби з корупцією також є важливою умовою для подальшої інтеграції України до ЄС. Громадянське суспільство відіграє критично важливу роль у боротьбі з корупцією. Аналітичні центри, громадські організації та журналісти-

розслідувачі здійснюють моніторинг діяльності влади, розкривають корупційні схеми та допомагають привертати увагу до проблеми. Наприклад, такі організації, як Transparency International Ukraine, активно працюють у цьому напрямку. За оцінками експертів, щорічні втрати економіки України від корупції сягають мільярдів доларів. Ці ресурси могли б бути використані на відновлення інфраструктури, розвиток соціальної сфери та інновацій. Корупція також створює нерівні умови для бізнесу, послаблюючи конкуренцію та зменшуючи податкові надходження.

Боротьба з корупцією в Україні є не лише внутрішньою потребою, але й ключовим фактором інтеграції до міжнародної спільноти та підвищення конкурентоспроможності економіки. Лише за умови системного підходу, підтримки громадськості та міжнародної спільноти Україна зможе побудувати прозору, ефективну та безпечну економіку. Отже, боротьба з корупцією є не лише моральною та правовою вимогою, але й стратегічним завданням для зміцнення економічної безпеки держави. Лише завдяки прозорості, відповідальності та ефективному управлінню Україна зможе забезпечити стабільний економічний розвиток та довіру своїх громадян і міжнародної спільноти.

Список використаних джерел:

1. Клімова Г.П. Економічна безпека: сутність та основні напрями забезпечення. Право та інновації. № 3 (19). 2017. С. 23–29.
2. Гбур В. Економічна безпека України в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 2. С. 97–101.
3. Левчук О.В. Економічна безпека України в контексті глобалізаційних викликів. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 59–64.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

О. Р. КРИВИЦЬКА, д.е.н., професор

О. О. НІКОЛАЙЧУК, аспірант

Національний університет «Острозька академія»

Організаційний механізм управління будівельними підприємствами є складною системою, яка забезпечує ефективну взаємодію різних підрозділів, ресурсів і процесів у межах діяльності компанії. У контексті сучасних економічних умов та специфіки будівельної галузі цей механізм відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємств та їхньої конкурентоспроможності. Будівельна галузь має ряд унікальних характеристик, які визначають особливості управління. Передусім, це проектний характер діяльності, що вимагає гнучкості та адаптивності організаційної структури. Кожен будівельний проект має свої індивідуальні особливості, такі як обсяги

робіт, терміни реалізації, фінансові ресурси та залучені учасники, що вимагає чіткої координації всіх процесів і ресурсів.

Одним із ключових аспектів організаційного механізму є структура управління. У будівельних підприємствах зазвичай використовують ієрархічну модель, яка дозволяє розподіляти функції між стратегічним, тактичним і операційним рівнями. На стратегічному рівні ухвалюються важливі рішення, що стосуються розвитку підприємства, на тактичному відбувається управління окремими проектами, а на операційному здійснюється безпосереднє виконання робіт. Важливу роль у механізмі управління відіграють функціональні аспекти, зокрема планування, організація, контроль і мотивація. Планування охоплює визначення основних завдань, бюджетів і термінів виконання робіт. Організація спрямована на забезпечення злагодженої взаємодії між підрозділами, розподіл ресурсів і координацію діяльності. Контроль дозволяє забезпечити відповідність робіт встановленим стандартам якості та нормативним вимогам, а мотивація сприяє залученню працівників до ефективного виконання своїх обов'язків.

Особливістю будівельної галузі є висока залежність від зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, законодавчі зміни, валютні коливання та стан ринку нерухомості, що потребує від підприємств розробки адаптивних стратегій, які враховують ризики та потенційні загрози. Іншою важливою складовою організаційного механізму є впровадження інноваційних рішень. Сучасні технології, такі як BIM-моделювання, автоматизовані системи управління проектами та використання енергоефективних матеріалів, дозволяють підвищити ефективність будівельної діяльності та знизити витрати. Крім того, сучасні системи ризик-менеджменту допомагають передбачати потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив. Одним із основних викликів для будівельних підприємств є необхідність управління обмеженими ресурсами, включаючи фінанси, матеріали та трудові ресурси, що вимагає ефективного планування та оптимізації використання наявних засобів. Також актуальним є питання забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, адже якість будівельних робіт значною мірою залежить від професійного рівня працівників.

Таким чином, організаційний механізм управління будівельними підприємствами повинен бути адаптивним, інноваційним та орієнтованим на досягнення високих результатів. Його основою є інтеграція всіх складових діяльності підприємства, використання сучасних технологій і підходів до управління, а також здатність реагувати на зовнішні виклики. Завдяки ефективному організаційному механізму будівельні підприємства можуть забезпечити стабільний розвиток, високу якість виконання робіт і конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Дмитренко В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Вчені записки університету «Крок». 2020. № 2(58). С. 120–127. Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-120-127>

2. Ісаєнко Д. Будівельний комплекс України: трансформація в умовах переходу до ринкового господарства. Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/5/04.pdf>

3. Квасницька О. О. Сутність будівельної діяльності: теоретичний погляд: зб. наук.праці НУ ОЮА. Режим доступу: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom10/43.pdf>

FRANCHISING AS A FORM OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP

O. BERVENO, Doctor of sciences (Economics), Professor

SONG ZHENYU, student

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The current stage of the world economy is characterized by high dynamism of globalization transformations, which actualizes the problem of ensuring stable competitive positions of the state in the world market. For this, a necessary factor is the activation of innovation activity in the country, which will give impetus to the growth of the competitiveness of domestic products in world markets. The success of the innovation vector of the development of the Ukrainian economy largely depends on the development of small business, which acts as a source of innovation and a channel for the transfer of knowledge and the latest technologies. In modern conditions of permanent financial crises, non-traditional methods of financing innovation activity, including franchising, are gaining particular relevance.

Franchising not only provides the benefits of effective development to all participants in network relations, but also has significant innovation potential. Franchising also provides a number of advantages to enterprises that choose this particular business model, promotes the spread of innovations and stimulates the innovative activity of the enterprise. Moreover, franchise relationships provide advantages for the development of entrepreneurial initiative of small enterprises and the spread of new methods of competition. However, the main advantage of the franchising business format is the possibility of using the combined material and intellectual resources of all enterprises that make up the franchise network, which provides the advantages of economies of scale and creates a synergistic potential for their development.

Franchising is focused on a high degree of innovation and entrepreneurial initiative, the development of various forms of network partnership. In the modern world economy, franchising is becoming one of the leading and promising forms of business organization, which provides advantages to each of the parties participating in the network, therefore, the study of franchise relationships as a form of organization of international entrepreneurship is an acutely relevant problem.

Recently, studies devoted to the analysis of theoretical and practical provisions of franchise relationships have gained additional relevance, therefore, the number of studies devoted to this problem has significantly increased. its advantages in forming

an effective business environment and finding effective ways to ensure the sustainable development of the franchise market.

The foundations of the scientific substantiation of franchising as a progressive method of doing business were laid by J. Deltey, J. Mayer, J. Evans, B. Karloff, D. Kaufman, F. Kotler, J. Lamben, J. Stiglitz. But franchising is a form of international business that is constantly developing, so not all aspects of franchise entrepreneurship have received the necessary consideration in modern scientific literature. First of all, there is an urgent need to identify the essence of franchising as an effective form of financing and development of innovative activity.

The purpose of the work is a theoretical analysis of the essence of franchising as a direction of entrepreneurship development and justification of practical directions and innovative measures for the development of a franchise network.

Franchising is one of the innovative ways of business development. Franchising is a system of agreements under which the owner of a trademark, trade name or copyright (franchisor) allows another company (franchisee) to use them under certain conditions. The use of a franchise method of business organization can be considered a way to support the competitive advantages of domestic enterprises.

Franchising is recognized worldwide as an effective economic tool, the main purpose of which is the development of small businesses. Proof that franchising is one of the effective tools for doing business is that such a path of development is actively used by such recognized leaders of the global commodity market as CocaCola, McDonald's, IKEA, etc. [1].

Franchising is a form of interaction between companies in which the franchisor grants certain rights to use its trademark, brand, business system, technology to another company (franchisee). The franchise agreement allows them to receive mutual benefits from cooperation. Franchise agreements are most widely used in such areas as public catering, services, trade, production and maintenance of computers, sale of computer components, software for corporate clients, tourism, hotel business, etc.

Franchising is a tool used to ensure increased business efficiency. It is one of the advanced methods of attracting investment, distributing technology, expanding the sales or production network and making a profit. It is an effective form of contractual relations between independent enterprises, which provides them with significant advantages.

Franchising has a number of advantages that contribute to the development of entrepreneurial initiative, the expansion of product sales markets, the reduction of the cost of goods and services, the improvement of the quality of manufactured products and the formation of a competitive business environment in the country. All forms of franchising are characterized by adaptability to changes in the market environment, in accordance with which they determine their own methods of interaction.

Network relationships are a special form of partnership based on joint ownership of intellectual property with a significant share of patronage in relation to those enterprises that contribute to the growth of the value of intellectual assets. Such relationships are built on support and consulting.

Franchising also contributes to the minimization of entrepreneurial risks. The main condition for risk management is the ability to predict and minimize them. Thus,

in a franchise business model, by attracting funds from franchisees, the franchisor compensates for the lack of capital and reduces borrowing risks [2]. Thus, in order to develop adequate and effective measures that will prevent and eliminate the negative consequences of the risks of the franchise business model, it is necessary to identify these risks and correctly identify them.

In the activities of entrepreneurs participating in the franchise network, both common risks and risks of individual parties occur. The franchisor risks royalties. The franchisee risks profit. There must be a sufficient number of franchisees to at least minimize the financial risks of the franchisor. It is also necessary to create a model of income generation that would provide an acceptable level of profitability for the franchisor and franchisees.

List of sources used:

1. Website of the International Franchise Association. URL: <http://www.franchise.org>

2. Kotliarov I. Royalty rate in case of franchising. *Annals of economics and finance*. 2011. № 12. P. 139–156.

PERSONNEL MANAGEMENT AT AN INNOVATIVE ENTERPRISE

O. BERVENO, Doctor of sciences (Economics), Professor

ZHANG HONGJIAN, student

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

In the 21st century, mankind has entered a new economic era dominated by knowledge. Many foreign companies are turning their organizations into learning or teaching organizations to cope with the changing market. Domestic enterprises are also in the process of various changes, through which they have gained competitive advantage, which has been recognized by many knowledgeable people in the enterprise circles. Since the reform and opening up, the innovative enterprises of our country have gone through the starting stage, the takeoff stage, the all-round promotion stage, the deepening development stage and the high-quality development stage. In the process of the development of innovative enterprises in China, the principle of establishing modern enterprise system, separation of government and enterprises, clarity of property right and decentralization of power to enterprises has always been taken as the principle. In the innovation of the establishment of modern enterprise system, the enterprise personnel management system is an important content. But in the reform of innovative enterprises, the reform of personnel management system lags behind, the main reason is that the reform of personnel management system of innovative enterprises is quite difficult: On the one hand, the reform of personnel management system of innovative enterprises has great dependence on the external environment. China has lacked the talent market under the condition of complete market for a long time, and lacked the relatively perfect social labor security system and other supporting reform measures. On the other hand, the reform of innovation enterprise management

personnel management system involves the adjustment of various interests of the state, enterprises and individuals. At present, the internal and external conditions of this reform are gradually maturing, and the bearing capacity of the reform is greatly strengthened. Pushing this reform vigorously will lay an important foundation for the development of innovative enterprises in the new century. Therefore, speeding up the reform of personnel management system of innovative enterprises has become an important link in constructing harmonious labor relations and ensuring the development of enterprises. In innovative enterprises, the enterprise administrative department is an important and special department, which is usually responsible for the enterprise administrative operation and internal management. For a long time, the personnel management mode of the enterprise administrative department has been following the management mode of the administrative department under the planning system, but at present, this mode is not suitable for the innovation enterprise to establish the modern enterprise system and deepen the reform. Some innovative enterprises have also made some attempts to reform, but it is difficult to achieve the expected objectives by making small changes and repairing small leathers. With China's formal accession to the WTO, innovative enterprises are facing a wider range of market competition. Only by fundamentally improving the level of production and operation of enterprises, and strengthening the level of administrative operation and internal management of enterprises, can innovative enterprises adapt to the needs of market economy and organizational system of enterprises, which is of great significance for enhancing the vitality of enterprises and adapting to the development of market economy. Therefore, the reform of personnel management system in enterprise administrative department has become an important content of innovation enterprise personnel management system reform at present. According to the requirement of enterprise development, how to push the reform of the personnel management system of the existing enterprise administrative department into depth has become a subject that the innovation enterprise needs to focus on. Only by stepping out of the puzzle of traditional personnel management, into the track of modern enterprise human resource management system, breaking through several difficulties in traditional personnel management system, resolving a series of contradictions in interest adjustment, solving many problems in the process of reform, can the reform of personnel management system of enterprise administrative department be achieved. Starting from the theoretical basis of the reform of administrative management and personnel management system, this paper puts the research on the reform of personnel management system in the administrative department of innovative enterprises under the background of establishing modern enterprise system in innovative enterprises. Firstly, through analyzing the current situation of personnel management of innovative enterprise administrative department, understand the problems and challenges faced by personnel management system of enterprise administrative department. Secondly, on the premise of further defining the guiding ideology, objectives and tasks of the personnel management system reform of the enterprise administrative department, the preliminary preparation of the personnel management system reform of the enterprise administrative department is expounded from the aspects of the research and design of the work system and the research and allocation of the personnel system. Then, the paper discusses the measures to reform

the personnel management system of the enterprise administrative department. Finally, the paper discusses the other problems that should be paid attention to in the reform of personnel management system of enterprise administrative department.

The New Institutional Economics Movement promotes the formation of the doctrine of administrative reform based on the concepts of competitiveness, consumer choice and transparency, and on the emphasis on incentive structures, which are very different from the traditional militarized bureaucratic 'good administration', which emphasizes orderly hierarchy and eliminates intersection and overlap. The new institutional economics, especially the theory of public choice, principal-agent theory and transaction cost theory, merges into the new public management, which replaces the traditional public administration idea that the high-level personnel in bureaucratic organization believe [2].

According to the theory of public choice, the basic reason of government inefficiency and scale expansion lies in the monopoly of bureaucracy in the supply of public services: First, lack of competition. Bureaucracy monopolizes the supply of public goods and lacks the pressure of saving cost and improving efficiency. Second, lack of profit incentive mechanism. Due to the public output's challenge to rational bureaucracy, the evaluation of public output is difficult. The goal of bureaucracy is not profit maximization, but budget maximization. Third, lack of supervision. Bureaucracy has advantages in public production information, and the supervisor may be manipulated and controlled by the supervised. The place in front of the supervisory body where the person being supervised is located. They can actually impose policies that best serve their own interests.

Therefore, the public choice theory advocates to take the market-oriented method to make up for the defects of the government: First, to introduce the competition mechanism, to form a binding force outside the organization to reduce the cost of the supply of public goods, and to guide the government organization to improve the efficiency of the supply of public goods. The second is privatization.

List of sources used:

1. Nadler D. A. Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

СЕКЦІЯ 5

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В. В. КОНЕНКО, канд. екон. наук, доцент

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Розвиток цифрової економіки суттєво впливає на трансформацію господарської системи та способи отримання підприємницького доходу. Економічні реалії свідчать, що нерозвиненість промислової інфраструктури, історично сформовані господарсько-правові умови та глобальні зміни на ринку праці створюють передумови для зростання самозайнятості населення та формування основ для посиленого розвитку підприємницької ініціативи громадян.

В умовах економічної невизначеності підприємництво стає базовою основою розширення середнього класу – ключового елементу соціальної стабільності суспільства й держави. Громадяни із середніми доходами, зацікавлені в економічній стабільності, доступі до якісних послуг та покращенні якості життя, стають рушійною силою постійного економічного зростання. Як зазначає П. Р. Пуцентейло, «Підприємництво – один із ключових сегментів ринку, оскільки є каталізатором економічного зростання» [3].

Особливу роль у підприємницькій діяльності відіграє розвиток економіки адміністративно-територіальних утворень. Саме місцевий рівень стає платформою для формування нових бізнес-ініціатив, розвитку соціального підприємництва та вирішення актуальних проблем зайнятості [2].

Підприємництво характеризується високим потенціалом адаптації до змін умов регіонального ринку та несприятливого зовнішнього середовища. Воно забезпечує:

- зайнятість населення у регіонах, що сприяє зменшенню рівня безробіття;
- швидке впровадження інноваційних технологій у виробничі та обслуговуючі процеси;
- стимулювання локальних економік через зростання попиту на місцеві товари та послуги.

Завдяки підприємницькій активності створюються нові робочі місця, підвищується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Підприємництво відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, оскільки:

- формує конкурентне середовище. Розвиток бізнесу стимулює конкуренцію, що сприяє підвищенню якості товарів та послуг;
- ініціює структурні зміни в економіці. Підвищення підприємницької активності сприяє переходу до сучасних галузей, орієнтованих на знання, інновації та цифровізацію;
- сприяє впровадженню інновацій. Малі та середні підприємства є джерелом технологічних проривів і соціальних інновацій;
- забезпечує економічну стабільність. Активність підприємців сприяє формуванню середнього класу, зростанню доходів населення та зміцненню соціальної стабільності.

Сучасне підприємництво відіграє критичну роль у становленні цифрової економіки. Завдяки своїй гнучкості, здатності до інновацій і мобільності, підприємницькі структури сприяють сталому розвитку навіть в умовах економічної нестабільності [1].

Цифровізація створює нові можливості для бізнесу, серед яких:

- розширення доступу до ринків. Цифрові платформи забезпечують підприємцям глобальний доступ до клієнтів і партнерів;
- оптимізація бізнес-процесів. Використання сучасних технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект і блокчейн, дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність;
- формування нових бізнес-моделей. Цифрова економіка відкриває перспективи для розвитку інноваційних форм бізнесу, таких як платформи спільного користування або сервісні моделі.

Підприємництво є основою економічного розвитку, яке формує конкурентне середовище, сприяє інноваціям та забезпечує соціально-економічну стабільність.

У контексті цифрової трансформації воно стає ключовим елементом, що інтегрує економічні, технологічні та соціальні аспекти розвитку. Цифровізація, у свою чергу, розширює можливості для підприємницької діяльності, забезпечуючи нові інструменти та рішення для підвищення ефективності й конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Україна 2030Е – Країна з розвиненою цифровою економікою. Українського інституту майбутнього. - URL: <https://strategy.uifuture.org/krainaz-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>
2. Коненко В.В., Рудаченко О.О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*, № 8, 2024 – <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571>
3. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6, С.131-143.

ІНСТИТУЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ БІЗНЕСУ

В. О. КОРОЛЬ, аспірант

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Нинішній хвилі цифрової трансформації властивий перехід на новий етап розвитку цифрової економіки, що характеризується зниженням динамізму та прибутковості традиційних сфер та галузей, які на попередньому етапі були в лідерах економічного розвитку. Перспективні цифрові сфери змінюючи світову економіку, можуть згенерувати дохід від 29 до 48 трильйонів доларів США до 2040 року[1]. Етапи розвитку цифрової економіки відображають поступову еволюцію від базових технологічних змін до комплексної трансформації всіх сфер життя людини, в т.ч. й економічної, під впливом цифрових інновацій (рис. 1)

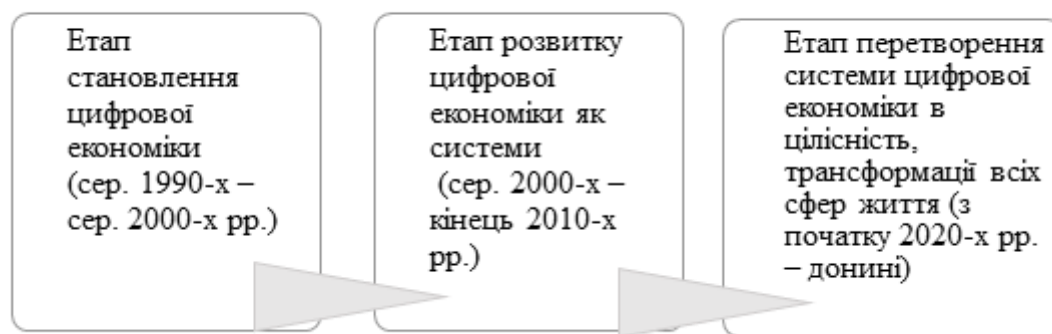


Рис. 1. Етапи розвитку цифрової економіки на основі технологічних змін
(складено автором)

Цифрові технології зумовили суттєві зміни в системі економічних відносин, впливаючи на господарство комплексно і в різноманітні способи: IoT, великі дані (Big Data), робототехніка, штучний інтелект, мобільні пристрої та інше видозмінюють способи формування економічних відносин і соціальної взаємодії. Зростає кількість та складність взаємозв'язків між компаніями. Мультикативний вплив цифровізації на економіку проявляється через перетворення соціально-економічних відносин (модифікація прав і відносин власності, розвиток нових форм зайнятості тощо), організаційно-економічних відносин на мікрорівні (кардинальні зрушення в структурі виробництва, поступова заміна робочої сили штучним інтелектом, зміна бізнес-моделей тощо) та макрорівні (зміна принципів, форм, механізмів державного регулювання) [2].

До основних проблем розвитку сучасної цифрової економіки відносять: існування явного розриву між швидкістю появи і впровадження цифрових технологій та практикою їх нормативного регулювання; неузгодженість динаміки розвитку формальних і неформальних правил і норм суспільної поведінки; структурно-компетентнісний дисбаланс між підготовкою кадрів і потребою в них цифрової економіки тощо. Актуалізуються проблеми

унормування новітніх відносин: долучення та використання цифрових технологій, захисту особистої інформації та прав користувачів, цифрової інклюзії загалом[3].

Вплив цифровізації на структуру інституційну систему прослідковується в двох напрямках: з одного боку, відбувається процес відмирання або суттєва зміна інститутів традиційної економіки, з іншого – зароджуються або запроваджуються нові інститути, пов'язані з використанням цифрових технологій. Наприклад, розвиток соціальних мереж спричинив появу нових видів діяльності та супутніх їм інститутів блогосфери. Зростає роль інститутів, що прискорюють цифрову трансформацію економіки та підвищують ступінь взаємодії її суб'єктів на різних рівнях. Нові інститути адаптують структуру взаємодії господарюючих суб'єктів до відповідного рівня розвитку цифрових технологій, використання яких прискорює виконання ними транзакцій, що, своєю чергою, дає змогу забезпечувати зростання прибутковості.

Теоретики інституціонального напрямку виокремлюють природний і штучний шляхи формування нових інститутів в процесі розвитку економічних систем.

В цифровому господарстві засадничими причинами інституційних змін стають чинники технологічного характеру (поява нових цифрових технологій). Базова модель інституційних змін була обґрунтована Д.Нортом [4]. В сучасних умовах вона доповнюється, що не змінює її загальний зміст, але дозволяє визначати більш ефективні напрями інституційних перетворень.

На етапі становлення цифрової економіки формування перших цифрових інститутів (в основному неформальних), більшою мірою, відбувається природним шляхом. По мірі розвитку і розповсюдження цифрової економіки з'являється потреба у формальній інституціоналізації нових правил, що спричинює необхідність «штучного» створення нових інститутів, що може відбуватися шляхом «виращування» власних національних інститутів або різними формами «запозичення», імпортування інститутів.

Таким чином, загальними тенденціями в розвитку інститутів в цифровій економіці є:

- зниження ефективності традиційних інститутів, їх зникнення, руйнування, перетворення під впливом цифрових технологій;
- поява інституційного вакууму, пов'язаного з виникненням нових цифрових технологій, що не вписуються в традиційну економіку;
- суттєва трансформація базових економічних інститутів;
- підвищення ефективності наявних інститутів під впливом цифровізації; і, як наслідок, руйнування інституціональних пасток, які давно існували;
- утворення нових інституційних пасток, пов'язаних із використанням цифрових технологій;
- формування (природним і штучним шляхом) нових інститутів цифрової економіки;
- зростання ролі інститутів мегарівня в умовах розвитку цифрової глобалізації;

- запровадження сконструйованих або трансплантованих нових інститутів може приводити до їх дисфункцій: атрофії, переродження відторгнення, активації альтернативного інституту.

Висока швидкість цифрових трансформацій вимагає проактивного впливу на зміни інститутів, вибудовування гнучкого і пластичного механізму перетворень в системі інститутів цифрової економіки, спроможної вчасно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики.

Список використаних джерел:

1. The next big arenas of competition. McKinsey Global Institute October 2024 <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition>

2. Коломієць Г.М., Король В.О. Амбівалентність впливу цифровізації на розвиток бізнесу.- Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року) [Електронний ресурс]. –Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023.с.133

3. Коломієць Г.М., Глушач Ю.С. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток.- Бізнес-інформ.- 2017, №7. С.137-143.

4. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки – К. : Основи, 2000. – 198 с.

СТІЙКІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: ШЛЯХ ДО МІЦНІШОГО БІЗНЕСУ

В. М. ПРАСОЛ, доцент.

В. Є. КУПЧЕНКО, студент 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

На сьогоднішній день світовий ринок стає все більш непередбачуваним, а рівень конкуренції та складності глобальних економічних зв'язків постійно зростає. У таких умовах підприємницькій діяльності важливо не просто забезпечувати стабільне функціонування, а й мати здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Одним із ключових аспектів успішного розвитку бізнесу є ефективне управління ризиками в ланцюгах постачання, адже безперервність поставок товарів чи сировини визначає надійність роботи компанії та її конкурентну позицію на ринку.

Подібно до того, як діджиталізація допомагає українським підприємцям не відставати від світових трендів та відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності, впровадження інноваційних стратегій у сфері управління ризиками ланцюгів постачання також може суттєво змінити правила гри. Оптимісти переконані: якщо бізнес навчиться проактивно керувати

потенційними загрозами, він не лише зможе мінімізувати збитки у кризових ситуаціях, а й перетворити стійкість на джерело конкурентної переваги.

Сучасні виклики, як-от пандемія COVID-19 або геополітичні конфлікти, наочно продемонстрували, наскільки вразливою може бути логістика на глобальному рівні. Раптові затримки з доставкою сировини, перебої у транспорті, зростання цін на енергоносії чи сировину, а також нестабільність попиту – це лише частина ризиків, з якими регулярно стикається бізнес. Для успішної діяльності важливо постійно аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на постачання. Такий підхід нагадує практику постійного моніторингу потреб споживачів у цифровому маркетингу: компанія, яка завжди тримає руку на пульсі, легше реагує на зміни.

Однією з важливих тенденцій в управлінні ризиками ланцюгів постачання є активне використання інформаційних технологій. Аналітика великих даних, штучний інтелект та автоматизація дозволяють бізнесу одержувати оперативну інформацію про стан запасів, якість продукції, доступність сировини і навіть прогнозувати можливі збої. Завдяки цьому компанії можуть заздалегідь «відчути» потенційні проблеми та вжити заходів: наприклад, залучити альтернативних постачальників, створити стратегічні резерви або змінити логістичні маршрути. Подібно до того, як цифрові інструменти допомагають підприємствам переходити на електронний документообіг чи організовувати дистанційні конференції, вони здатні й забезпечувати сталий розвиток ланцюгів постачання.

Не менш важливою складовою є розвиток партнерських відносин із постачальниками. Якщо у сфері діджитал-трансформації довіра, прозорість та взаємна вигода відіграють ключову роль, то у сфері управління ризиками постачання ці чинники мають ще більшу вагу. Постійний обмін інформацією, узгодження планів, спільний пошук рішень у разі кризи – все це сприяє зниженню ймовірності зупинок виробництва. Так само, як електронні відгуки клієнтів дають змогу оперативно оцінити якість послуг у сфері електронної комерції, спільна робота з постачальниками підвищує прозорість і надійність всього ланцюга.

Окрім того, впровадження інноваційних стратегій управління ризиками в ланцюгах постачання може позитивно позначитися на економіці країни загалом. Якщо бізнес-моделі стануть більш стійкими, це сприятиме зростанню промислового виробництва, підвищенню кількості виконаних вчасно замовлень та зменшенню простоїв обладнання. У результаті – зростатимуть доходи громадян, а покращення якості та тривалості життя стане помітним на практиці. За даними Державної служби статистики України, модернізація промислового сектору у поєднанні з підвищеною ефективністю логістики може призвести до відчутних економічних змін [2].

Проте, як і у випадку з цифровими технологіями, впровадження новітніх підходів до управління ризиками має свої недоліки та ризики. Кібератаки, збої у програмному забезпеченні, проблеми з обміном даними між постачальниками – усе це може негативно позначитися на роботі бізнесу. В Україні діють відповідні законодавчі акти, зокрема Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки

України», який покликаний захищати інформаційні системи [4]. З іншого боку, автоматизація процесів може призвести до скорочення робочих місць. Тут постає проблема пошуку балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, адже підвищуючи гнучкість та ефективність, підприємства не повинні забувати про людей, які працюють у цій системі.

Важливим аспектом стає також екологічна та соціальна стійкість ланцюгів постачання. Сьогодні, коли суспільство стає все більш вимогливим до етичності та екологічності бізнесу, вибір постачальників із відповідними стандартами стає критичним. Компанії, які враховують не лише фінансові, а й соціальні та екологічні ризики, можуть створювати стійкішу модель постачання. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити залежність від нестабільних ринків та підвищити довіру інвесторів і клієнтів. До прикладу, Нафтогаз України у своїх звітах звертає увагу на стабільність постачань та якість управління ризиками [3].

Отже, управління ризиками в ланцюгах постачання – це комплексний процес, що вимагає системного підходу, інноваційних рішень і постійного розвитку. Так само як діджиталізація відкриває перед українським бізнесом нові горизонти, впровадження сучасних методів управління ризиками здатне зробити ланцюги постачання більш стійкими та ефективними. Міністерство цифрової трансформації України наголошує на важливості впровадження сучасних технологій та аналітичних інструментів для підвищення конкурентоспроможності економіки [1].

Українські підприємці, які не бояться інновацій та готові адаптуватися до нових реалій, мають усі шанси закласти міцний фундамент для подальшого розвитку. Інвестуючи у стійкі ланцюги постачання та впроваджуючи ефективні стратегії управління ризиками, вони зможуть не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й упевнено виходити на міжнародну арену. Так само як оцифрування бізнес-процесів сприяє новим можливостям для розвитку, постійний пошук шляхів підвищення стійкості ланцюгів постачання сприятиме досягненню якісно нового рівня конкурентоспроможності та результативності підприємницької діяльності.

У підсумку, вибір шляху розвитку залишається за кожним підприємцем. Але є одна спільна істина: у сучасному динамічному світі виграє той, хто вміє прогнозувати ризики та готуватися до них заздалегідь. Розвиток та впровадження новітніх підходів до управління ризиками в ланцюгах постачання – це не просто реагування на виклики сьогодення, а стратегічний крок, що забезпечить впевненість у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Нафтогаз України. Фінансова звітність. URL: <https://www.naftogaz.com/>
4. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ТА СПРЯМОВАНІСТЬ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Д. Л. КОРНІЄНКО, магістр

О. В. ВІННИЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

У сучасних умовах фінансові технології (FinTech) відіграють дедалі важливішу роль, трансформуючи традиційні підходи до ведення бізнесу. Підприємства, будучи ключовою складовою економіки багатьох країн, зокрема України, забезпечують значний внесок у зайнятість населення, розвиток інновацій та економічне зростання. Тим не менш, незважаючи на їхню вагомість, підприємства часто стикаються з низкою викликів, таких як обмеженість доступу до фінансових ресурсів, висока інтенсивність конкуренції, нестабільність ринкової ситуації та недостатній рівень ліквідності. За таких обставин фінансові технології виступають ефективним інструментом підвищення продуктивності та забезпечення стійкості підприємств.

Термін «FinTech» зазвичай застосовується в контексті інформаційно-технологічних сервісів, які стосуються електронних та мобільних платежів, а також інвестиційної діяльності. Значна частина компаній, що функціонують у цій галузі, є стартапами, заснованими з метою впровадження технологічних інновацій у сфері фінансових послуг. Кожен тип фінансових технологій виконує специфічну функцію в сучасній фінансовій екосистемі, сприяючи трансформації традиційної фінансової сфери, розширюючи можливості як для бізнесу, так і для споживачів. Основні напрями розвитку фінансових технологій систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1 – Основні напрямки FinTech

Напрямок	Опис
Особисті фінанси	Мобільні та десктопні застосунки, розроблені стартапами, спрямовані на управління персональними фінансами, аналіз витрат і прогнозування майбутніх фінансових потоків за допомогою детальних звітів.
Платежі	FinTech-рішення, які забезпечують доступ до базових фінансових послуг для понад двох мільярдів осіб, навіть у регіонах без банківської інфраструктури, завдяки використанню мобільного інтернету та смартфонів
Кредитування	Інноваційні рішення, що дозволяють отримувати кредити поза межами банківської системи через децентралізовані платформи, які сприяють взаємодії між кредиторами та позичальниками в споживчій і бізнес-сферах.
Грошові перекази	FinTech-платформи, що забезпечують переказ коштів без участі банківських установ, використовуючи мобільні інструменти та спрощену аутентифікацію.
Інвестиційні платформи (Wealthtech)	Інноваційні сервіси для мікроінвестицій, використання роботів-радіників і впровадження цифрових брокерів, які автоматизують інвестиційні процеси та роблять їх більш доступними для роздрібних інвесторів.

Безпека	Компанії, що вдосконалюють обробку фінансових даних для банків, зокрема забезпечують надійну автентифікацію клієнтів і захист від фінансового шахрайства.
B2B FinTech	Рішення для оптимізації взаєморозрахунків і обміну даними між бізнесами, які часто базуються на смарт-контрактах із використанням блокчейн-технологій
Краудфандинг	Платформи, такі як Kickstarter та Indiegogo, для забезпечення підтримки інвесторами ініціатив з розробки продуктів.
RegTech	Технології, спрямовані на автоматизацію та оптимізацію процесів дотримання регуляторних вимог, що підвищують ефективність фінансових установ
Штучний інтелект	Сукупність технологій, що забезпечують здатність машин і систем імітувати когнітивні функції людини, включаючи аналіз, навчання, розв'язання завдань і прийняття рішень..
Необанки	Цифрові фінансові установи, які здійснюють банківське обслуговування виключно через мобільні додатки, пропонуючи альтернативу традиційним банківським послугам.
Криптовалюти	Цифрові активи, що функціонують на основі децентралізованих мереж без залучення центральних платіжних систем, забезпечуючи прозорість і автономність фінансових операцій.
Блокчейн	Це децентралізована технологія зберігання і управління даними, яка забезпечує прозорість, незмінність і безпеку інформації. Сфери застосування включають впровадження смарт-контрактів, захист авторських прав, торгівельні операції, енергетичні ринки та електронні голосування

Складено автором на основі [1]

Сучасний ринок фінансових технологій є одним із найбільш динамічних і стрімко зростаючих сегментів світової економіки. Інноваційні фінансові рішення, такі як електронні гарантії та онлайн-кредитування, стимулюють традиційні фінансові установи до переосмислення своїх продуктів і стратегій обслуговування. Глобальний розвиток FinTech обумовлений розширенням доступності фінансових послуг, що сприяє щорічному зростанню кількості користувачів і підвищенню фінансової інклюзії.

На сучасному етапі розвитку фінансових технологій активно застосовується широкий спектр платформ, включаючи маркетплейси, хмарні сервіси, краудфандингові платформи та інші. Ці інструменти знаходять широке застосування у різних галузях, таких як банківська справа, страхування, освіта, охорона здоров'я та багато інших, сприяючи цифровій трансформації та підвищенню ефективності бізнес-процесів

Таблиця 2 - Поділ цифрових платформ за функціональним призначенням, цільовою спрямованістю та характером взаємодії з користувачами [2]

№ п/п	Види платформ	Функціональність та спрямованість	Взаємодія з користувачами
1	Маркетплейси	Сервіси, що об'єднують покупців і продавців, забезпечуючи здійснення торговельно-обмінних операцій.	Купівля-продаж (Amazon, Alibaba, eBay). сприяння комерційній діяльності через цифрову

			інфраструктуру (наприклад, Amazon, Alibaba, eBay).
2	Платформи спільного використання (шерінгові)	Пропонують моделі економії ресурсів шляхом оренди або спільного використання активів, таких як транспорт, житло чи обладнання.	Використовуються для надання сервісних послуг та обміну ресурсами (Uber, Airbnb, Upwork, Zipcar, Couchsurfing, TaskRabbit).
3	Мережеві платформи й месенджери	Забезпечують професійну комунікацію, обмін інформацією, створення ділових зв'язків та формування спільнот.	Спрямовані на персоналізовану або корпоративну взаємодію (Facebook, LinkedIn, Instagram, GitHub, Reddit, Telegram).
4	Хмарні платформи	Пропонують доступ до обчислювальних потужностей, інфраструктури та технологічних рішень через Інтернет.	Використовуються для оптимізації бізнес-процесів через приватний або публічний доступ (Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform).
5	Фінансові і платіжні платформи	Дозволяють здійснювати фінансові транзакції, управління активами та перекази коштів за допомогою цифрових технологій.	Включають онлайн-банкінг та електронні гаманці (PayPal, Stripe, Square, Trustee).
6	Розважальні та медіа платформи	Спрямовані на забезпечення доступу до мультимедійного контенту, стрімінгових сервісів та інших розважальних ресурсів.).	Моделі монетизації переважно базуються на підписці (Netflix, Spotify, YouTube)
7	Краудфандингові і краудсорсингові платформи	Служать інструментом для залучення коштів або ресурсів для реалізації ідей, проєктів чи продуктів через фінансування від громадськості.	Функціонують шляхом розміщення ініціатив на платформі (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe).
8	Освітні та навчальні платформи	Надають користувачам доступ до онлайн-курсів, тренінгів, навчальних матеріалів та інших освітніх ресурсів•	Забезпечують можливість самонавчання та підвищення кваліфікації (Coursera, Udemy, Khan Academy, GoIT).
9	Медичні платформи	Надають онлайн-консультації, інтерактивні послуги з діагностики, моніторингу здоров'я та призначення лікування	Пропонують інтерактивні послуги у сфері охорони здоров'я (Teladoc Health, Zocdoc, Babylon Health, Amwell)..
10	Платформи на основі блокчейн технологій	Забезпечують інфраструктуру для створення смарт-контрактів, децентралізованих додатків та безпечних механізмів обміну цифровими активами.	Використовуються для інтеграції розподілених реєстрів у фінансові операції (Ethereum, Polygon, Ripple, BNB).

Як видно, дані, наведені в табл. 2, наочно ілюструють функціональні можливості цифрових платформ, механізми їхньої взаємодії з користувачами, а також демонструють приклади найбільш популярних платформ. Це дозволяє

чітко визначити, як зазначені інструменти сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню доступності фінансових послуг та стимулюванню інноваційної активності.

Одним із ключових драйверів розвитку фінансового ринку є активна інтеграція FinTech-технологій. Поширення смартфонів, розширення доступу до мобільного інтернету та зростання невдоволення якістю традиційних банківських послуг стимулюють популярність FinTech-сервісів. Вони забезпечують інноваційні можливості для отримання доходу та підвищення комфорту користувачів, не потребуючи фізичної присутності в банківських установах.

Література:

1. Безпалый Р. В., FinTech-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. Економічна наука. № 2. 2021
2. Бречко О.В. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. №4 (320). 2023. С. 418-426.

CHANGE MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION

O. RUDACHENKO, Professor, *D.Sc in Economics*

ZENG CHUANHUI, Master of Business Administration

JIA XIBEI, Master of Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

It is important to manage change in digital change initiatives for the following reasons. First of all, change management guarantees that digital change initiatives are tightly connected with the company's strategic goals and directions. By ensuring that business objectives and expected benefits are defined for digital projects, change management ensures that such efforts will indeed create business value [1]. It not only creates focus but also provides rationale for investments in digital technologies. Studies have found out that there is a positive correlation between clearly communicated strategic plans for change and the involvement of employees in the process of change, and the success achieved in the management of digital projects [2].

Secondly, digital change projects are complex because, in many cases, they encompass changes to processes, systems, and even the culture within organisations. Different forms of risks can be anticipated in change management and these include, employees' resistance, reduced stakeholder engagement, and even current organizational operation interferences according to [6]. If an organization encourages communication and openness during the change process, then it can be expected that the organization will not encounter major barriers to change implementation. Another advantage of a structured change management approach is that it fosters the right organisational culture that makes it easier to deal with challenges [1].

Furthermore, change management enhances the culture of innovation in organizations by making the workers embrace new change and technology. It offers the backing and tools required for staff to test, learn and innovate to achieve ongoing enhancement [3]. This culture of innovation is important because it enables organisations to harness new digital tools for productivity and competitive advantage. Research also shows that organizations that focus on change management are more likely to achieve innovative results and optimise the value of digital change initiatives.

Last but not least, digital change strategies entail the need to change working practices and to use digital tools properly. Training and development makes certain that employees are well prepared during this period and can effectively work in a digital world [4]. By engaging staff within Change Management and arming the employees with the appropriate information and tools to work with, organisations reduce unnecessary resistance and boost employee interactions. The employees are more likely to champion the change process since they are given the responsibility of handling their tasks in the digital environment [1].

Although change management is essential to the success of digital change, putting it into practice can be difficult, especially when conventional methods are unable to adequately handle the complexity of changing technology. According to a Forrester survey, 21% of global service decision-makers say that one of the biggest challenges they face in assisting with digital change initiatives is putting new procedures and skills into place [5].

Another primary challenge in implementing change management during digital change is the pervasive resistance to change among employees. Traditional change management frameworks often underestimate the emotional and psychological barriers that staff may encounter. Research indicates that unforeseen resistance arises not just from fear of the unknown but also from a lack of trust in leadership's ability to manage the transition effectively [1]. In the context of rapid technological advances, employees may feel overwhelmed and skeptical about the benefits of new digital tools, leading to reluctance in adopting new processes [2].

As organizations transition to digital processes, the need for specific skills and training becomes paramount. However, many change management initiatives do not adequately prepare employees for new digital tools and methods. Forrester's research revealed that merely 37% of organizations report having sufficient training programs to equip employees with the necessary skills for digital adaptation [5]. This gap can lead to frustration and hinder productivity, as employees struggle to navigate unfamiliar systems without proper guidance.

References:

1. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
2. Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational change: A transdisciplinary review and new directions. *The journal of strategic information systems*, 21(2), 103-124.
3. Deloitte. (2023). *The era of skills, innovations, and strong leaders – Deloitte named HR trends 2023*. Retrieved from:

https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html?src_trk=em675ab2be56d8d5.457515421675223570

4. Cameron, E., & Green, M. (2015). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. Kogan Page Publishers.

5. Change Management In Digital change. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forrester/2023/06/23/change-management-in-digital-change/>

6. Hiatt, J. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research.

АНАЛІТИКА ДАНИХ – ДРАЙВЕР ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Г. М. КОЛОМІЄЦЬ д.е.н., професор

Є. В. МОРОЗ аспірант

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Останні десятиліття характеризуються безпрецедентним зростанням даних в електронній формі з різноманітних сфер діяльності. Щодня створюється більше 328,77 мільйонів терабайт даних. До кінця 2025 року буде згенеровано понад 181 зетабайт даних [1]. Швидкий доступ до даних та їх грамотне використання для підвищення ефективності бізнесу є однією з основних проблем сучасного світу.

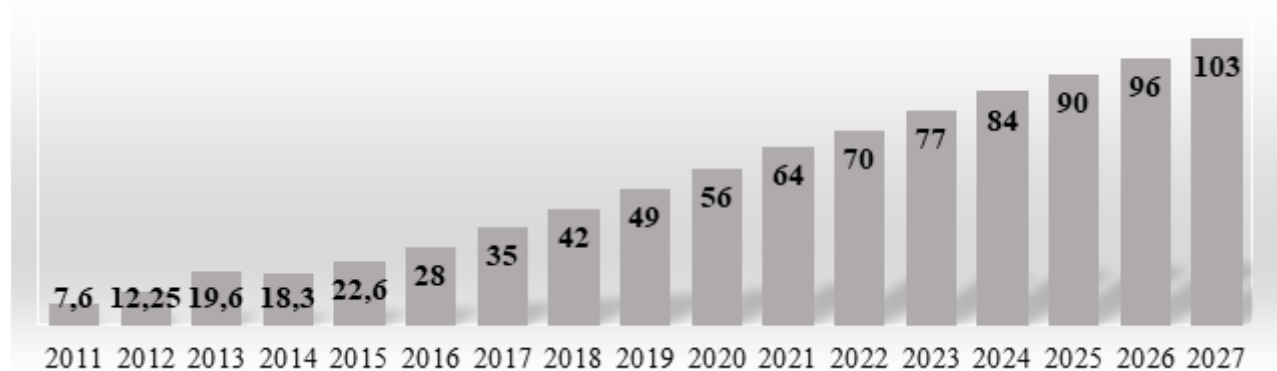


Рис. 1. Дохід ринку великих даних у всьому світі 2011-2027 рр., млрд дол.
(2024-2027 рр. – прогноз)

Джерело: сформовано на основі [2]

Експоненціальне зростання даних є одним із основних факторів позитивного впливу на ринок. Крім того, із розширенням використання цифрових технологій та Інтернету речей (IoT), організації генерують величезні обсяги даних, які включають дані про взаємодію з клієнтами, соціальні мережі та дані датчиків. Обсяг даних, що генерується щодня, приголомшливий, тому компаніям важливо використовувати ці дані для аналізу. Окрім цього, зростаюча складність даних викликає потребу в передових аналітичних інструментах.

Статистичні дані свідчать про незадіяний потенціал аналітики даних в економіці. Згідно з дослідженнями, компанії, які ефективно управляють даними, мають на 58% більше шансів досягти цільових показників прибутку, порівняно з тими, хто не використовує потенціал аналітики. Разом з тим 88% даних залишаються невикористаними бізнесом. Незважаючи на зростання аналітичної зрілості бізнесу протягом останніх років, близько 60% компаній все ще покладаються на традиційні аналітичні інструменти і тільки чверть має спеціалізованих співробітників, які займаються управлінням даними та аналітикою [3].

Обсяг глобального ринку бізнес-аналітики досяг 96,6 мільярдів доларів США у 2024 році. У перспективі IMARC Group очікує, що до 2033 року ринок досягне 196,5 мільярдів доларів, демонструючи протягом 2025-2033 рр. темп зростання (CAGR) 7,8%. Зростаючий обсяг і складність даних, зростаючий попит на оптимізовані операції ланцюга постачання, зростаюча кількість загроз кібербезпеці та, як наслідок, зростання занепокоєння щодо конфіденційності серед компаній є одними з основних факторів, що будуть впливати на ринок послуг з аналітики даних [4].

Бізнес-аналітика – це систематичний та перманентний процес збору, аналізу та інтерпретації даних для отримання розуміння змін, що відбуваються та прийняття обґрунтованих рішень. В бізнес-аналітиці використовуються різні статистичні, математичні та обчислювальні методи, щоб виявити закономірності, тенденції та кореляції в даних, які можуть допомогти покращити функціонування і розвиток бізнесу; виявити неефективність і проблеми, де можна запровадити заходи економії, що призведе до покращення розподілу ресурсів; визначити та зменшити ризики шляхом оцінки історичних даних і прогнозування потенційних ризиків у майбутньому.

Зростаючий перехід до хмарних аналітичних рішень забезпечує масштабованість, гнучкість і економічну ефективність, роблячи аналітику більш доступною для організацій будь-якого розміру. Крім того, зростаючий попит на оптимізоване функціонування ланцюга постачання, включаючи прогнозування попиту, управління запасами та аналіз ефективності постачальників, сприяє зростанню ринку.

2024 рік став знаковим для індустрії бізнес-аналітики. Позитивні тенденції, продовжуватимуть діяти і в 2025 року, разом з тим з'являться нові. Інструменти та стратегії бізнес аналітики ставатимуть все більш персоналізованими, їх удосконалення буде відбуватися на основі залучення штучного інтелекту (ШІ). Прогнозується що ШІ буде удосконалюватись на основі концепції етичності. ШІ стане більш відповідальною та масштабованою технологією, оскільки організаціям буде потрібно працювати з меншими наборами даних і більш адаптивним машинним навчанням, а також відповідати новим правилам конфіденційності. щоб використання системи ШІ здійснювалось в межах закону.

Застосування ШІ все ще викликає занепокоєння. Кількість додатків на основі штучного інтелекту стала настільки великою, що багато IT-фахівців навіть не знають, як їх використовувати чи інтерпретувати. Це створює ризики

порушень і фінансових втрат. Нерівність в доступі до інформації (інформаційна асиметрія) може призвести до опортуністичної поведінки і впливає на організаційні рішення [5]. До того ж, більші можливості окремих ринкових суб'єктів по збору, аналізу і продажу даних користувачів мережі дозволяє їм отримувати прибуток не тільки від надання послуг, а й за рахунок маніпулюванні економічних суб'єктів [6]. Для зниження ризиків зловживання даними застосовується пояснюваний штучний інтелект - це нова галузь, яка має на меті використання конкретних процесів і методів, спрямованих на краще розуміння результатів, створених алгоритмами ШІ, забезпечення довіри та прозорості цих систем, контролю над ними. Бізнес-аналітика продовжуватиме використання таких технологій, як адаптивний і генеративний штучний інтелект. Інновацією у сфері бізнес-аналітики є запровадження моделей, які можуть діяти автономно для досягнення цілей без потреби в постійному керуванні людиною. Це перехід до агентного ШІ, відмінною властивістю якого є фокусування не на створенні контенту, а на прийнятті рішень.

Таким чином в сучасних умовах імперативом переходу національної економіки на цифрові технології, що підвищують її конкурентоспроможність, є усвідомлення ролі бізнес-аналітики в цьому процесі, розуміння інноваційності інструментів ШІ, що оновлюють технології бізнес аналітики і використання їх для апгрейду бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Хаустов І. Будуємо сховище для даних з Google Cloud Platform URL: <https://dou.ua/forums/topic/46394/> (application date: 13.01.2025)
2. Big Data Market Size Revenue Forecast Worldwide From 2011 to 2027. URL: <https://www.statista.com/statistics/254266/global-big-data-market-forecast/>
3. 55+ Must-Know Data Analytics Statistics: Driving Business Value With Analytics and Big Data. URL: <https://www.pipartners.com/data-analytics-statistics> (application date: 14.01.2025)
4. Business Analytics Market Report by Software 2025-2033. URL: <https://www.imarcgroup.com/business-analytics-market> (date: 14.01.2025)
5. Williamson O.E. Economic Institutions: Spontaneous and Intentional Governance. *Journal of Law, Economic and Organization*. 1991. № 7. P. 159-187.
6. Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs, 2019.

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Т. В. ЗУБЕХІНА, к. пед. наук, доц.

Луцький національний технічний університет

Цифровізація сьогодні є політикою розвитку індустрії гостинності, оскільки вона не тільки визначає інформаційну політику, маркетингові стратегії

просування продуктів і послуг, можливості збирання й оброблення інформації, а й пронизує всі бізнес-процеси, оптимізуючи їх і максимально адаптуючи до постійно мінливих потреб і вподобань споживачів. стає одним із ключових стовпів компанії. У сучасному конкурентному середовищі, де загострюється боротьба за кожного клієнта, здатність компанії адаптуватися, конкурувати та виживати дедалі більше залежить від ефективності та компетентності впровадження цифрових технологій у бізнес.

В умовах цифровізації формування організаційно-економічних механізмів стратегічного управління розвитком індустрії гостинності має включати створення цифрової інфраструктури та моделей «розумних» туристичних об'єктів, створення сайтів туристичних об'єктів із контентом, локалізованим під потреби туристів, технології IoT, великі дані, збирання статистики в режимі реального часу з використанням відкритих даних, створення віртуальних турів, 3D-моделювання та встановлення веб камер, збирання й аналіз статистики в режимі реального часу [1].

Варто зазначити, що і готельні компанії постійно змінюються і розвиваються, впроваджуючи різноманітні цифрові ноу-хау, які приваблюють і мотивують споживачів до покупки. Сьогодні для готелів дуже зручно та доцільно використовувати мобільні додатки для своїх клієнтів. Вивчивши успішні готельні компанії з великим потенціалом, можна сказати, що основними каналами просування готельних і ресторанних послуг в умовах цифровізації є власний сайт закладу та відгуки споживачів у системах онлайн-бронювання (Booking.com, TripAdvisor тощо), представлені соціальними мережами, і можна дійти висновку щодо публічної роботи закладів індустрії гостинності у соціальних мережах, активного ведення сторінок і створення зв'язків із потенційними клієнтами. Використовуючи цифрові технології, підприємства можуть залучити й утримати більше клієнтів, підвищити ефективність рекламних кампаній і поліпшити якість обслуговування споживачів послуг гостинності. Методи просування сайтів у соціальних мережах стають дедалі поширенішими, а за допомогою якісних і яскравих зображень, реклами, акцій і розіграшів кількість потенційних клієнтів стрімко зростає. А використання безготівкової оплати за допомогою QR-кодів і технології PayPass узагалі є невід'ємним атрибутом успішних сучасних закладів індустрії гостинності, забезпечуючи споживачам швидкість і безпеку під час пошуку, вибору та оплати [2].

Наприклад, Marriott International використовує мобільний застосунок Mobile Key, який дає змогу гостям зареєструватися в готелі, отримати цифрову картку-ключ та отримати доступ до інших послуг готелю. Готелі Aloft компанії Starwood Hotels&Resorts Worldwide також дозволяють гостям відчиняти двері своїх номерів за допомогою мобільного застосунку. Деякі готельні компанії використовують системи розпізнавання голосу і мови, щоб допомогти гостям виконати їхні прохання, наприклад, замовити їжу і напої, змінити налаштування номера або провести прибирання. Наприклад, Wynn Las Vegas використовує Amazon Echo для управління освітленням, температурою, музикою та іншими

системами в номерах, щоб легко задовольнити потреби гостей без зайвих зусиль [3].

Отже, індустрія гостинності характеризується такими тенденціями розвитку як формування готельних ланцюгів, поширення інформаційних систем управління і технічного забезпечення в туристичній та готельній індустрії, інтеграція капіталу готельних комплексів з капіталом інших галузей економіки, застосування нових ідей наукового менеджменту в практичній діяльності підприємств гостинності, розвиток мереж малих готельних підприємств, орієнтованих на конкретні сегменти ринку. У цьому контексті велика увага приділяється новим тенденціям, що характеризують поглиблення спеціалізації, диверсифікації, концептуалізації та екологізації закладів індустрії гостинності.

Список використаних джерел:

1. Вахович, І., Матвійчук, Л., & Смаль, Б. (2021). Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(41), 494-502.
2. Вецепура, Н., & Земліна, Ю. (2021). Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (33).
3. Сідоров, М. В. (2023, June). Цифрові інноваційні тренди в індустрії гостинності. In *The 8 th International scientific and practical conference "Scientific research in the modern world" (June 1-3, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada*. 2023. 639 p.

THE IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS IN ENTERPRISES

N. V. DRIL, Senior Lecturer

ZHENG GUO, Master's Degree Applicant

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Information systems (IS) are pivotal for enterprise development in the modern economy, particularly in the competitive and dynamic environment startups and small and medium enterprises navigate.

Information systems have transformed the business landscape by enhancing operational efficiency, improving resource allocation, and supporting decision-making processes. According to Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon [1,3], an IS comprises interrelated components that collect, process, and disseminate data to facilitate management decisions. Startups, characterized by limited resources and high uncertainty, particularly benefit from tailored IS that align with their business goals and development stages. This study aims to analyze the implementation strategies of IS and provide optimization frameworks for enterprises.

Startup theory by Eric Ries [4] underscores the importance of agility and scalability in system implementation, especially under conditions of extreme uncertainty. By combining these perspectives, the integration of IS into startups can be framed as a dynamic process requiring alignment with core business strategies and market demands.

China's startup ecosystem is one of the most dynamic and rapidly evolving in the world. With government support, a vast consumer base, and significant advancements in technology, China has become a hub for entrepreneurial activity. According to Crunchbase, the number of unicorn startups in China ranks second globally, demonstrating the country's innovation capacity [2].

Key characteristics of the Chinese startup ecosystem include:

1. **Government Support:** Policies such as tax incentives and funding programs foster innovation and entrepreneurship.

2. **Technological Innovation:** AI, fintech, and e-commerce sectors dominate the startup landscape. Companies like Tencent, Alibaba, and ByteDance have set global standards for digital transformation.

3. **Consumer Market:** China's large, tech-savvy population provides startups with ample opportunities to test and scale innovative products.

4. **Venture Capital Growth:** China boasts one of the largest venture capital ecosystems, with significant investments in emerging technologies such as AI and blockchain.

5. **Internet-Driven Business Models:** The integration of Internet-thinking into traditional industries has resulted in unique innovations, such as live-streaming e-commerce and super apps.

This robust ecosystem offers startups the resources and opportunities to integrate IS effectively, enabling rapid scaling and market penetration.

Key Challenges in IS Implementation:

1. **Integration Complexity:** Enterprises often face challenges integrating disparate systems, leading to operational silos. For instance, data discrepancies between Customer Relationship Management (CRM) and Enterprise Resource Planning (ERP) systems can hinder decision-making and affect customer satisfaction.

2. **Financial Constraints:** Startups with limited budgets must prioritize cost-effective solutions. Cloud-based IS platforms, such as Software as a Service (SaaS), offer flexible and scalable options that minimize upfront costs.

3. **Talent Shortages:** A lack of specialized IT personnel can impede system maintenance and customization, necessitating external support or simplified IS solutions.

Approaches to IS Implementation:

1. **Needs Assessment and Goal Definition:** Enterprises must conduct a thorough assessment of their operational needs and define clear goals for the IS. This includes identifying core business processes, pain points, and desired outcomes. The alignment of IS goals with organizational objectives ensures relevance and effectiveness.

2. **System Selection:** Choosing the right system is critical. Enterprises should evaluate:

Scalability: Can the system grow with the organization; Integration capabilities: Does it work seamlessly with existing systems; Vendor support: Is ongoing technical support available.

3. Phased Implementation: Implementing IS in stages minimizes disruptions. For example: Phase 1: Deployment of communication and financial management tools. Phase 2: Integration of ERP and CRM systems. Phase 3: Advanced analytics and AI-driven tools for decision support.

4. Training and Change Management: A successful IS implementation requires user adoption. Providing comprehensive training to employees and addressing resistance to change are essential. Change management strategies should focus on communicating the benefits of the system to all stakeholders.

5. Continuous Evaluation and Optimization: Post-implementation, enterprises should monitor system performance, gather user feedback, and make iterative improvements. Regular updates and maintenance ensure the system remains aligned with evolving business needs.

Optimization Strategies:

1. Phased Implementation: Enterprises should align IS deployment with their growth stages. For instance, Early-stage startups may focus on adopting basic communication tools (e.g., Microsoft Teams) and financial management systems. Growth-stage enterprises can expand to include ERP and SCM (Supply Chain Management) systems for operational efficiency.

2. Economic Justification: Cost-benefit analyses are essential to justify investments in IS. For example: A \$50,000 investment in a Cost Management System (CMS) can yield annual savings of \$25,000, achieving a payback period of 2 years and an ROI of 150%.

3. Focus on Core Processes: Priority should be given to systems supporting core business functions. In e-commerce, integrating CRM and ERP systems can streamline sales and inventory management, boosting customer retention and operational efficiency.

4. AIHome, a startup in the smart home industry, illustrates the benefits of tailored IS implementation: Stage 1: Adoption of SaaS tools for internal communication reduced initial costs by 30%. Stage 2: Deployment of locally hosted ERP systems enhanced operational control. Stage 3: Custom-developed Digital Design System improved customer satisfaction and reduced project turnaround time by 20%.

Effective IS implementation drives enterprise growth, enabling startups and SMEs to optimize operations and achieve sustainable competitive advantages. By addressing integration challenges, aligning IS with growth stages, and conducting thorough economic justifications, enterprises can unlock the full potential of IS.

References:

1. Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon, 2019. *Management Information Systems*.
2. M.Kyzym, O.Dymchenko, V.Smachylo, O.Rudachenko, N.Dril *Cluster Analysis Usage as Prerequisite for Implementing Strategies of Countries Startup*

3. Gordon B. Davis, 2002. *Management and Decision Support Systems*.
4. Eric Ries, 2011. *The Lean Startup*.

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В. М. ТОПАЛОВ, аспірант

Луцький національний технічний університет

Інформаційна безпека суб'єктів малого підприємництва є важливим аспектом їхньої діяльності, що забезпечує захист конфіденційних даних, комерційних таємниць і фінансових ресурсів від загроз кіберзлочинності, несанкціонованого доступу до внутрішніх ризиків. В умовах стрімкого цифрового розвитку малі підприємства особливо вразливі до кібератак через обмежені ресурси на впровадження сучасних систем захисту. Забезпечення інформаційної безпеки підприємств вимагає комплексного підходу, включаючи впровадження сучасних політик безпеки, навчання персоналу, використання технологій шифрування та моніторингу. Захист інформаційних активів дозволяє суб'єктам малого бізнесу забезпечити конкурентоспроможність і довіру споживачів.

Грунтовні наукові дослідження чинників впливу на забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів підприємництва розкрито в працях Горняк О., Стемблер Д., Стойки І., Черкез С., Чернишової О., Юрченко О., та інших. Проте, суб'єкти малого підприємництва мають свої особливості забезпечення інформаційної безпеки, що потребує додаткових досліджень.

Цифровізація бізнес-процесів стала однією з найбільш значущих чинників трансформації сучасної економіки, оскільки вона дозволяє підприємствам підвищити ефективність, автоматизувати рутинні завдання та створити нові моделі взаємодії зі споживачами [1]. Інтеграція цифрових технологій, таких як хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних, пришвидшує прийняття рішень, зменшує витрати на масштабування бізнесу. Водночас цифровізація відкриває доступ до глобальних ринків, дозволяючи компаніям будь-якого масштабу впроваджувати інноваційні стратегії для залучення споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід вимагає адаптації технічних аспектів, організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, інновації та безперервне навчання, що стає важливим аспектом для успішної діяльності малих підприємств у цифровому середовищі.

Ведення електронного бізнесу обумовлює цифровізацію виробництва, оскільки електронна комерція стимулює підприємства впроваджувати сучасні технології для оптимізації виробничих процесів, підвищення їх гнучкості та адаптивності до ринкових умов. Використання автоматизованих систем управління виробництвом та штучного інтелекту дозволяє скоротити час на

розробку й доставку продукції, а також мінімізувати витрати на виробничі цикли. Цифровізація виробництва сприяє створенню персоналізованих продуктів та полегшує інтеграцію з платформами електронної комерції. Цифрові інструменти аналізу даних забезпечують точні прогнози успіху, що дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами.

Масове придбання та використання мобільних додатків до смартфонів, які працюють під операційною системою Android чи iOS, є яскравим прикладом цифрового споживання, що трансформує взаємодію користувачів із технологіями та послугами [2]. Завдяки широкому спектру додатків для розваг, комунікації, фінансових операцій, навчання та здоров'я, смартфон залишається незамінним інструментом у житті. Активне використання мобільних додатків формує нові моделі поведінки споживачів, стимулюючи компанії адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на зручність, персоналізацію та інтеграцію цифрових сервісів у свої продукти, що створює основу для розвитку інформаційної безпеки.

До основних чинників впливу на забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів малого підприємництва віднесемо технологічні, організаційні, нормативно-правові та соціально-економічні. Технологічні чинники включають використання сучасних засобів кіберзахисту, таких як антивірусне програмне забезпечення, системи виявлення вторгнення та шифрування даних. Організаційні аспекти охоплюють впровадження політики безпеки, регулярне оновлення програмного забезпечення та аудит інформаційних систем. Нормативно-правові чинники базуються на дотриманні вимог законодавства щодо захисту персональних даних та комерційної інформації. Соціально-економічні чинники мають вирішальне значення, оскільки необізнаність співробітників у питаннях кібербезпеки може стати причиною банкрутства підприємств. Взаємодія цих чинників забезпечує комплексний підхід до інформаційної безпеки, що сприяє стійкості підприємств у цифровому середовищі.

Таким чином, забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів малого підприємництва є багатогранним процесом, який потребує поєднання технологічних, організаційних, нормативно-правових та соціально-економічних чинників. Ефективна система забезпечення інформаційної безпеки підприємств сприяє захисту діяльності, зміцненню довіри споживачів, що є основою конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Такий підхід забезпечує стійкість підприємств до сучасних викликів і відкриває можливості для їх розвитку в цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. DIGITAL-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022 (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
2. Горняк О.В., Стемблер Д.В., Черкез С.І. Цифровізація та пандемія як сучасні чинники розвитку економіки України. *Вісник ОНУ імені Мечнікова І.І.* 2020. 6 (25). С.44-50.

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

LI JIN, 2nd year student

S. HAIDENKO Ph.D., Associate Prof.

O. M. Beketov National University of Urban Economy

Today, digital and information technologies are actively being introduced into almost all spheres of society. Business has not been left aside: every enterprise, in one way or another, adapts to modern economic trends. Digitalization affects not only the interaction of firms with external counterparties, but also internal business processes. In such conditions, it is important for organizations to "keep up with the times" in order to successfully compete with each other in the market. Digitalization gradually covers all spheres of people's lives. For business, this is a direct path to innovative development and gaining competitive advantages, which for clarity we will present in the form of Fig. 1 [1]:

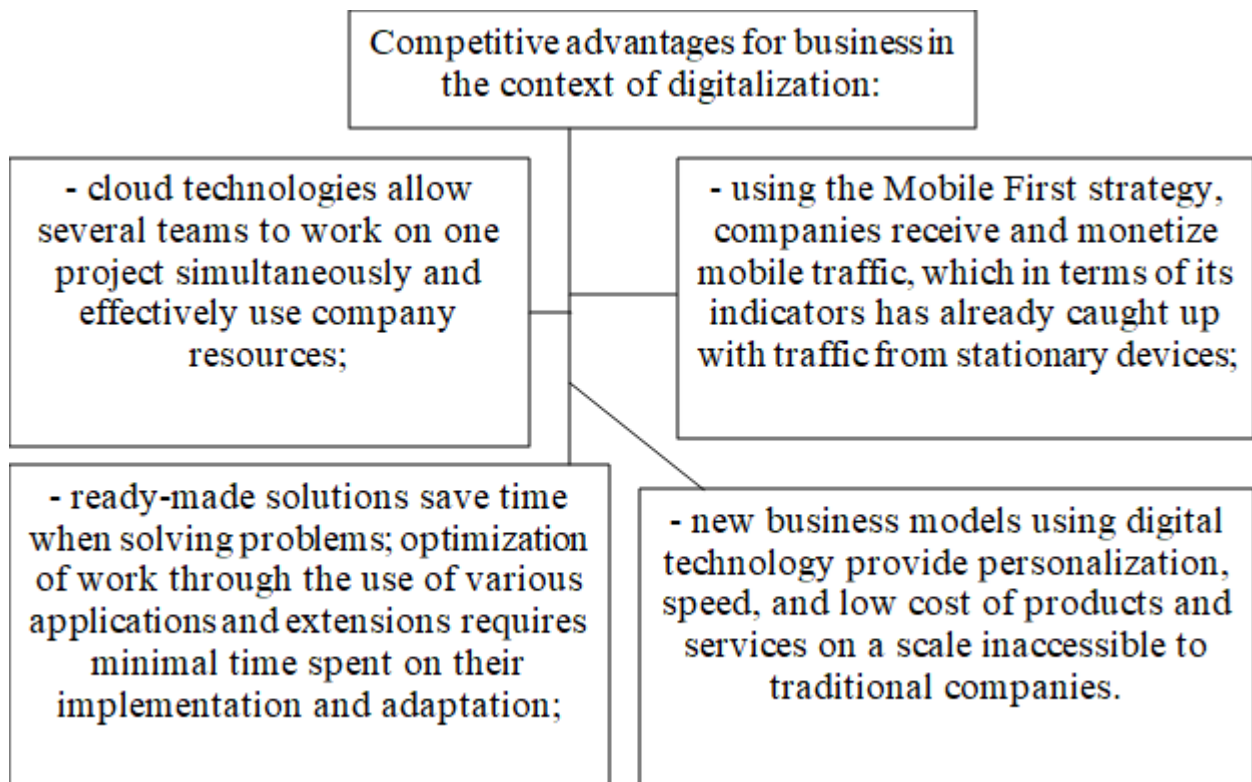


Figure 1 - Competitive advantages for business in the context of digitalization

To assess the digital transformation, a special Index has been developed that allows you to determine the digitalization of sectors of the economy and the Competitive advantages for business in the context of digitalization: - cloud technologies allow several teams to work on one project simultaneously and effectively use company resources; - using the Mobile First strategy, companies receive and monetize mobile traffic, which in terms of its indicators has already caught up with traffic from stationary devices; - ready-made solutions save time when solving

problems; optimization of work through the use of various applications and extensions requires minimal time spent on their implementation and adaptation; - new business models using digital technology provide personalization, speed, and low cost of products and services on a scale inaccessible to traditional companies.

social sphere. Considering the internal costs of organizations for the creation and use of digital technologies, it should be noted that the largest part of the costs falls on the purchase of equipment, then - the costs of paying for telecommunications services and the purchase of software.

Digitalization provides a qualitative improvement in the business processes of the enterprise through the introduction of innovations and adaptation of business models to modern conditions. Fig. 2 presents the main elements of business process management in the digital economy [2].

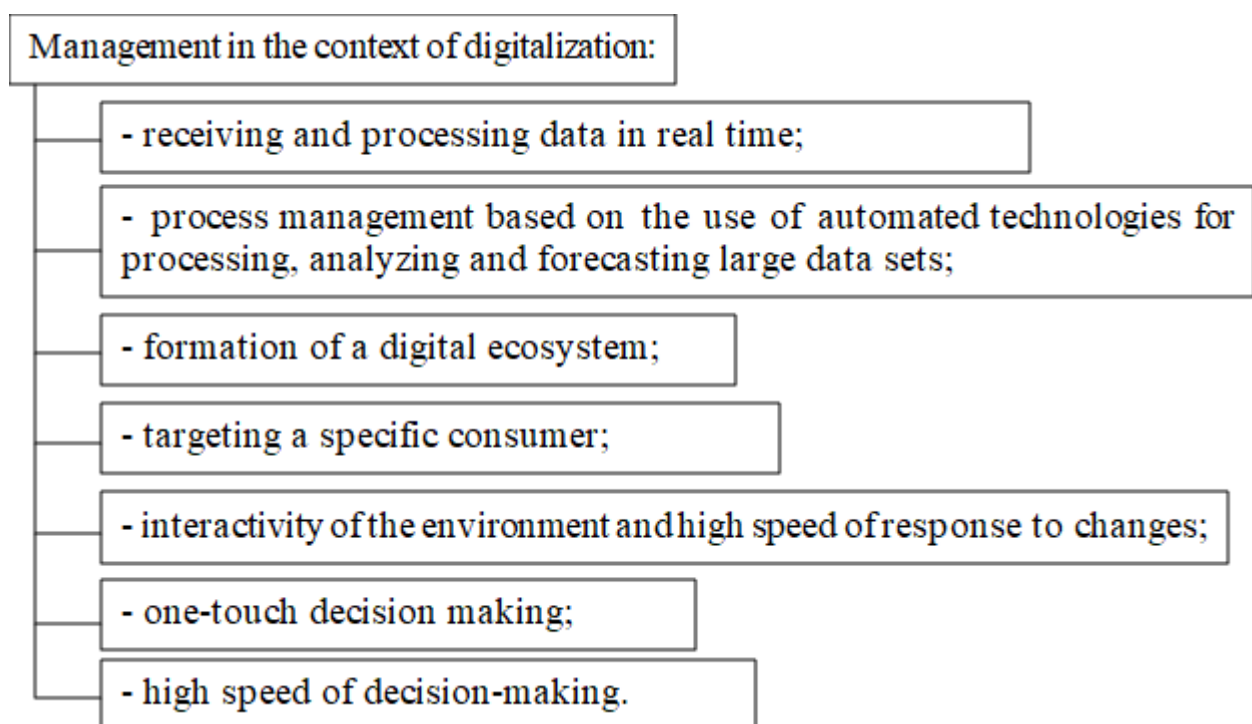


Figure 2 - Business process management under digitalization

Thus, the increase in the use of electronic platforms, digital technologies, artificial intelligence helps to reduce the time to complete any tasks, makes it possible to predict consumer behavior and adjust products and services to their preferences. Despite the fact that the digitalization of business processes for an enterprise provides great opportunities and allows you to accelerate its activities, there are some difficulties with this transition: there are quite a few professional workers who are oriented to the modern conditions of the digital economy, so sometimes enterprises have to look for the right employees for a long time to perform any task with digital transformation; it will not work to change stable processes instantly, which means that enterprises spend more time to introduce and use the latest technologies; it is necessary to train and improve the qualifications of the enterprise's personnel, which is costly in terms of time and finances; the introduction of digital developments into the activities of the Management in the context of digitalization: - receiving and processing data in real

time; - process management based on the use of automated technologies for processing, analyzing and forecasting large data sets; - formation of a digital ecosystem; - targeting a specific consumer; - interactivity of the environment and high speed of response to changes; - one-touch decision making; - high speed of decision-making.

enterprise requires considerable investments [3].

It should be noted that as a result of the introduction of digital solutions into the business processes of the enterprise, certain risks may arise. First of all, this is data security; transformation of business processes; reliability of digital systems and infrastructure. In modern conditions of digitalization, it is necessary to use certain tools that increase the efficiency of business processes. In modern realities, it is the appropriate tools that help top managers of the enterprise to increase the efficiency of business processes, improve its activities on the market in conditions of digitalization through the use of various technologies.

Therefore, modern trends in digitalization push enterprises to introduce innovative technologies into their business processes. In conditions of the digital economy, for the normal functioning of the enterprise, it is necessary to adapt its business processes to existing trends, otherwise they will not be able to withstand competition and will disappear from the market.

References:

1. Bardadym, S. A., Nevmerzhytska, S. M. (2020). Digitalization in the field of personnel management of the organization. Economics, management and audit: modern problems, prospects and directions of development: materials of the international scientific-practical conference, Lviv, February 22, LEF, pp. 55-58.

2. Vorzhakova, Yu. P., Melnyk, K. G. (2020). Foreign experience in implementing new systems and approaches to business process management in the manufacturing sector. Actual problems of economics and management, 14. Access mode: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205475>.

3. Lezina, A. V., Borey, A. A. (2020). Digitalization of business processes of modern enterprise. Economy of enterprise: theory and practice: collection. materials VIII International. scientific-practical conf., Kyiv, October 12–13. 2020, KNEU, pp. 95- 96.

ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Р. М. ТОПАЛІОВ, аспірант

Луцький національний технічний університет

Епоха цифровізації суспільства супроводжується стрімкими процесами діджиталізації усіх суспільних явищ та процесів на різних рівнях управління. Оцифрування дозволяє оптимізувати логістичні бізнес-процеси, пришвидшити обіг та обробку даних, підвищити результативність функціонування логістичних систем. Тому, актуалізуються питання щодо здійснення цифрової трансформації

логістичних систем. У літературі широко висвітлюються питання щодо змісту та характеристик цифрової трансформації логістичних систем. Серед таких досліджень варто виділити наукові доробки таких науковців як Васелевського М., Воржакової Ю., Глущенко О., Гражевської Н., Заволоки Ю., Засухи М., Карпенко О., Кізілова І., Корнух О., Крикавського Є., Круглова В., Куйбіди В., Кульчицького О., Ларіної Р., Марковича І., Мельник І., Наместніка В., Пепа Т., Петришиної Н., Поченчук Г., Птащенко О., Турило А., Шершенюка О., Хлебінської О., Чікова І., Якушко І. Проведений огляд наукових доробок науковців дозволяє зробити висновок про наявність різних підходів щодо понятійного апарату, який характеризує цифрову трансформацію логістичних систем. В процесі аналізу понятійного апарату було виділено такі підходи до змісту поняття «цифрова трансформація логістичних систем»:

- еволюційний – передбачає дослідження цифрової трансформації логістичних систем з позиції еволюційних змін у цифрових технологіях, які здатні покращити якісні характеристики її функціонування. Варто зауважити, що цифрові трансформації проходили різні періоди розвитку, а саме «1 етап. Ручна інформаційна технологія; 2 етап. Механічна технологія; 3 етап. Електрична технологія; 4 етап. Електронна технологія; 5 етап. Комп'ютерна технологія; 6 етап. Мережна технологія» [1, 2];

- процесний – за яким цифрова трансформація логістичних систем передбачає собою цілісний процес, який містить етапи трансформації, кожен із яких відображає особливості якісних перетворень цифрових технологій у логістичних системах, вплив чинників інформаційного середовища на функціонування логістичної системи;

- цільовий – в основу даного підходу покладено цільову спрямованість цифрової трансформації логістичних систем. За даним підходом важливо чітко сформулювати цілі, які відповідають умовам розвитку логістичної системи та можливостям впровадження у ній цифрових трансформацій;

- інтеграційний – в межах даного підходу передбачено, що усі елементи логістичної системи мають бути інтегровані у єдиний ланцюг поставок. З іншої сторони, цифрова трансформація логістичної системи повинна стосуватися кожного елемента чи підсистеми зважаючи на умови її проведення;

- оптимізаційний – цифрова трансформація логістичної системи спрямована на оптимізацію усіх її структурних елементів, логістичних потоків тощо. Така оптимізація дозволить забезпечити скоординовану діяльність усіх структурних підрозділів, кожен із яких відповідає за виконання конкретних логістичних функцій, завдань чи логістичних бізнес-процесів.

Кожен із розглянутих підходів дозволяє всебічно розглядати процеси цифрової трансформації логістичної системи та трактувати її як еволюційні стадійні цифрові перетворення, які через впровадження цифрових технологій змінюють модель функціонування самої системи та її елементів (ресурсів, видів діяльності, логістичних бізнес-процесів, логістичної інфраструктури регіону, ланцюга поставок тощо), та завдяки цьому сприяють підвищенню результативності її функціонування, сталості, безпечності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Етапи розвитку інформаційних технологій. Цифрові технології в наукових дослідженнях. URL: <http://surl.li/ktwpkf>.
2. Тогобицька В.Д. Ключові технології в епоху цифрової трансформації суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/31.pdf.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

О. А. АНДРЕНКО, канд. екон. наук, доц.

Д. Д. СЕРОВА, бакалавр

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

В умовах інтенсивної цифровізації українського суспільства електронний документообіг (ЕДО) є важливим компонентом сучасної організації бізнес-процесів, який дозволяє значно підвищити ефективність управління інформацією на підприємствах. Суть організації ефективного електронного документообігу полягає в інтеграції сучасних інформаційних технологій та електронних засобів для створення, обробки, зберігання і передачі документів без використання паперових носіїв. Це дає змогу значно підвищити швидкість обробки великих обсягів даних, що накопичуються в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, та забезпечує оптимізацію робочих процесів, зниження витрат на паперову документацію та підвищення ефективності управлінських рішень.

Згідно Закону [1], «електронний документообіг – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів. Електронний документ - документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа».

На рисунку 1 надано методичний підхід щодо організації ефективного електронного документообігу на середніх та великих підприємствах. Головною метою є організація ефективного електронного документообігу (ЕДО) підприємства. Підхід базується на принципах відповідності вимогам нормативно-правового законодавства, відповідності існуючим інформаційним технологіям ЕДО, відкритості, стандартизації, сумісності, безпеки та конфіденційності даних, швидкості і зручності обміну документами, масштабованості, розподіленості, забезпеченості контролю цілісності документів, екологічності і збереженню ресурсів.



Рисунок 1 – Методичний підхід щодо організації ефективного електронного документообігу

Організація електронного документообігу здійснюється відповідно до нормативно-правового забезпечення, що включає Закони України, накази Мінфіну, правила, положення та інструкції [1-6].

У рамках організаційного забезпечення необхідно сформувати Службу діловодства – структурний підрозділ, що забезпечує реєстрацію, облік, організацію документообігу службових документів, зберігання документаційного фонду або його частини до передавання на зберігання до архіву установи, або відповідальна особа установи, на яку покладено виконання завдань і функцій цієї служби [2].

Служба діловодства розробляє інструкцію з діловодства установи, якою одночасно регламентуються питання організації діловодства у паперовій та електронній формах. На співробітників служби покладається розробка електронних документів для внутрішнього користування, організація архівування та зберігання електронних документів, контроль за своєчасним оформленням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та електронної печатки для кожного суб'єкту ЕДО, які мають таку саму юридичну силу, як і власноручний підпис та печатка.

Електронний документообіг здійснюється відповідно до законодавства України або на підставі договорів, що визначають взаємовідносини суб'єктів

електронного документообігу. Водночас, контрагенти можуть на свій розсуд обирати – оформлювати їм первинні документи в електронній формі чи ні, навіть без попереднього закріплення про це в договорі. З 07.11.2020 р. електронний документообіг здійснюється без укладення відповідного договору.

Інформаційне забезпечення організації документообігу насамперед передбачає використання програмного забезпечення для електронного документообігу (сервіси для обміну ЕДО) сумісного з програмою автоматизації бухгалтерського, управлінського та податкового обліку. Серед популярних рішень можна виділити сервісні програми М.Е.Дос, BAS Документообіг КОРП, FREDO ДокМен, тощо. Тісна інтеграція сервісу FREDO ДокМен з типовими найбільш використовуваними конфігураціями BAS дозволяє обмінюватися між контрагентами рахунками, актами виконаних робіт, товарними накладними й іншими документами безпосередньо з конфігурацій систем автоматизації бізнесу без створення зовнішніх проміжних файлів.

Після впровадження інформаційної системи електронного документообігу необхідно регулярно здійснювати моніторинг її ефективності, виявляти проблеми і покращувати процеси для досягнення ще більшої автоматизації та зручності.

На думку авторів [7], використання blockchain-технології виводить електронний документообіг на найвищий рівень, що «дозволяє скоротити витрати на оплату праці, мінімізувати помилки завдяки підвищенню якості формування та аналізу облікової інформації, прискорити процес обміну інформацією між стейкхолдерами, виключити її дублювання на різних серверах, суттєво підвищити рівень захисту даних».

Таким чином, ефективна організація електронного документообігу є важливим кроком до підвищення продуктивності, зменшення витрат та забезпечення законності у підприємницьких процесах. Вона дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, зменшити адміністративне навантаження та підтримувати високий рівень безпеки інформації.

Список використаних джерел:

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV (Редакція від 31.12.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
2. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. №1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Tex>
3. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII (Редакція від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
4. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII (Редакція від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

5. Порядок обміну електронними документами з контролюючими органами : Наказ Мінфіну України від 06.06.2017 р № 557. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17#Text>

6. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ Мінфіну України від 24.05.1995 р № 88 (Редакція від 28.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>

7. Андренко О. А. Диджиталізація бухгалтерського обліку з використанням технології blockchain / Андренко О. А, Мордовцев С.М., Обуховська З.О. // Бізнес Інформ № 5 – 2023 URL: <https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2023>

ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО PR

О. М. ШЕПТУХА, к.е.н., доц.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Тема PR у цифрову еру є надзвичайно актуальною та вивчається вченими та фахівцями, оскільки комунікація між брендами та аудиторією стрімко переходить у цифровий простір. Швидкий розвиток технологій, соціальних мереж і аналітичних інструментів відкриває нові можливості для побудови репутації та взаємодії з клієнтами бізнесу. В умовах конкуренції та постійної інформаційної насиченості ефективний PR є інструментом для залучення уваги, зміцнення довіри та успіху бренду підприємства.

У цифрову еру клієнти очікують індивідуального підходу. Масова реклама поступається місцем персоналізованим повідомленням, створеним на основі аналізу поведінки аудиторії. Надзвичайно ефективним є створення контенту, який відповідає інтересам конкретної групи клієнтів (персоналізовані email-розсилки або таргетована реклама). Цього можна досягнути за допомогою CRM-систем (HubSpot, Salesforce) та аналітичних платформ (Google Analytics).

Соціальні мережі є ключовими каналами для комунікації брендів з аудиторією у цифровий час. Instagram, TikTok, LinkedIn або YouTube дають можливість швидко доносити ідеї та взаємодіяти з клієнтами [1]. Важливо розвивати бренд-голос і бути активним учасником у розмовах, що цікавлять аудиторію бізнесу. Значного ефекту можна досягнути за допомогою live-стрімів, інтерактивних опитувань, коротких відео-форматів (reels, shorts).

Співпраця з лідерами думок також залишається одним із найефективніших інструментів PR. Люди довіряють рекомендаціям більше, ніж рекламі. Рекомендується співпрацювати з локальними мікро- і наноінфлюенсерами (з аудиторією від 1 до 50 тис. підписників), які мають тісніший зв'язок зі своєю аудиторією.

Штучний інтелект та автоматизація значно спрощують цифрові комунікації, дозволяючи зосередитися на стратегії. Найкраще працюють чат-боти для

швидкої взаємодії з клієнтами. ChatGPT, Grammarly або Hootsuite допомагають оптимізувати PR-кампанії.

Візуальний і відеоконтент займають центральне місце у PR-кампаніях [2]. Найкращі результати демонструють короткі відеоформати, інтерактивний контент (вікторини, опитування), AR/VR-технології (використання віртуальних турів, 360°-відео для залучення клієнтів).

Рішення у PR часто базуються на аналізі даних. Усе частіше бізнеси здійснюють моніторинг згадувань бренду (Brand24, Mention). Доцільними рішеннями є вимірювання ROI від PR-кампаній та інтеграція Big Data для прогнозування поведінки аудиторії.

Найбільш поширеними стратегіями цифрового PR є наступні:

1. Контент-маркетинг як основа PR-кампаній. Люди більше довіряють брендам, які створюють корисний і цікавий контент (корпоративний блог, тематичні гайди, статті або аналітичні матеріали, інтерв'ю, навчальні ролики, історії успіху) [3]. Наприклад, Nike публікує історії спортсменів, фокусуючись на мотивації.

2. Побудова довготривалих відносин із аудиторією. У цифрову еру важливо не лише привернути увагу, а й утримати її (програми лояльності, email-маркетинг, відповіді на запити та коментарі в соціальних мережах).

3. Кризовий менеджмент у діджитал-середовищі (моніторинг репутації в реальному часі, чесність і швидка реакція на критику, публічні вибачення в разі помилок, пропозиція шляхів їх вирішення). Наприклад, Starbucks створила кампанію відновлення довіри після кризи, пов'язаної з інцидентом у кав'ярні, чесно визнавши свою помилку.

4. Інфлюенс-маркетинг у рамках PR-стратегії. Необхідно обирати інфлюенсерів, чия аудиторія відповідає цільовій аудиторії бренду, працювати з мікроінфлюенсерами, які мають високий рівень залученості, створювати довготривалі партнерства замість разових інтеграцій. Наприклад, бренд косметики Glossier співпрацює з тисячами мікроінфлюенсерів, що допомагає підтримувати довіру клієнтів.

5. Діалог, а не монолог. Сучасна PR-стратегія зосереджується на взаємодії з аудиторією (залучення аудиторії до створення контенту, Q&A-сесії, прямі ефіри, опитування). Наприклад, Wendy's відомі своєю дотепною та інтерактивною комунікацією в X (Twitter).

6. Прозорість та автентичність (демонстрація процесу створення продуктів або послуг, проблем та труднощів, створення контенту, який відповідає цінностям бренду). Наприклад, Patagonia підкреслює свою екологічну місію через прозорість і відповідальність.

7. Мультимедійний підхід у PR-кампаніях (комбінування тексту, відео, графіки та інтерактивних елементів, анімованої інфографіки та подкастів). Наприклад, Red Bull активно використовує відео та подкасти, щоб залучити аудиторію поціновувачів екстремальних видів спорту.

8. Фокус на мобільний PR (оптимізація контенту для мобільних пристроїв, мобільні додатки та push-сповіщення для комунікації).

Ці стратегії допомагають брендам залишатися конкурентоспроможними та будувати довготривалі відносини з аудиторією в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Палецька А.О. Сучасний стан використання інформаційно-комунікаційних технологій у PR-діяльності підприємств. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері. Червень 2024. С. 142-145. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15963>
2. Губіна А., Нетреба М., Хлебнікова Т. Сучасні PR-технології у менеджменті організацій. Наукові перспективи. 2021. №11(17). С. 258–269.
3. Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2024. №40. С. 129-135. URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/15>

ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Є. М. ІППОЛІТОВ, аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасні підприємств не можуть функціонувати без інформації, сучасних інформаційних технологій та соціальних мереж. Ці інструменти зв'язку та комунікації допомагають спростити комунікацію між підприємством та потенційними клієнтами, проте вони стають потенційно вразливими через можливі кіберзагрози. Зростання ролі інформації формує певний інформаційний простір, який потребує захисту від несанкціонованого чи ненавмисного впливу на всіх рівнях. Надійний захист інформації дозволяє підприємствам зберегти довіру споживачів та запобігти несанкціонованому витоку інформації, що, у свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність і ефективність функціонування. Захист інформації є ключовим елементом системи управління підприємством, забезпечуючи безперервність його бізнес-процесів і стратегічну стабільність. Інформація виступає основою для ухвалення управлінських рішень, а її компрометація може призвести до фінансових втрат, втрати конкурентних переваг і репутаційних ризиків. Ефективна система захисту інформації дозволяє мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, таких як витоки даних, кібератаки та промислове шпигунство. Захист інформації також сприяє виконанню законодавчих вимог щодо конфіденційності й безпеки даних, що підвищує довіру партнерів і клієнтів. Інтеграція інформаційної безпеки в управлінську діяльність дозволяє підтримувати оперативність і точність роботи підприємства. Таким чином, захист інформації є невід'ємною складовою ефективного управління сучасними підприємствами.

Проблеми захисту інформації в системі управління підприємством досліджувалися українськими науковцями, серед яких можна відзначити: Кицюк В. М., Пупинін О. С. – розглянули теоретичні аспекти інформаційної безпеки [1], Ясінську А.І. – визначила концептуальні засади захисту інформації [2], Легенчук С. Ф., Назаренко Т. П., Царук І. М. – запропонували принципи захисту даних у системі обліку [3], Якименко Ю.М., Савченко В.А., Легомінова С.В. – проводили системний аналіз інформаційної безпеки [4]. Проте деякі аспекти забезпечення високого рівня інформаційної безпеки підприємства потребують подальшого розвитку та уточнення. Тому мета роботи – визначити існуючі проблеми захисту інформації в системі управління підприємством та причини їх виникнення.

На основі аналізу наукових робіт [1,2] можна надати наступне визначення поняття «інформаційна безпека підприємства» – це стан захищеності інформаційного середовища підприємства, який забезпечує цілісність, конфіденційність, доступність та актуальність інформації, а також ефективну протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, спрямованим на порушення бізнес-процесів, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проблеми захисту інформації на підприємстві часто виникають через обмежені фінансові ресурси, які ускладнюють впровадження сучасних засобів безпеки. Складність інтеграції новітніх технологій у вже існуючі бізнес-процеси може створювати технічні бар'єри та прогалини в захисті. Низький рівень обізнаності співробітників щодо основ інформаційної безпеки призводить до людських помилок і вразливостей у системі. Також, швидкий розвиток технологій здійснення кібератак і нових загроз вимагає постійного оновлення систем безпеки, що не завжди встигає за темпами змін. Розглянемо детальніше кожен із зазначених проблем. Обмеження фінансових ресурсів є одним із найбільших викликів для підприємств у впровадженні ефективної системи захисту інформації. Високоякісне програмне забезпечення, апаратні засоби та інфраструктура, необхідні для забезпечення кібербезпеки, вимагають значних інвестицій. Особливо це критично для малих і середніх підприємств через обмежений бюджет. Складність інтеграції сучасних технологій у існуючі бізнес-процеси – може стати викликом, особливо для підприємств, які використовують застарілі інформаційні системи, через невідповідність сучасних рішень існуючим технічним умовам або програмному забезпеченню, високу складність переходу до нових технологій через необхідність модернізації інфраструктури, зупинку бізнес-процесів під час інтеграції нових рішень, що може призвести до втрат прибутку та через нестачу внутрішніх ресурсів для реалізації проекту, включно з недостатньою кількістю кваліфікованих співробітників. Низька культура інформаційної безпеки серед співробітників є одним із найуразливіших елементів у системі захисту інформації. Навіть при наявності високотехнологічних засобів захисту, низька обізнаність співробітників щодо базових принципів кібербезпеки може призвести до серйозних загроз через ігнорування політик безпеки, недостатнє розуміння ризиків, пов'язаних із фішингом, шкідливим програмним забезпеченням, відсутністю регулярного навчання персоналу з питань інформаційної безпеки та/або небажання

співробітників адаптуватися до нових процесів або технологій, що ускладнює їх впровадження.

Таким чином, для подолання цих перешкод підприємствам необхідно знаходити баланс між інвестиціями в інформаційну безпеку та іншими витратами, впроваджувати стратегічний підхід до модернізації бізнес-процесів, а також формувати культуру відповідальності серед співробітників через регулярні тренінги та інформування.

Список використаних джерел:

1. Кицюк В. М., Пупинін О. С. Інформаційна безпека підприємства: теоретичний аспект. Сучасний захист інформації, 2024, № 2(58). С. 103-108. – Режим доступу : <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012>.

2. Ясинська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. Економіка та суспільство, (56). – Режим доступу : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>.

3. Легенчук С. Ф., Назаренко Т. П., Царук І. М. Принципи захисту даних у системі обліку: управлінські аспекти. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 2(96). С. 61–69.

4. Якименко, Ю. М., Савченко, В. А., Легомінова, С. В. Системний аналіз інформаційної безпеки: сучасні методи управління: підручник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. 308 с.

СЕКЦІЯ 6

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ТРАНСПОРТНІ ІННОВАЦІЇ ХАРКОВА У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

Д. С. ЗАХАРОВ, к.т.н., докторант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Попри всі виклики воєнного часу Харківська міська рада впроваджує в повсякденне життя міста, крім іншого, й цілий ряд транспортних інвестпроектів, розробила та виконує Стратегію відродження міста [1] та реалізує затверджений 20.12.2024 року «Плану сталої міської мобільності міста Харкова» [2], витримує всі додаткові бюджетні навантаження, які наклали на неї наслідки російської воєнної агресії. Харків – єдине місто України, де з початку війни й до сьогодні весь міський комунальний громадський транспорт (метрополітен, трамваї, тролейбуси та автобуси) перевозить пасажирів безкоштовно. Безкоштовними з початку війни також залишаються місця паркування на всій міській території.

Серед транспортних інвестпроектів та інновацій транспортної галузі, що виконуються зараз та мають потенціал на повоєнну перспективу, заслуговують уваги такі:

1. Реконструкція дорожньої інфраструктури.
2. Реконструкція тягових підстанцій.
3. Закупівля рухомого складу для метрополітену.
4. Будівництво нових станцій метро «Одеська», «Мотель «Дружба», «Аеропорт», «Східна», «Роганська», «Південна», інших.
5. Будівництво підземного депо для рухомого складу метрополітену, яке крім основної функції буде слугуватиме укриттям.
6. Закупівля традиційного рухомого складу для міського громадського електротранспорту (нового та такого, що був у вжитку) та новітніх його видів – електробусів, тролейбусів з автономним ходом, низькопідлогових трамваїв та автобусів.
7. Розширення мережі зарядних станцій для приватних та комунальних транспортних засобів, що рухаються за допомогою електродвигунів.
8. Створення пішохідної зони в центрі Харкова.
9. Впровадження інноваційних технологій управління транспортом, зокрема, створення інтелектуальної системи управління світлофорними об'єктами та розширення мережі відеоспостереження за станом безпеки руху на автошляхах міста.
10. Вдосконалення вуличного освітлення.
11. Обладнання громадського транспорту системами оповіщення (інформування) про загрозу надзвичайних ситуацій.

12. Облаштування зупинок громадського транспорту захисними спорудами в достатній кількості.

Отже, транспортні інвестпроекти та пов'язані з ними транспортні та інфраструктурні інновації є дієвим фактором розвитку економіки нашого міста, нададуть його мешканцям нові зручності, підвищать їхній добробут та позитивно вплинуть на якість життя. Їхня реалізація, крім іншого, має підвищити підприємницьку складову функціонування комунальних транспортних підприємств нашого міста.

Список використаних джерел:

1. Стратегії розвитку міста Харкова до 2030 року. Режим доступу: <https://www.city.kharkov.ua/uk/index/strategya-rozvitku-xarkova/strategya-rozvitku-xarkova-2030.html>

2. План сталої міської мобільності міста Харкова. Режим доступу: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/news/miskrada-zatverdila-plan-staloi-miskoi-mobilnosti--57000.html>

СТІЙКІСТЬ ТА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Т. В. МИКИТЕНКО, к.е.н., доцент,

Державний податковий університет (м. Ірпінь)

О. Г. ХАРЧУК., к.е.н., доцент,

Державний університет інфраструктури та технологій, (м. Київ)

Український бізнес продовжує працювати в умовах війни і попри виклики, демонструє стійкість і розвиток. За даними Американської торговельної палати в Україні та Citi Україна, бізнес стикається з такими викликами як: ракетні атаки на об'єкти бізнесу та інфраструктуру, погіршення фізичного і психічного здоров'я працівників, зниження купівельної спроможності та економічної активності, перебої з електро-, водо-, теплопостачанням і зв'язком, труднощі з залученням і утриманням кваліфікованих працівників, проблеми з транспортом і логістикою тощо. Додатково малий і середній бізнес стикається з регуляторним тиском, низькою платоспроможністю клієнтів та іншими бар'єрами, що ускладнюють ведення підприємницької діяльності.

Малий, середній та великий бізнес адаптуються до нових реалій: освоюють нові ринки, розширюють асортимент і впроваджують сучасні технології. Навіть у складних умовах 30% підприємств планують зростання, а 36% - збільшення штату. На початку війни малий та середній бізнес в Україні (МСБ) зазнав значних втрат, що перевищили \$83 млрд, а мільйони людей були змушені змінити місце проживання. Проте, до осені 2023 року ситуація суттєво покращилася: багато підприємств відновили роботу, а ринок праці почав оживати. Нині в Україні працюють понад 2 мільйони фізичних осіб-підприємців,

причому лише у 2023 році щомісяця відкрилося близько 25 тисяч нових бізнесів, хоч водночас закрилося 17 тисяч [1]. У вересні 2024 року кількість нових вакансій перевищила рівень 2021 року, досягнувши 106%. У жовтні ринок вакансій спершу зріс, а потім кілька тижнів поспіль спостерігалось зменшення. Проте з початку 2024 року відзначається повільне зростання нових вакансій. Активність пошукачів роботи залишається стабільно низькою, навіть нижчою за рівень 2023 та 2022 років. Так, у березні 2022 року кількість шукачів роботи становила лише 25% від середнього рівня 2021 року, а станом на листопад 2024 року цей показник зріс до 71% [2]. ІТ-сектор виявився найбільш стійким: жоден проєкт не припинив роботу, а низка компаній, таких як Skyworker, Trinetix і RevMyWork, залучили додаткові інвестиції, зміцнивши свої позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

Український бізнес демонструє адаптивність, створюючи плани розвитку та відновлюючи економічну активність. Особливу роль в цьому відіграє розвиток ветеранського бізнесу. Ветерани та їхні родини активно створюють малі та середні підприємства у сферах сільського господарства, харчування, кав'ярень і виробництва продукції. Аналітики прогнозують, що ветеранський бізнес стане важливим рушієм відновлення економіки України.

Незважаючи на складнощі, підприємці продовжують шукати нові можливості, впроваджувати інновації та робити внесок у підтримку економіки України. Вони знаходять ефективні способи адаптації, які допомагають бізнесу виживати та розвиватися. Це, наприклад:

- релокація, коли сотні підприємств перемістили свої виробничі потужності до центральних та західних регіонів для зменшення ризиків, пов'язаних із бойовими діями;
- адаптація продукції та послуг до нових умов, в яких живе Україна;
- розширення експортно-імпортних операцій для компенсації локальних втрат;
- кредитування на пільгових умовах для збереження бізнесу та його розвитку.

Український бізнес в умовах війни суттєво залежить від державної та приватної підтримки та отримує фінансування через такі ключові механізми:

1. Державні грантові програми:
 - "Власна справа" Програма дозволяє ветеранам та їхнім родинам отримувати кошти для відкриття або розвитку бізнесу.
 - програма "Варто" - Український ветеранський фонд надав понад 7500 грантів на суму 1,8 млрд грн. Загалом реалізовано понад 7000 проєктів, серед яких відкриття пекарень, кав'ярень, невеликих виробництв.
 - приватні інвестиції, зокрема, купівля ветеранських облігацій, які сприяють додатковому фінансуванню бізнесу.
2. Іноземні інвестори:
 - попри обережність, міжнародні інвестори бачать перспективи України.

- розроблено інвестиційну мапу спільними зусиллями Європейської бізнес-асоціації (ЕБА), Global Business for Ukraine (GB4U) та Ukraine Invest для залучення майбутніх інвестицій.

3. Кредитування бізнесу:

- програма "Доступні кредити 5-7-9%", де учасниками стали 45 банків, а загальна сума виданих кредитів перевищила 154 млрд грн. Програма орієнтована на переробну промисловість, бізнес у зруйнованих регіонах та енергоефективні заходи. Ліміт кредитів збільшено до 150 млн грн, термін кредитування - до 10 років.

Велику роль у підтримці бізнесу відіграють міжнародні інвестори та організації. За даними Урядового порталу, український бізнес отримав понад 4 млрд євро від міжнародних партнерів, на сьогодні реалізуються проекти на 2,7 млрд євро, підписано нові ліміти на 1,5 млрд євро. Ключовими донорами являються: Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Німецький державний банк KfW та Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) [1].

Які ж перспективи бізнесу на найближче майбутнє у 2025 році [3]. Технологічні інновації розвиваються з неймовірною швидкістю, що суттєво впливає на глобальний бізнес. У 2025 році можна очікувати нові прориви в технологіях, які не лише змінять способи ведення бізнесу, але й відкриють нові можливості для компаній у різних секторах. Це:

1. Штучний інтелект (ШІ) та автоматизація процесів, що продовжують впливати на всі галузі, від виробництва до обслуговування клієнтів. ШІ дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і покращувати досвід споживачів завдяки персоналізації. У 2025 році очікується значне зростання використання інтелектуальних чат-ботів, автоматизованих систем для прийняття рішень, а також інструментів для управління великими даними. Автоматизація рутинних завдань дозволить співробітникам зосередитися на більш творчих та стратегічних аспектах роботи.

2. Інтернет речей (IoT) - продовжує розвиватися і стає все більш важливим для бізнесу, особливо в галузях логістики, охорони здоров'я та виробництва. IoT дозволяє збирати дані в реальному часі, що дає змогу компаніям оптимізувати свою діяльність і покращувати якість послуг.

3. Блокчейн. Технологія блокчейн має потенціал для трансформації бізнес-моделей, особливо в таких сферах, як фінансові послуги, логістика та постачання. Завдяки своїй прозорості, безпеці та незмінності, блокчейн дозволяє знижувати витрати на транзакції, зменшувати можливості для шахрайства і підвищувати довіру серед партнерів і клієнтів. Також може бути використаний для створення нових типів цифрових активів і розширення можливостей для глобальних фінансових ринків.

4. 5G технології. З розширенням мереж 5G з'являються нові можливості для бізнесу, особливо в таких сферах, як автономні транспортні засоби, віддалене управління та індустрія розваг. 5G забезпечує швидкий обмін даними з низькою затримкою, що дозволяє компаніям впроваджувати інноваційні рішення для реального часу. Це також допомагає створювати нові

бізнес-моделі, пов'язані з великими даними, відеоконференціями високої якості, а також з новими технологіями в сфері віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR).

5. Квантові обчислення. Хоча квантові обчислення ще на ранніх етапах розвитку, їхній потенціал вже зараз вражає. Вони можуть значно прискорити обчислювальні процеси і вирішувати задачі, які наразі надзвичайно складні для класичних комп'ютерів. Для бізнесу це може означати нові можливості для швидкого аналізу великих даних, покращення алгоритмів штучного інтелекту та розвитку нових продуктів і послуг. Прогрес у цій галузі може змінити парадигму в таких секторах, як фінанси, фармацевтика і наука.

Отже, технологічні інновації продовжують змінювати спосіб ведення бізнесу і створювати нові можливості. Підприємства, які активно інвестують у ці технології, зможуть забезпечити собі конкурентні переваги і стати лідерами в своїх галузях.

Список використаних джерел:

1. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році URL:[HTTPS://FINSTREAM.UA/UKRAYINSKYJ-BIZNES-PID-CHAS-VIJNY-ANALITYKA/](https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/) <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/>

2. Трекер економіки України під час війни, Центр економічної стратегії, 2024р. URL:[HTTPS://FINSTREAM.UA/UKRAYINSKYJ-BIZNES-PID-CHAS-VIJNY-ANALITYKA/](https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/) <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

3. 5 технологій, які змінять бізнес у 2025 році. URL:[HTTPS://FINSTREAM.UA/UKRAYINSKYJ-BIZNES-PID-CHAS-VIJNY-ANALITYKA/](https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/) <https://stexsoft.com/blog/5-texnologii-iaki-zminiat-biznes-u-2025-roci>

ВІЙСЬКОВИЙ ЗБІР, ЯК СКЛАДОВА ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ

О. А. ФРАДИНСЬКИЙ, канд. екон. наук, доц., старш. наук. співроб.
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Військово-політична та соціально-економічна ситуація в Україні, яка склалася на третій рік війни із північно-східним сусідом, примушує керівництво держави до пошуку нових джерел фінансування військових витрат. Зрозуміло, що зовнішня фінансова і матеріальна допомога від наших зарубіжних союзників і партнерів не буде безкінечною, тим більше що вже зараз вимальовується тенденція до її зменшення, в силу різного-роду причин.

В зв'язку із цим, перед українською владою, постало завдання пошуку нових внутрішніх джерел фінансування, яке можна вирішити двома основними шляхами – або обмежити видатки, які не пов'язані із веденням бойових дій, а кошти направити для потреб ЗСУ, або ж вдатися до посилення фіскального

тиску, підвищивши існуючі та запровадивши нові податки. Як правило, на практиці, реалізується комбінований варіант, шляхом поєднання цих двох методів.

Зміни у чинному фіскальному законодавстві, які були прийняті Верховною Радою України 10 жовтня 2024 року, безпосередньо зачепили фінансові інтереси найбільш економічної активної частини нашого суспільства – українських підприємців, які перебувають на 1-3 групах спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності. Адже по відношенню до цього прошарку вітчизняного суспільства було запроваджено військовий збір: для підприємців 1 та 2 груп – щомісячно 10% від мінімальної заробітної плати, яка встановлена на 1 січня поточного року (зараз це 8000 гривень), а для підприємців, які перебувають на 3-ій групі – 1% від їхнього доходу [1]. Вже зараз окремі аналітики роблять прогнози, що таке збільшення податків призведе до масового закриття фізичних осіб підприємців та переходу їх у тінь. Із цим можна погодитись, але слід зважати на той факт, що для 1-2 груп спрощеної системи оподаткування, військовий збір у 2025 році у 800 гривень – це еквівалент військового збору із зарплати до оподаткування у 16000 гривень. І це при тому, що середня місячна заробітна плата у вересні 2024 року, за даними Пенсійного фонду України, становила трохи більше 18020,86 гривень. Тобто ця податкова новація, для переважної більшості підприємців не буде настільки критичною, щоби стати причиною згортання ділової активності.

Слід наголосити, що впровадження у 2014 році військового збору, який йшов на фінансування потреб армії, не було українським ноу-хау. Історія знає велику кількість подібних платежів, достатньо згадати давньогрецьку ейсфору, або давньоримський трібут, які запроваджувалися у вигляді надзвичайних податків та діяли у військовий час. Основними його ознаками стали всеохоплюючий характер оподаткування (цей податок платили усі) та існування у вигляді окремого платежу чи надбавки до податкової ставки вже існуючого податку.

Розуміючи всю важливість і необхідність впровадження військового збору, як джерела фінансування військових потреб, слід відмітити окремі проблемні моменти у його фіскальному адмініструванні.

На момент свого запровадження у серпні 2014 року, військовий збір відносився до надзвичайних консенсусних податків, тобто тих, які запроваджувалися в умовах форс-мажору (неоголошена війна проти України) та підтримувалися вітчизняним суспільством, яке розуміло необхідність підвищення податків. При цьому, за механізмом свого справляння, відсотковий збір являв собою 1,5% надбавку до податку на доходи фізичних осіб. І тут проявився чи не найголовніший його недолік – прив'язаний до фонду оплати праці, він не поширювався на ту його частину, яка виплачувалася неофіційно, так звану «зарплату у конвертах» і основний його тягар понесли чесні бюджетники та сумлінні платники податків. Хоча податкову базу можна було б розширити через механізм оподаткування процесів споживання, наприклад підвищивши базову ПДВ на 1-2%. Тоді б, до оподаткування військовим збором залучалися б і тіньові доходи.

Ще одним проблемним моментом стала відсутність військового збору серед переліку податків і зборів у Податковому кодексі України (ПКУ). Статтями 9 і 10 ПКУ чітко визначено перелік, відповідно, загальнодержавних та місцевих податків і зборів, серед яких військовий збір – відсутній. Його справляння врегульовано підрозділом 10 «Інші перехідні положення» розділу XX «Перехідні положення» ПКУ, де визначено особливості справляння цього виду обов'язкового платежу: тимчасовий характер його запровадження – «до набрання чинності рішенням Верховної Ради України про завершення реформи Збройних Сил України», платників, об'єкт оподаткування, ставки збору, пільги у сплаті тощо [2].

Зрозуміло, що податок був введений на тимчасовій основі, але пройшло вже більше 10 років, і його існування підтверджує стару добру істину, що немає нічого постійнішого за тимчасове. За даними офіційної статистики у 2022 році (останній рік, для якого надходження військового збору не подавалося сумарно із податком на доходи фізичних осіб), його надходження складали 33,7 млрд грн, що становило 2,5% у податкових надходженнях Зведеного бюджету України.

Збільшення ставки оподаткування для заробітних плат до 5% та розширення кола платників військового збору на сотні тисяч підприємців-фізичних осіб, призведе як до відносного, так і абсолютного зростання обсягів надходжень цього збору до державної скарбниці. Можна сміливо констатувати, що за річними обсягами надходжень у 2025 році, військовий збір буде більшим за місцеві податки і збори або ж наблизиться до рівня рентної плати за використання природних ресурсів. При цьому, в переліку податків і зборів у ПКУ він не згадується. Тому, вважаю за доцільне, після лавиноподібного збільшення потенційної фіскальної віддачі військового збору, здійснити наступний крок у податковому правовому полі – легалізувати його, шляхом внесення доповнення у статтю 9 «Загальнодержавні податки і збори» ПКУ. Ще одним кроком у цьому напрямку повинна стати зміна тимчасового статусу військового збору на постійний, адже із закінченням бойових дій потреба у підтримці належного рівня фінансування Збройних Сил України не відпаде, а лише стане не настільки гострою. Тому, можна спрогнозувати, що військовий збір у ПКУ – це надовго, як мінімум, на кілька наступних десятиліть. Враховуючи той факт, що військовий збір, скоріш за все «прописався» в українській системі оподаткування на довго, варто змінити базові принципи його застосування, перейшовши від філософії оподаткування ним доходів до філософії оподаткування ним процесів споживання.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2014 р. № 4015-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#n129> (дата звернення: 06.01.2025).

2. Податковий кодекс України: Закон України від 02 грудня 2010 року No 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 04.01.2025).

УКРАЇНЬСЬКА ОСВІТА В УМОВАХ ВИПРОБУВАНЬ ВІЙНОЮ

Я. Р. ДУВАНОВА, здобувач фахової передвищої освіти

К. А. СТАРОКОЖЕВА, здобувач фахової передвищої освіти

Л. Л. САВЧЕНКО, к.п.н., доцент

Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»

Харківської обласної ради

Війна в Україні призвела до дестабілізації в багатьох аспектах суспільного життя. Однією з найбільш уразливих галузей стала освіта, яка не встигла стабілізуватися після випробування глобальною пандемією. Навчальні заклади, змушені адаптуватися до обмежень та загроз, стикнулися із завданням гарантувати безпеку, надійність та доступність освіти в найскладніших умовах.

Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави [1]. Вплив війни на освіту в Україні – це питання, яке потребує аналізу та обговорення, адже від нього залежить культурне майбутнє як країни загалом, так і наступних поколінь.

Науковці І. Шевчук й А. Шевчук виокремили основні виклики, що постали перед вищою освітою України під час масштабного вторгнення росії на територію України, як-от: знищення інфраструктури закладів освіти, скорочення фінансування, забезпечення академічної доброчесності й інші [2]. У своїх роботах Я. Мар'янюк та М. Огреніч розглянули основні види дистанційного навчання та визначили їхні переваги і недоліки [3]. Учені А. Рахманіна й О. Кучай проаналізували основні аспекти дистанційного навчання і визначили, що дистанційне навчання є актуальним у закладах вищої освіти в умовах воєнного стану в Україні. Це пов'язано з гнучкістю освітнього процесу та здатністю адаптуватися до непередбачуваних ситуацій сучасного світу [4].

Російські великодержавні покидьки цілеспрямовано б'ють по нашій освітній інфраструктурі. Ворог не бачить перед собою меж. Його ракети не обирають між школою чи житловим будинком, лікарнею чи дитячим майданчиком. Для нього ми всі – просто цілі. Збитки від руйнувань та пошкоджень освітніх установ величезні. Міністерство освіти та науки України регулярно оновлює дані про руйнування та пошкодження закладів освіти на своїй платформі у вигляді інтерактивної мапи. За наведеними даними, від початку повномасштабного вторгнення 3 793 заклади освіти постраждали від бомбардувань та обстрілів, а 365 із них – зруйновані вщент.

До початку повномасштабного російського військового вторгнення у Харківській області працювали 715 закладів загальної середньої освіти, а в обласному центрі – 220 закладів різних форм власності. За масштабами руйнувань Харківська область посідає третє трагічне місце після Донецької та Луганської: станом на 25 липня 2024 року за інформацією Міністра освіти України у Харківській області не залишилося жодного вцілілого закладу освіти. За 2024 рік ворог 318 разів обстрілював місто ракетами, дронами, авіабомбами.

Ці вибухи будили нас серед ночі, руйнували наші будинки, забирали наші життя: 94 загиблих, серед яких троє – діти, 1108 поранених, серед яких 62 – знову діти. Зруйновані сім'ї, обірвані долі, розбиті мрії. Це сусіди, друзі, колеги, яких ми більше ніколи не побачимо. 2113 сигналів повітряної тривоги, що дорівнюють 3764 годинам. Тобто – 156 діб. Майже півроку без нормального сну, в постійному страху за себе і своїх близьких. Але росія не розуміє головного: наш дух – незламний! Кожна тривога, кожен обстріл лише доводять, що Харків – місто-герой, яке ніколи не здається!

Воєнний стан вимагає негайних рішень й оперативної реакції на щоденну небезпеку, що неминуче впливає на освітній процес. Важливо визнати, що освітньо-науковий сектор виявився не готовим до воєнного конфлікту, тому механізми функціонування ЗВО формуються в надзвичайних умовах через експериментування і спроби розробки нових методів організації навчання.

Щоб розв'язати велику кількість питань, пов'язаних із навчанням в умовах військового стану, необхідно розвивати ринок освітніх послуг. Це передбачає розв'язання численних соціальних проблем і реальне впровадження дистанційної освіти. Дистанційне й змішане навчання стають найефективнішими способами збереження освітнього процесу та забезпечення можливості здобувачам вищої освіти й викладачам продовжувати навчання, незважаючи на складні обставини. Для цього потрібно розширювати й використовувати телекомунікаційні мережі та сучасні інформаційні технології, а також підвищувати кваліфікацію науково-педагогічних працівників, які викладають дисципліни в умовах дистанційного навчання з різними категоріями здобувачів вищої освіти [2].

Незважаючи на велику кількість викликів, які сучасна система вищої освіти України зазнала через збройну агресію російської федерації, вона все ще має перед собою чимало перспективних можливостей для розвитку: інтенсивне впровадження інформаційних технологій в освітній процес і підвищення професіоналізму викладачів; Використання технології гнучкого навчання; співпраця між українськими та закордонними ЗВО; впровадження моделі «освіта впродовж життя»; використання дистанційної форми навчання як повноцінної форми отримання вищої освіти; можливість для здобувачів вищої освіти одночасно навчатися та працювати, отримуючи практичний досвід; поліпшення територіальної організації вищої освіти в Україні. Основні виклики полягають у забезпеченні доступу до освіти для здобувачів вищої військової освіти, створенні зручних інструментів навчання, забезпеченні високого рівня інформаційної безпеки та якості освіти.

Усупереч наявним перешкодам українська освіта обов'язково стане сильнішою після теперішніх випробувань, ключем до відновлення сподівань і можливостей для майбутнього кожного громадянина України, допомагатиме людям знайти своє місце в нових реаліях, буде основою прогресу та розвитку нації, фундаментом її майбутнього. Тільки освічені українці можуть створити міцну, життєздатну державу, збудувати сучасну економіку, забезпечити майбутнє прийдешніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Про освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 5 верес. 2017 р. № 2145-VIII : [редакція від 01.01.2023 р.] // Законодавство України / Верхов. Рада України. – Текст. дані. – Київ, 2023. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

2. Шевчук І., Шевчук А. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>.

3. Marianko Ya. H., Ohrenich M. A. (2022). Osoblyvosti dystantsiynoyi osvity v umovakh viyny. [Peculiarities of distance education in the conditions of war]. Naukovi zapysky, no. 208, pp. 171–176. Retrieved from: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-208-171-176> (accessed 18 August 2023). [in Ukrainian]

4. Rakhmanina A. S., Kuchai O. V. (2023). Orhanizatsiya dystantsiynoho navchannya u ZVO v umovakh viyny [Organization of distance learning in higher education institutions in wartime conditions]. Proceedings of the all-Ukrainian student-apprentice scientific and practical online conference «Modern humanitarian science in the interpretation of young researchers (to the 200th anniversary of K. Ushynskyi): a collection of reports of the participants». Kyiv : NUBIP Ukraine, pp. 163–164. Retrieved from: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u278/zbirnik_tez_2023.pdf#page=163 (accessed 18 August 2023) [in Ukrainian]

ПОБУДОВА ГІБРИДНИХ КОМАНД ДЛЯ ІТ-ПРОЄКТІВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

О. СІРОШТАН, аспірант

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Сучасні виклики, зумовлені війною в Україні, спричинили суттєві зміни у сфері управління ІТ-проектами, зокрема у формуванні команд. Гібридний формат роботи, який об'єднує локальних спеціалістів і віддалених співробітників, став необхідністю для забезпечення стабільності проектів у кризових умовах. Головною метою цих тез є визначення ключових аспектів побудови гібридних команд у регіонах України, їх переваг, викликів та ефективних методів організації.

У межах дослідження були використані якісні та кількісні методи: аналіз кейсів успішного впровадження гібридних структур, опитування ІТ-менеджерів та оцінка продуктивності гібридних команд за такими метриками, як швидкість виконання завдань, ефективність комунікації та задоволеність співробітників. Результати свідчать про те, що гібридні команди складаються здебільшого з локальних працівників (45%), віддалених спеціалістів (40%) та фрілансерів (15%).

Таблиця 1. Склад гібридних команд в ІТ-проектах України

Категорія спеціалістів	Частка в команді (%)
Локальні працівники	45%
Віддалені фахівці	40%
Фрілансери	15%

До основних викликів, з якими стикаються гібридні команди, належать комунікаційні бар'єри, інфраструктурні проблеми (нестабільний інтернет, перебої з електропостачанням) та ризики втрати фокусу у співробітників через відсутність належної координації. Водночас гібридний формат має значні переваги: диверсифікація ризиків, яка досягається завдяки розподілу роботи між локальними та віддаленими працівниками, ефективніше використання ресурсів і можливість швидкого масштабування команди залежно від потреб проекту.

Розподіл основних переваг гібридних команд в ІТ-проектах України під час війни

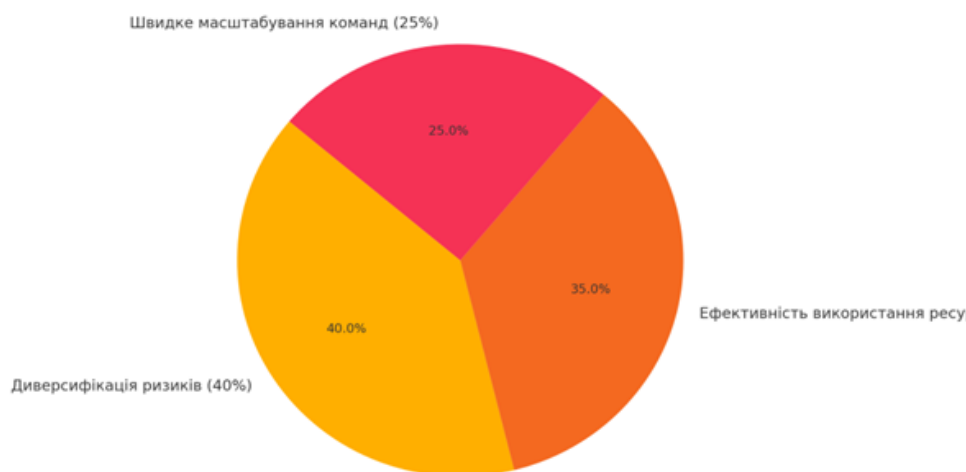


Рисунок 1. Основні переваги гібридних команд (опитування ІТ-менеджерів, %)

Діаграма ілюструє розподіл основних переваг гібридних команд в ІТ-проектах України під час війни, згідно з опитуванням ІТ-менеджерів. Найбільш значущою перевагою є диверсифікація ризиків (40%), що досягається завдяки розподілу роботи між різними локаціями, знижуючи залежність від регіональних факторів. Ефективність використання ресурсів займає 35%, оскільки поєднання локальної експертизи та доступу до глобальних спеціалістів оптимізує процеси. Швидке масштабування команд становить 25%, що свідчить про здатність гібридних структур оперативно адаптуватися до змінних вимог проєктів.

Для забезпечення ефективності гібридних команд необхідно впроваджувати сучасні платформи для комунікації (Microsoft Teams, Slack), гнучкі методології управління проєктами (Scrum, Kanban) та програми розвитку компетенцій працівників у сфері віддаленої роботи. Залучення локальних спеціалістів

дозволяє враховувати специфіку регіонального контексту, а співпраця з віддаленими експертами забезпечує доступ до глобальних знань і технологій.

Таким чином, побудова гібридних команд є ефективним способом організації ІТ-проектів у регіонах України під час війни. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на створення адаптивних моделей управління для забезпечення стійкості таких команд у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Українська ІТ-Індустрія: перезавантаження в умовах війни // Асоціація "IT Ukraine". – 2022. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/ukrayinska-it-industriya-perezavantazhennya-v-umovah-vijni/>
2. Українське ІТ у війну: як було, як зараз і які прогнози (дослідження) // AIN.UA. – 2022. – Режим доступу: <https://ain.ua/2022/12/09/ukrayinske-it-u-vijnu/>
3. Динаміка ІТ-індустрії під час війни: результати IT Research Ukraine 2023 // Львівський ІТ Кластер. – 2023. – Режим доступу: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023/>
4. Війна змінила підходи до управління ІТ-компаніями. Що мають знати менеджери? // Forbes Україна. – 2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyi-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidaie-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854>
5. Українське ІТ на воєнних рейках — що відбувається з галуззю під час війни // DOU.ua. – 2022. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war/>

ЗНИЖЕННЯ ПОПИТУ НА ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В. І. КОМПАНІЄЦЬ, здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Державний податковий університет

Після початку повномасштабної війни в Україні ні бренди, ні споживачі не були готові до стресу, невизначеності та хаосу. Звичні маркетингові та рекламні моделі втратили свою актуальність, а багато компаній опинилися беззахисними перед новими реаліями. У перші дні війни реклама поєднувала довоєнний креатив із моторошними воєнними образами, що виглядало недоречно. Згодом деякі бренди обрали стратегію мовчання, припинивши комунікацію із суспільством. Це стосувалося навіть цілих галузей, зокрема розважальної індустрії та алкогольних виробників. Через кілька місяців війни бренди почали поступово активізуватися, проте часто обирали поверхневі підходи, ігноруючи важливість адаптації до змін у суспільстві. Такі дії виявилися неефективними,

оскільки вони не враховували реальні настрої та потреби споживачів. Це підкреслює важливість дослідження поведінки покупців, їхніх мотивацій та настроїв у період війни. Ця тема залишається актуальною і потребує ретельного вивчення та адаптації.

Вивчення особливостей поведінки споживачів стало предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, К.В. Бажерін, О.В. Черненко та К.О. Афанасьєв [1] аналізували зміни в поведінці українських споживачів під час кризових ситуацій; О. Бочко та Н. Кожушок [2] розглядали вплив пандемії COVID-19 та нових маркетингових трендів на споживачів; Н.С. Косар, М.М. Мамчин і А.О. Баран [4] досліджують сучасні зміни в споживчій поведінці; Т.В. Мазана і В.П. Ткаченко [5] аналізували, як ринкова поведінка споживачів впливає на ефективність роботи підприємств; О.І. Щерба вивчала аспекти післякупівельного задоволення та дисонансу [9]. Водночас залишається актуальною необхідність дослідження особливостей поведінки покупців в умовах воєнного стану. Ці умови значною мірою змінюють попит на ринку, спонукаючи виробників і продавців адаптувати свої пропозиції до нових реалій.

Українські споживачі, опинившись у складних економічних умовах, ухвалюють свої рішення обачно й виважено. Падіння доходів і зростання цін змушують громадян економити, що суттєво впливає на споживчу поведінку. Змінюються й уподобання: зростає попит на медичні товари, засоби пересування та амуніцію, тоді як інтерес до предметів розкоші значно зменшується.

Переміщення людей країною під час війни обмежує доступ до потрібних товарів у звичайних магазинах, тому зростає кількість онлайн-замовлень. На початку війни інтернет-магазини стикнулися з серйозними труднощами: знищенням запасів, зниженням попиту та проблемами з логістикою. Наразі ситуація стабілізувалася: логістичні мережі частково відновилися, люди пристосувалися до нових реалій, а темпи еміграції знизилися. Багато українців стали віддавати перевагу продукції вітчизняних брендів, що допомагає підтримувати економіку країни. При цьому бренд втрачає колишню значущість, оскільки товари від іноземних виробників стали менш доступними та дорожчими.

Війна суттєво змінила життя українців і їхню споживчу поведінку через зниження купівельної спроможності, вимушене переселення та ускладнення дистрибуції. Дослідження компанії Gradus Research [11] показало, що під час війни найпопулярнішими категоріями товарів стали: продукти харчування, ліки, одяг і взуття, засоби гігієни та догляду, побутова хімія, товари для тварин і дитячі товари.

Через труднощі з плануванням витрат і скорочення доходів основна частина покупок українців припадає на продукти харчування. Згідно з опитуванням [10], 63% респондентів зазначили, що під час війни вони не звертають уваги на бренд, обираючи товари з тих, які є в наявності. Серед молоді цей показник є нижчим. Другою причиною зміни споживчих переваг стало прагнення підтримати українських виробників. Лише після цього споживачі починають звертатися до дешевших брендів.

Бренд – це емоції та довіра. У своїй роботі «Мотивація та особистість» Абрахам Маслоу [6] зазначав, що лише після задоволення базової потреби в безпеці люди прагнуть почуття приналежності. У воєнний час багато споживачів шукають відчуття безпеки, ігноруючи брендовість товарів. Деякі з них, переїхавши у безпечніші регіони, стикаються з відсутністю звичних брендів у магазинах і змушені обирати серед доступного асортименту. Інші переходять із преміальних на дешевші бренди, тоді як частина свідомо підтримує українські виробництва, долаючи традиційні моделі споживання.

Споживчі тенденції також залежать від регіону. Наприклад, у Південному регіоні 43% покупців найчастіше купують ліки, що пояснюється накопиченням запасів через проблеми з постачанням. Натомість у Західному регіоні, де логістика стабільніша, цей показник становить 26%, і споживання залишається на звичному рівні.

Традиційно в українських сім'ях грошима здебільшого розпоряджаються жінки. Вони приймають рішення про купівлю товарів повсякденного попиту: продуктів харчування, засобів догляду, побутової хімії, ліків та дитячих товарів. Чоловіки, своєю чергою, зазвичай відповідають за придбання будівельних матеріалів, автозапчастин та інших специфічних товарів. Таким чином, війна вплинула не лише на споживчі уподобання, але й на економічну поведінку населення загалом, що відображається у зміні пріоритетів і способів купівлі.

З початку війни моделі поведінки споживачів зазнали динамічних змін, які безпосередньо вплинули на бізнес-середовище. Постійний стрес, що супроводжує життя українців, впливає як на компанії, так і на їхніх клієнтів. Люди стали чутливішими, а взаємини між бізнесом і споживачами – більш емпатичними. Складні обставини, що торкнулися всіх, сприяли формуванню довіри та відчуття єдності, що простежується як у сегменті B2C, так і B2B.

Однією з помітних змін стала підвищена вимогливість споживачів до швидкості доставки. Це зумовлено загальною невизначеністю – кожен день може принести нові виклики у вигляді нападів, вибухів чи відключень електроенергії. Споживачі хочуть отримати необхідні товари «тут і зараз», без зволікань. Відповідно, компанії адаптували свої логістичні процеси, відмовившись від практики накопичення великих замовлень або рідкісних доставок. Тепер вони здійснюють частіші та оперативніші відправки, забезпечуючи максимально швидко доставку кінцевим споживачам. Нові виклики змінили підхід до бізнесу, зробивши його більш клієнтоорієнтованим і гнучким у відповідь на потреби споживачів.

В умовах війни споживча поведінка українців зазнала істотних змін, що можна узагальнити у таких основних тенденціях як заощадження, раціоналізація витрат, усвідомлений шопінг та перехід до онлайн-покупок. Таким чином, нові реалії сформували більш економну, обережну та раціональну споживчу поведінку, що вплинула на всі аспекти купівельної активності.

Список використаних джерел:

1. Бажеріна К. В., Черненко О. В., Афанасьєва К. О. Зміна поведінки українців в умовах кризи. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf
2. Бочко О. Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 66–71. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/14.pdf
3. Булик О. Б. Вплив війни в Україні на деформацію вітчизняного та світового маркетингу. Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану: матеріали VII Міжнар.наук.-практ. конф. ГО «ІЕЕЕД» (01 червня 2023 року). Івано-Франківськ; Луцьк: ФОП Мажула Ю. М., 2023. С. 141–145.
4. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1978/1905>
5. Мазана Т. В., Ткаченко В. П. Ринкова поведінка споживача та її вплив на результативність функціонування підприємства. Агросвіт. 2017. № 7. С. 38–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_7
6. Маслоу А. Мотивація та особистість. URL: <https://samoosvita.in.ua/abraham-maslou-motyvatsiya-i-osobystist-korotkyj-zmist-knygu>
7. Підтримати своїх. Як компанії піклуються про працівників під час війни. URL: <https://www.dsnews.ua/Ukr/economics/pidtrimati-svojih-yak-kompaniji-pikluyutsya-pro-pracivnikiv-pid-chas-viyni-01082022-463588>
8. Фактори, що впливають на рішення споживачів. URL: <https://www-coursesidekickcom.translate.goog/marketing/study-guides/wmopenprinciplesofmarketing/reading-situational-factors>
9. Щерба О. І. Поведінка споживача: вплив післякупівельного задоволення та післякупівельного дисонансу. Габітус. 2020. Вип. 20. С. 20–25
10. Що купують українці під час війни, а від чого відмовилися. URL: <https://www.nta.ua/vid-sushenogo-mango-do-elektroskuteriv-shho-kupuyut-ukrayinczi-pid-chas-vijny-a-vid-chogo-vidmovylsya/>
11. Як змінилися настрої споживачів після року повномасштабної війни. Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/povedinka-kliientiv-v-ukrajini-zminilosya-yak-same-i-shcho-treba-zminiti-biznesu-50330688.html>

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ: ВИТОКИ ТА НАПРЯМКИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ

П. Т. БУБЕНКО, д.е.н., професор

С. ГАЛІЙ, магістр

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Війна, що триває в Україні майже три роки, вплив її негативних наслідків призвели до значного погіршення значного чиста показників господарсько-фінансової діяльності багатьох вітчизняних підприємств, багатократно посилили ризики невизначеності. Що ніяк не сприяє зростанню обсягів реалізації продукції та послуг, збільшенню прибутковості та рентабельності, створенню нових робочих місць тощо.

Саме ці обставини спонукають наукову спільноту до пошуку науково-обґрунтованих шляхів підвищення ефективності господарюючих суб'єктів, їх виробничого потенціалу, нівелювання, зменшення впливу ризиків невизначеності практичної діяльності суб'єктів господарювання.

Бізнес-ризик або ризик підприємницької діяльності - це мимовольна, почасти раптова схильність підприємства або організації до факторів, які можуть знизити її визначальні показники, рівень прибутковості, обсяг послуг, що надаються замовникам або взагалі створити загрозу банкрутства й призвести до краху, тобто можна стверджувати, що усе, що загрожує здатності підприємства досягати своїх стратегічних цілей, вважається бізнес-ризиком [1-4]. Бізнес-ризик, як правило, здебільше проявляє себе у трьох його формах або типах – непередбачуваний ризик, стратегічний ризик, операційний ризик.

Зупинимося на кожному з них.

Типовим виразником непередбачуваного ризику є ризиковість діяльності, якщо така діяльність відбувається в умовах дії обставин непереборної сили – стихійного лиха, масштабних катастроф, війни або військових дій на території країни, які взагалі позбавляють менеджмент та трудовий колектив підприємства планувати свої виробничо-господарські завдання не лише стратегічно, на перспективу, а навіть тактично, на самий малий проміжок часу.

Наприклад, виконання якогось виробничого завдання було доручено бригаді верстатників протягом поточного тижня. А наступного дня уся бригада була мобілізована на фронт, і виконувати його стало нікому, тож таке підприємство відразу постає перед багатьма серйозними загрозами – зриву договірних зобов'язань та неотримання коштів від замовників, втрати висококваліфікованих кадрів, невиконання виробничих планів, наближення фінансових негараздів через нестачу коштів на розрахунковому рахунку. До цього ще потрібно додати вкрай неприємну обставину, коли підприємство позбавляється можливості знайти такий бригаді адекватну заміну, бо її, скоріше за все, просто не існує.

Стратегічний ризик. Від проявляє себе в усій своїй красі тоді, коли вищий менеджмент підприємства за якихось невідомих причин не проводить свою бізнесову роботу так як потрібно згідно з прийнятими стратегічними планами і

відповідними програмами, відходить від прийнятої бізнес-моделі і віддаляє від неї колектив виконавців. У такому випадку стратегічний ризик не заставить себе довго чекати, і неминуче наблизиться, якщо не внести оперативних змін у бізнес-стратегію й повернути її правильний зміст.

Ось типовий приклад стратегічного ризику. Бізнес ABC Store – це сучасний та успішний супермаркет, який стратегічно позиціонує себе у якості недорогого постачальника товарів широкого вжитку для покупців з невисоким рівнем доходів. Його головним конкурентом на ринку продажів товарів є теж сучасний і успішний гіпермаркет XYZ Store, який позиціонує та розглядає себе на тому ж ринку товарів широкого користування, як місце надання торгових послуг для більшої кількості споживачів, але із середнім та високим рівнем доходів. Все начеб-то виглядає надійно, неризиково, лише до того моменту, коли гіпермаркет XYZ вирішить знизити ціни на аналогічний асортимент товарів ABC,- і це відразу стане стратегічним ризиком для ABC Store.

Операційний ризик. Цей вид ризику виникає, як правило, усередині підприємства, здебільше тоді, коли поточні операційні плани і завдання за якихось причин, перестали виконуватися, або виконуються неналежним чином. Це провокує так званий «ризик невиконання». Здебільше операційний ризик є наслідком порушення операційної, здебільше фінансової дисципліни в діяльності підприємства, наслідком чого стає криза неплатежів за укладеними угодами, своєчасне неповернення вкладених ресурсів у фінансовий оборот, накопичення великої дебіторської заборгованості і як наслідок – фінансова неспроможність підприємства відповідати по своїм фінансовим зобов'язанням. А це вже стає яскравим проявом операційного ризику.

Щоб полегшити їх ідентифікацію тобто розпізнавання, ризики зазвичай описуються трьома змістовними категоріями, а саме: причини, події та наслідки. Ці три категорії у процесі ідентифікації ризику можна об'єднати в просте речення таким чином: «тому що щось сталося (причина), це сталося (подія), що призвело до ризику (впливу на ціль)».

Якщо цей опис реалізовано на прикладі, а саме: «через те, що у посадових осіб або працівників низький кваліфікаційний рівень у наданні послуг (причина), то було отримано незадоволення, вимагаючи компенсації за нього від отримувачів послуг (подія), тому репутація підприємства значно постраждала, отже неминучі репутаційні втрати (вплив)».

Іншим прикладом є відсутність ефективної системи управління та контролю з боку керівництва (причина), в результаті чого багато співробітників порушують виробничу дисципліну (подія), що призводить до порушення процесу надання послуг (вплив). Забезпечуючи досягнення цілей, необхідно добре управляти ризиками. Очікується, що таке управління мінімізує ймовірність виникнення ризиків або зменшить наслідки, які виникають, щоб можна було досягти стратегічних цілей розвитку бізнесу. Власне, система управління ризиками починається із зусиль, спрямованих на розпізнавання, вимірювання та оцінку ризиків, щоб вжити знеобхідних зусиль для їх усунення.

Отже, підприємницькі бізнес-ризики - це об'єктивні фактори, з якими стикається будь-який суб'єкт у сфері своєї продуктивної діяльності або надання

послуг, які можуть суттєво знизити прибутковість такого суб'єкта, або ж взагалі призвести до краху. Проте підприємства, які прагнуть бути першими у конкурентному змаганні на висококонцентрованих сучасних ринках, приречені до запровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Ці антикризові стратегії повинні використовуватися для зниження ступеня ризиковості діяльності та пом'якшувати впливи у випадку виникнення ризику. Належним чином документуючи джерела витоків ризику та формуючи стратегічні управлінські антиризикові програми й заходи, підприємства спроможні знизити загальний вплив ризику та поратися з ним більш ефективно й результативно у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Бубенко П. Т., Глухарєв С. М., Димченко О. В. Фінансова безпека інноваційного бізнесу як фактор економічного розвитку: Монографія./ видавництво, ХНУМГ, 2021. – 235 с.
2. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей. Академія, 2014. – 245 с.
3. Маршалл А. Принципи економічної науки / Маршалл А. ,Пер. з англ. К.: Прогрес, 1993. - 606 с.
4. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short. – Sloan Management Review : 1990. – P. 11–27.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОГЕНЕРАЦІЇ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

В. М. ПРАСОЛ, доцент

Д. В. МОТЧАНІЙ, студент 2 курсу

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Стратегічні напрями розвитку енергетики в умовах війни надважливі. Електроенергетика являє собою інфраструктурну галузь, що включає комплекс економічних відносин, що виникають у процесі виробництва, передачі, оперативно-диспетчерського управління, а також збуту та споживання електричної та теплової енергії. Вона є базовою галуззю економіки нашої країни, що надає значний вплив в розвитку промисловості та забезпечення життєдіяльності населення.

Надійне та ефективне функціонування електроенергетики, а також стійкий її розвиток є найважливішим фактором економічної та соціальної стабільності держави.

Електроенергетика є найважливішою частиною паливно-енергетичного комплексу країни, надаючи йому єдності, завдяки широкій взаємозамінності різних видів палива, що використовуються для виробництва електроенергії. З

одного боку, вона є основним важелем цілеспрямованого на структуру паливно-енергетичного комплексу шляхом залучення в енергобаланс нових джерел енергії. З іншого боку, Єдина електроенергетична система є найбільшим споживачем палива, тому залежить від умов формування паливно-енергетичного комплексу.

Сучасна енергетична ситуація, яка склалась на тлі російської агресії та зносу генеруючих потужностей та їх мала ефективність призведе до збільшення дефіциту електричної та теплової енергії.

Через значний вплив на структуру, розміщення та ефективність функціонування регіональної економіки особливо важливою стає роль генерації енергії – найбільш інерційної ланки процесів електрифікації та теплофікації, яка має отримувати випереджальний розвиток по відношенню до енергоспоживаючого сектору.

Відцентрові тенденції у українській електроенергетиці призвели до появи в генерації енергії двох взаємозалежних систем. У першу входять електрогенеруючі потужності великих теплових, атомних та гідравлічних електростанцій, які забезпечують переважно енергопотужні баланси в енергосистемах, надійне функціонування єдина електроенергетична система країни загалом та підтримання в ній стандартних параметрів якості електричної електроенергії. Друга система генерації відноситься до територіального рівня і утворює так звану систему когенерації енергії. В рамках цієї системи здійснюється спільне вироблення електричної та теплової енергії на теплоелектроцентралях (ТЕЦ), при цьому вона відрізняється меншим рівнем концентрації та централізації енергетичного виробництва порівняно з першою, а також визначає структуру регіональної системи генерації енергії.

Існування та еволюція системи когенерації енергії як відкритої системи залежить, з одного боку, від її внутрішнього устрою, а з іншого – від взаємодії із зовнішнім середовищем. У цьому взаємодії її рівень конкуренції може підвищуватися чи зменшуватися внаслідок розвитку конкурентного середовища у генерації енергії біля. Конкурентний розвиток системи когенерації енергії є еволюційним процесом, пов'язаним з ускладненням її організації в умовах дії зовнішніх сил, що визначаються ринковим середовищем. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності когенераційних енергоджерел пов'язана з диференціацією системи когенерації енергії на централізовану та розподілену, а також з ускладненням її структури та зростання рівня організації [16].

Відомо, що когенерація енергії є дуже високоефективною технологією із загальним коефіцієнтом корисної дії (ККД) від 60 до 80 % [16,17], при цьому, чим більше виробляється електричної енергії на тепловому споживанні (за теплофікаційним режимом), тим вище ККД когенераційної установки.

Таким чином, конкурентний розвиток системи когенерації енергії є процесом, пов'язаним зі створенням динамічно розвиваються, економічно ефективних і надійних когенераційних енергоджерел, що входять до складу централізованої та розподіленої системи когенерації енергії, які беруть активну участь у формуванні стабільного регіонального ринку електричної та теплової

енергії при постійному пошуку нових напрямків і шляхів реалізації своїх конкурентних переваг.

З урахуванням вимог конкурентного середовища до специфічних властивостей системи когенерації енергії, які впливають рівень конкурентоспроможності когенераційних енергоджерел можна віднести якість енергії, безпеку, надійність, екологічність.

Переходячи до останньої групи властивостей, слід зазначити, що у широкому (кібернетичному) значенні під управлінням розуміється вироблення рішень про цілеспрямований вплив на процес конкурентного розвитку системи когенерації енергії.

Виходячи з зазначених загальнометодологічних позицій, конкурентний розвиток системи когенерації енергії можна трактувати як вибір вектора розвитку конкурентних переваг когенераційних енергоджерел на прогностичний період, що полягає у визначенні їх структури складу та параметрів системи когенерації енергії.

Багатосуб'єктність управління обумовлена характерною структурою енергетичного бізнесу та появою в ньому нових учасників – конкурентів та партнерів.

У разі конкуренції значно розширюється коло суб'єктів управління системою когенерації енергії. Внаслідок цього підвищується значущість таких властивостей керованості системи як багатосуб'єктність, багатокритеріальність, синергізм (зростання ефекту при кооперованих діях суб'єктів). Розширення кола коштів та механізмів регулювання (правові, адміністративні, господарські, економічні та ін.) посилює потребу їхнього взаємного узгодження.

Властивість економічності враховується для формування критеріїв конкурентного розвитку системи когенерації енергії. За умовою економічної ефективності когенераційні установки, що мають специфічні режимні, ресурсні та природно-кліматичні обмеження, повинні виробляти електроенергію, виходячи з графіка теплового навантаження споживача. Ця властивість найбільше виявляється при реалізації конкурентних переваг когенерації в порівнянні з роздільним виробленням енергії.

Список використаних джерел:

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року та дальшу перспективу (проект) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua>

2. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3

3. Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2.

НАУКОВО – ТЕХНІЧНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ

П. Т. БУБЕНКО, д.е.н., професор

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова

Ю. КАЛЕСІН

Північно-Східний науковий центр НАН України і МОН України

Інституційні вади наявної в країні науково-технічної політики значною мірою зумовлені тим, що дотепер наука, технології та інновації як так і продовжують перебувати поза межею реальної економічної стратегії. Небажання, а почасти і неспроможність подолати старі, «витратні» уявлення про роль і місце науки в сучасному постіндустріальному суспільстві, слугували причиною, що ця сфера замість того, щоб стати джерелом творення нової інноваційної економіки, лідером і потужним важелем технологічного оновлення виробництва, перебуває в депресивній зоні економічного простору країни.

Пошук відповіді на запитання, як розпорядитися наявним науковим і технічним потенціалом, а тим більше, в умовах військових дій, щоб отримати належну віддачу від науково-технічного комплексу, переконує: традиційними підходами вирішити це питання неможливо. Про це свідчить як реальний стан справ у більшості наукових закладів, так і все більш відчутне технологічне відставання виробничої сфери країни, коли кількість, якість і темпи впровадження новітніх технологій у більшості галузей не відповідають рівню розвинутих країн. Але досвід цих країн також переконує: Україні, якщо вона хоче зайняти гідне місце у світовій ієрархії країн – лідерів постіндустріального суспільства треба, беручи все краще з їх практики реформування, рухатись своїм власним шляхом, визначати систему національних пріоритетів розвитку науки і технологій, створювати відповідні організаційно-економічні умови для розробки і реалізації науково-технічних програм і проектів, формувати необхідну інфраструктуру.

В умовах війни, яку розв'язала російська федерація проти України, актуалізуються питання забезпечення всебічного гармонійного розвитку наукової сфери держави, формування раціональної структури наукових організацій, підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу, посилення регіональної складової активізації інноваційних перетворень національного господарства – є важливою науковою проблемою, на розв'язання якої повинні бути спрямовані зусилля як влади, так і всього суспільства

Успішне вирішення цього питання полягає в послідовній реалізації нової парадигми розвитку науково-технічної сфери, піднесенні соціального статусу науки як визначального джерела економічного зростання, формуванні інституціональних, організаційно-економічних і правових умов, які б дозволили перетворити наукову систему держави у самодостатню репродуктивну галузь економіки, її гармонійне долучення до інтеграційних процесів постіндустріального суспільства.

Головним напрямком реалізації науково-технічної політики в умовах військових дій, викликаних збройною агресією російської федерації проти України, має стати спрямування зусиль усіх без виключення наукових установ і організацій країни на всебічну підтримку та пріоритетний розвиток наукових досліджень, які безпосередньо впливають на посилення обороноздатності українського війська, забезпечення його технологічної переваги над ворогом у різних видах озброєнь. Досягнення цієї мети безпосередньо залежить від двох головних чинників - неупередженої оцінки реальних можливостей української науки в царині розробки сучасних типів і видів зброї, з одного боку, та спроможності вітчизняного ВПК організувати та налагодити її серійне виробництво у найкоротший час, з іншого.

В процесі розкриття особливостей функціонування національної науково-технічної та інноваційної інфраструктури, аналітики її кадрового і фінансового забезпечення авторами було виділено критерії, які характеризують зміст і спрямованість національної науково-технічної системи, серед них – орієнтація (цільовий вектор) науково-технічного розвитку, наявний потенціал створення і освоєння нововведень, структура економіки і державна політика, що відображає вплив держави на науково-технологічні зміни. Узагальненим критерієм впливу науково-технічної діяльності на темпи соціально-економічного розвитку країни визначено інноваційний мультиплікатор зростання ВВП відносно обсягів реалізації науково-технічної продукції.

Соціально-економічні умови, за яких формується ефективна науково-технічна політика, сьогодні є несприятливими для створення відповідного інноваційно-інвестиційного клімату, гармонійного поєднання складових науково-технічного прогресу з ринковими чинниками. Дослідження довело, що науково-технічна політика і діяльність організацій сфери науки мають бути органічно пов'язані з структурно-відтворювальними процесами в економіці, але водночас структурна політика в економічному середовищі повинна базуватися на новітніх технологіях, збалансованому розміщенні продуктивних сил, розгалуженій мережі цільових комплексних науково-технічних програм загальнодержавного і регіонального рівнів.

Темпи науково-технічних перетворень безпосередньо залежать від якості обраних моделей розвитку національної та регіональних економічних систем, а також рівня мотивації основних діючих сил науково-технічного процесу. Гнучка комбінація моделей економічного зростання з екзогенним і ендогенним технологічним процесом (індустріального і постіндустріального підходів) є найбільш прийнятною формою науково-технологічного розвитку для регіонів, які володіють великими промисловим і науково-технічним потенціалом. Виходячи з масштабності науково-технічного потенціалу, його результативності у розвитку відповідних галузей науки і промислового комплексу, зроблено важливий висновок, що цей потенціал слід розглядати не тільки як обслуговуючий елемент господарської системи країни, а й як своєрідний самоокупний сектор продуктивної діяльності.

СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Г. М. КОЛОМІЄЦЬ д.е.н., професор

П. О. БОЙКО

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Внаслідок війни Україна понесла великі втрати. Сукупні економічні та інфраструктурні збитки більш ніж у 2,5 рази перевищують ВВП України у 2023 році. За підрахунками експертів KSE Institute, загальна сума непрямих втрат для України, включно з поточними та прогнозованими втратами виторгу й доданої вартості, від початку повномасштабного вторгнення, станом на липень 2024 року оцінюється в \$1,164 трлн. та \$385,7 млрд. відповідно. Найбільші суми непрямих втрат стосуються продуктивних секторів, зокрема торгівлі (\$450,5 млрд), промисловості разом із будівництвом та послугами (\$409,9 млрд), а також сільського господарства (\$83,1 млрд). Значних втрат зазнали енергетика (\$43,1 млрд) та транспорт (\$38,8 млрд) [1].

Відновлення економіки України пов'язано з вирішенням проблеми осучаснення структури національної економіки, яка дозволить забезпечити розвиток, стабільність і добробут. Визначення стратегічних напрямів структурних перетворень має брати до уваги:

- науково обґрунтування глобальні перспективні пріоритети розвитку,
- національні інтереси та потенціал економіки.

Швидкі технологічні перетворення, зміна галузей-локомотивів економіки, виникнення нових ринків, реконфігурація глобального господарського простору вимагають аналізу трансформацій, що відбуваються, та відповідної адаптації структури національної економіки.

Прискорення розвитку цифрових технологій: IoT, великі дані (Big Data), мобільні пристрої, генеративний штучний інтелект стимулює зростання попиту на інформаційні послуги.

Серед значної кількості форсайтів привертає увагу доповідь «The next big arenas of competition» та дослідження Центру нової економіки «Markets of Tomorrow» Всесвітнього економічного форуму [2,3].

Експерти інституту McKinsey виокремили майбутні потенційні сфери розвитку, які можуть змінити світову економіку, приносячи від 29 до 48 трлн доларів доходу до 2040 року. Ці сфери варіюються від програмного забезпечення та послуг штучного інтелекту до кібербезпеки [2].

В дослідженні Всесвітнього економічного форуму «Майбутні ринки: перетворення технологій на нові джерела глобального зростання», було проаналізовано понад 12 000 відповідей керівників Світового економічного форуму, проведене в більш ніж 120 країнах. Перше місце серед секторальних можливостей респонденти надали інформаційним та технологічним послугам [3].

Сектор послуг інформаційних технологій (ІТ), таких як розробка програмного забезпечення та технічний консалтинг, останніми роками розвивався вдвічі швидше, ніж світова економіка [4].

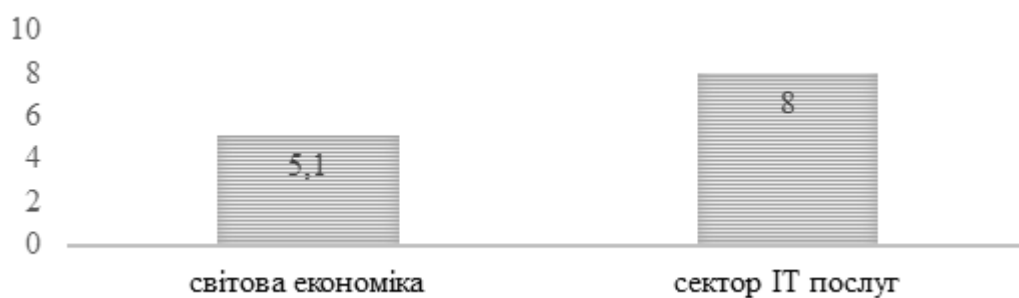


Рис.1. Середньо річний темп зростання доданої вартості, 2000-2022 рр.

В галузі виокремлюють наступні складові:

- консалтинг (полягає в тому, щоб допомогти організаціям найкращим чином використовувати цифрові технології для більш ефективної роботи);
- програмування – це розробка спеціальних цифрових інструментів, які допомагають організаціям досягати своїх бізнес-цілей;
- керовані послуги, що передбачають аутсорсинг управління ІТ-інфраструктурою сторонньою компанією;
- програмне забезпечення – це складні загальні програми, які можуть бути доступні різним корпоративним клієнтам;
- обробка даних, включаючи хмарні обчислення. Це стосується збору та обробки великих обсягів даних для корпоративних клієнтів [5].

Компанії зазвичай працюють у багатьох сегментах. У той час як ІТ-консультування та програмування є фрагментарною діяльністю, сегменти керованих послуг, програмного забезпечення та обробки даних набагато більше зосереджені на регіональних і глобальних гравцях. Ключову роль в цьому процесі має удосконалення інституційного середовища.

Глобальні ІТ-послуги зросли майже на +10% у 2024 році. Очікується, що глобальні витрати на ІТ мають зрости і сягнути приблизно 130 000 доларів на одного працівника в США та 80 000 доларів у Великобританії. Запровадження ШІ швидко збільшується. ІТ-менеджери планують інвестувати в програмне забезпечення та послуги на основі ШІ [5]. Але це феноменальне зростання є дуже нерівномірним: 70 % світової доданої вартості ІТ-послуг припадає на шість найбільших економік – США, Китай, Індію, Японію, Німеччину та Великобританію [4].

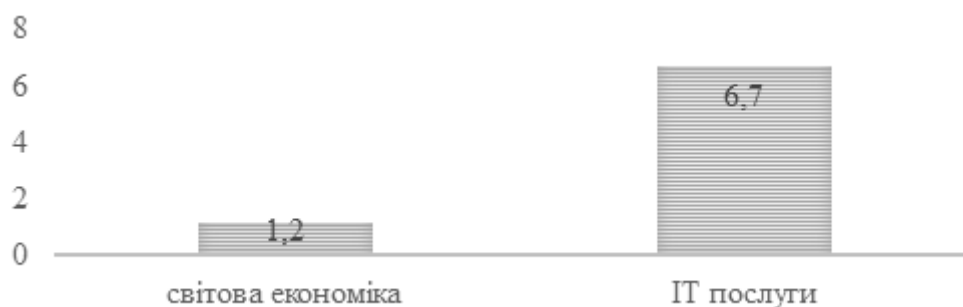


Рис. 2. Середньо річний темп зростання зайнятості, 2000-2022 рр.

Сектор послуг у сфері інформаційних технологій створює робочі місця в шість разів швидше, ніж світова економіка (Рис.2). Розвиток інформаційно-технологічних послуги сприяє зростанню доходів в усіх національних економіках. Але найвищі темпи відмічаються в країнах з вищим рівнем доходу, друге місце в країнах з доходом вище середнього, третє – в країнах з низьким рівнем доходу та нижче середнього.

Виокремлюються вузькі місця, які необхідно врахувати для забезпечення успіху структурних перетворень. За експертними оцінками в Україні це – «брак ініціативи з боку державного сектору», «відсутність зрілих фірм для надійного виробництва продукції» [3].

Проактивний підхід і більш глибоке стратегічне планування, визначення напрямів структурних перетворень, інституційне забезпечення цього процесу стає нагально необхідним.

Список використаних джерел:

1. Nivievskiy O., Gortyunov D., Nagurney A. War-Induced Damages and Reconstruction in Ukraine. URL: <https://publications.kse.ua/publications/warinduced-damages-reconstruction-ukraine-463> (application date: 13.01.2025)
2. Bradley C., Chui M., Russell K., Ellingrud Kw., Birshan M., Chettih S. The Next Big Arenas of Competition. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition> (application date: 14.01.2025)
3. Markets of Tomorrow. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Markets_of_Tomorrow_2023.pdf (application date: 12.01.2025)
4. Global-Digitalization-In-10-Charts. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/03/05/global-digitalization-in-10-charts> (application date: 14.01.2025)
5. IT Services Sector Risk. Report. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/economic-research/sector-reports/it-services.html (application date: 13.01.2025)

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

К. М. КРАМАРЕНКО, к. е. н., доцент

Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

Війна завдала серйозних руйнувань економіці країни загалом. Повномасштабні бойові дії знищили або значно пошкодили промислові підприємства, транспортні мережі, енергетичні потужності, а також житлові та соціальні об'єкти.

Підприємницька діяльність в Україні під час воєнного стану стикається з численними викликами, але водночас демонструє стійкість і готовність до адаптації. Успішне ведення бізнесу в таких умовах вимагає гнучкості, інноваційного підходу та здатності до швидкої реакції на зміни в ринковому

середовищі. Важливо, щоб державна підтримка та ресурси сприяли відновленню та розвитку підприємництва в Україні після закінчення бойових дій [1].

В сучасних умовах життєздатність підприємств залежить від спроможності управлінців різних рівнів сформуванню якісних стратегічних планів та забезпечити їх практичну реалізацію. Тобто успіх у вирішенні цих завдань безпосередньо залежить від стратегії, яку сформує підприємство.

В умовах воєнного стану підприємствам доцільно приймати ефективні управлінські рішення щодо формування стратегії розвитку, етапами якої є: по-перше, вижити, втримати бізнес «на плаву»; по-друге, відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили та ресурси; по-третє, закласти підвалини для оновлення та успішного розвитку в майбутньому [2].

Стратегія підприємства повинна відповідати основним її цілям на кожному з трьох етапів, відображати те, що потрібно бізнесу для роботи, а шляхи її реалізації розкриватимуться у «дереві рішень». Програма реалізації стратегії має включати кроки та заходи з відновлення важливих бізнес-функцій та їх реінжинірингу.

В умовах ведення активних бойових дій для виживання бізнесу доцільно в певних випадках розробити стратегію скорочення в одному з її альтернативних варіантів (переорієнтація, економія витрат, часткова ліквідація, ліквідація). Важливо при цьому подбати про працівників, сприймаючи скорочення їх чисельності як останній крок.

Етап відновлення бізнесу передбачатиме реалізацію стратегії його стабілізації, зміну структури, спеціалізації, побудову нових операційних моделей, які відповідатимуть новій реальності. Доцільним вбачається формування програми заходів з відновлення бізнесу, застосування методів та технологій управління бізнесом, що були успішно використані на етапі виживання, а також тих, що стосуються розширення клієнтської бази, налагодження логістики та ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікацій, виходу на нові ринки або розширення вже існуючих, побудови міцних відносин з партнерами, використання нових технологій для організації виробництва і праці тощо.

Можливим є варіант реалізації комбінованої стратегії, яка містить елементи стратегій виживання й стабілізації, що за певної комбінації факторів спричинить позитивний синергетичний ефект.

Етап оновлення – це довготривалий період, впродовж якого реалізуються стратегії зростання (інтенсивного зростання, інтегративного зростання, диверсифікації). На цьому етапі також доцільно використовувати успішну практику попередніх етапів та інші методи і технології, що відповідатимуть вибраний до реалізації стратегії зростання.

Важливо розуміти, що повоєнне відновлення є складним завданням, і першочергова роль у його вирішенні має належати державі. Основні зусилля мають бути спрямовані на відновлення промислового потенціалу країни, модернізацію критичної інфраструктури та розвиток інноваційних секторів економіки. Умовою реалізації цієї стратегії є активізація інвестиційного процесу, що передбачає створення сприятливого інвестиційного клімату. Забезпечення

енергетичної безпеки шляхом розвитку відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпорتنих енергоресурсів сприятиме зміцненню економічної стійкості країни. Важливою складовою є збереження та розвиток трудових ресурсів, зокрема через повернення трудових мігрантів та інтеграцію іммігрантів [3].

Таким чином, формування і реалізація стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення передбачають комплексний підхід, що має враховувати всі ключові аспекти економічного розвитку та соціального забезпечення. Для реалізації стратегій на кожному із зазначених етапів необхідним є формування ефективних функціональних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Мягких І., Дем'яненко Т. Проблеми ведення підприємницької діяльності в Україні під час військового стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 5. С. 392 – 396.

2. Ляхович Л.А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 139 – 143.

3. Войтович Л.М., Федик М.В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>

ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ БІЗНЕСУ

О. В. МЕЛЕНЦОВА, к.е.н., доцент

Д. П. БІЛЯНСЬКИЙ, аспірант

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У сучасних умовах динамічної зміни бізнес-середовища забезпечення стійкості організацій та впровадженням передових технологій має вирішальне значення. Цифрові інновації, зокрема штучний інтелект і блокчейн, відкривають нові горизонти можливостей, але водночас створюють суттєві виклики. Для збереження конкурентоспроможності організації повинні не лише адаптуватися до нових умов, а й проактивно оцінювати потенційні загрози та розробляти механізми їх мінімізації [1].

Сучасний період цифрових змін організації у різних секторах економіки дедалі більше інтегрують такі технології, як Інтернет речей, соціальні платформи, штучний інтелект, машинне навчання та доповнена реальність, у свої бізнес-процеси. Застосування цих інновацій дозволяє досягти значного підвищення ефективності, гнучкості, швидкості реалізації рішень і загальної прибутковості, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей [2].

Попри значний потенціал цифрової трансформації для організаційного зростання, вона супроводжується численними цифровими ризиками. Ігнорування або неефективне управління може стати на заваді інноваціям і загальмувати досягнення стратегічних цілей. Розпізнавання та пом'якшення

ризиків, є ключовим завданням для забезпечення стійкого розвитку та уникнення помилок у процесі змін.

До основних ризиків запровадження цифрових технологій належать:

Управлінські ризики – ймовірність недостатнього стратегічного бачення чи брак лідерських компетенцій у керівництві.

Ризики кадрової плинності – ймовірність втрати фахівців через нерівномірну адаптацію до нових умов, дефіцит кваліфікованих кадрів.

Екологічні виклики – негативний вплив на довкілля, невідповідність екологічним стандартам у процесі впровадження нових технологій.

Переваги цифрової трансформації усвідомлюють все більше бізнес-лідерів.

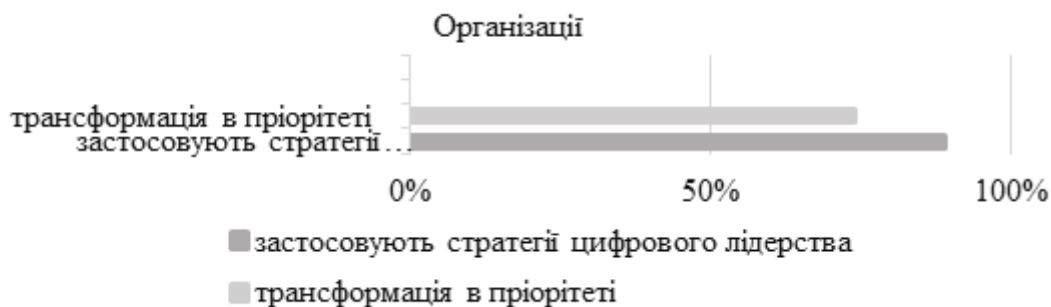


Рис. 1. Рівень впровадження цифрового лідерства та пріоритетності цифрової трансформації серед організацій

89% організацій вже мають плани щодо прийняття стратегії «цифрового лідерства», а 74% керівників, які приймають рішення, вважають цифрову трансформацію пріоритетом для своєї компанії (Рис.1). хоча цифрова трансформація та впровадження нових технологій створюють різноманітні можливості для бізнесу, вони також несуть у собі нові форми ризиків [3].

Попит на цифрові технології та послуги швидко зростає, породжуючи більшу потребу в даних, які потрібно передавати, зберігати й обробляти, значно сприяє збільшенню обсягів викидів парникових газів. За оцінками, експертів сектор інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) спричинив викиди в межах від 0,69 до 1,6 гігатонни CO₂-еквівалента, що становить приблизно 1,5-3,2% від загальних світових викидів парникових газів (Рис.2).

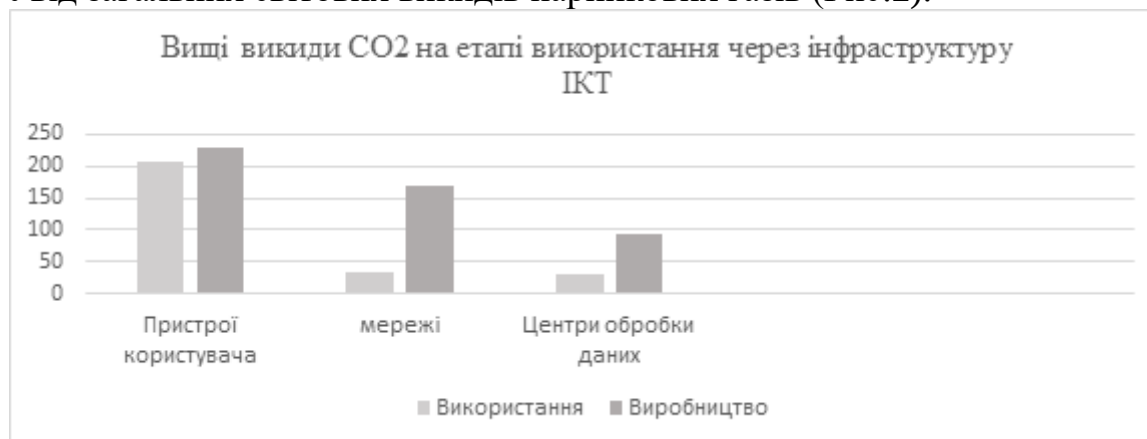


Рис.2. Вищі викиди CO₂ на етапі використання через інфраструктуру ІКТ
Джерело: ООН з питань торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) [3].

Для подолання екологічних викликів, пов'язаних із цифровізацією, необхідно перейти до циркулярної та інклюзивної цифрової економіки. Це вимагає впровадження більш справедливих та сталих підходів [3].

Плинність кадрів є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки працівники виступають найважливішим активом організації. Цифрові трансформації часто пов'язані з високим рівнем стресу для всіх учасників. Співробітники можуть відчувати, що їх постійно просять навчатися новому, водночас стикаючись із тиском досягнення нових цілей. Зацікавлені сторони можуть бути стурбовані впливом змін на їхні робочі місця або можливістю провалу проекту.

Високий рівень стресу може призвести до плинності кадрів, що, у свою чергу, може призвести до провалу проектів цифрової трансформації. Фактично, згідно з дослідженням Microsoft, 60% цифрових трансформацій зазнають невдачі через плинність кадрів [4].

Тому для організацій вкрай важливо впоратися зі стресом, пов'язаним із цифровою трансформацією, щоб збільшити шанси на успіх. Це можна зробити за допомогою навчання та підтримки співробітників, чіткої комунікації з усіма зацікавленими сторонами та ретельного планування.

У разі виникнення цифрового ризику основна увага зміщується на адаптацію до конкретних обставин. Комплексний підхід, що включає знання, захист та адаптацію, забезпечує взаємодію цих елементів, підсилюючи їхню ефективність у подоланні цифрових ризиків.

Епоха цифрової трансформації змінює способи ведення бізнесу, і дані, отримані за допомогою WalkMe, свідчать: «Прогнозується, що у 2025 році ринок цифрової трансформації досягне 1009,8 мільярда доларів» [5]. Але з впровадженням нових технологій компанії стикаються з потенційними ризиками, які можуть вплинути на успіх.

Управління цифровими ризиками вимагає часу і є складним процесом. Цифрова трансформація створює для бізнесу як величезні можливості, так і серйозні виклики. Відповідно до звіту BCG, відсоток невдач цифрової трансформації дуже високий [6]. Запровадження стратегій ефективного управління змінами, інвестиції у навчання співробітників, удосконалення технологічної інфраструктури та формування культури інновацій, яка підтримує адаптацію до цифрових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Responsibly managing emerging technology risk URL: kpmg.ca (дата звернення: 13.01.2025)
2. ЮНКТАД (2024) Доповідь про цифрову економіку 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf (дата звернення: 13.01.2025)
3. Пріоритети забезпечення екологічної безпеки України в умовах російської воєнної агресії: аналіт. доп. / [С. Іванюта, Л. Якушенко]. – Київ: НІСД, 2024. – 61 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.11>

4. Emerging Technologies: Preparing for the Future URL: <https://www.erm-academy.org/publication/risk-management-article/risk-resilience-and-the-rise-of-emerging-technologies-preparing-for-the-future/> (дата звернення: 13.01.2025)
5. WalkMe An SAP company URL: <https://www.walkme.com/form-analytics/> (дата звернення: 13.01.2025)
6. BCG матриця. URL: <https://bakertilly.ua/> (дата звернення: 13.01.2025)

ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Л. В. ОБОЛЕНЦЕВА, д.е.н., проф.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

З початком повномасштабної війни на території України виникли численні деструктивні фактори, які суттєво вплинули на всі аспекти національної економіки. Зокрема, економічний спад у бізнес-середовищі, втрата можливостей для повноцінної трудової діяльності населення, а також моральні й психологічні травми значно послабили життєздатність українського підприємництва.

Серйозним викликом для економіки України стала ситуація у туристичній галузі. Війна, ракетні обстріли та активні бойові дії фактично паралізували цей сектор, який раніше мав вагоме значення для економіки країни. Збройний конфлікт не лише призвів до занепаду туризму, а й значно дестабілізував продовольчі, фінансові та енергетичні ринки. Як наслідок, економіка зіткнулася з інфляційними процесами, що додатково ускладнило фінансове становище як окремих громадян, так і бізнесу загалом.

Ці обставини стали важким випробуванням для національної економіки, яка вимушена адаптуватися до умов воєнного часу, шукаючи нові шляхи для відновлення та забезпечення стабільності.

Аналізуючи сучасний стан розвитку туристичної індустрії в Україні, важливо розглядати її як комплексну систему, що перебуває під впливом численних внутрішніх та зовнішніх чинників. Ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування цієї галузі відіграють економічна, політична та соціальна стабільність країни, які є основою для її сталого розвитку.

Зокрема, політична стабільність є критично важливим фактором, адже вона безпосередньо впливає на стан більшості секторів економіки, зокрема туризму. У нинішніх умовах політичної нестабільності та воєнних дій туристична індустрія зазнала значних потрясінь, що призвели до занепаду ринку туристичних послуг.

Багато суб'єктів туристичного бізнесу змушені були повністю або частково припинити свою діяльність. Водночас деякі компанії трансформували свій бізнес, адаптуючись до нових умов. Серед таких трансформацій можна відзначити переорієнтацію на надання транспортних послуг, підтримку гуманітарних ініціатив та активну участь у волонтерській діяльності.

Ці зміни свідчать про гнучкість та здатність бізнесу адаптуватися до кризових умов. Однак для відновлення галузі в довгостроковій перспективі необхідно забезпечити стабільність політичного середовища, створити умови для економічного зростання та сприяти соціальному розвитку, що разом ініціюватиме повернення туристичної індустрії до її повноцінного функціонування.

Політична ситуація в країні відіграє визначальну роль у формуванні всіх інших динамічних чинників, які впливають на розвиток туристичної індустрії. Мілітаризація економіки, що виникає внаслідок військового конфлікту, створює додатковий тиск на економічну стабільність і ресурси. Це, у свою чергу, спричиняє глибоку економічну кризу та посилює політичну нестабільність, що є основою для виникнення нових ризиків у галузі туризму.

Серед найбільш помітних негативних наслідків таких умов можна виділити значні коливання валютних курсів, які впливають на ціноутворення і платоспроможність як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Додатково ускладнюються туристичні формальності, що знижує привабливість країни для іноземних гостей.

Ці чинники негативно позначаються не лише на функціонуванні туристичного сектору, а й на формуванні національного туристичного іміджу. Невизначеність та нестабільність політичної ситуації посилюють стереотипи щодо небезпеки перебування в Україні, що суттєво зменшує інтерес потенційних відвідувачів.

Таким чином, стабілізація політичної ситуації є ключовим завданням для відновлення галузі туризму та її інтеграції до міжнародного ринку, що дозволить знову позиціонувати Україну як безпечний та привабливий туристичний напрямок.

Туристи, в основному, уникають відвідування країн, на території яких ведуться активні бойові дії, навіть, якщо ці дії локалізовані в окремих регіонах. Така поведінка зумовлена високим рівнем ризику для життя та безпеки, що є пріоритетним фактором при виборі туристичного напрямку.

Нездатність держави ефективно зупинити або контролювати ворожі дії на своїй території створює додаткові бар'єри для розвитку як в'їзного, так і внутрішнього туризму. В умовах збройного конфлікту втрачається довіра до країни як до туристичного напрямку, що суттєво знижує обсяги туристичних потоків.

В'їзний туризм страждає від значного скорочення кількості іноземних гостей, які уникають ризикових подорожей, навіть, якщо окремі регіони залишаються безпечними. Водночас внутрішній туризм також перебуває під загрозою, оскільки населення країни стикається з економічними труднощами, страхом перед пересуванням та зменшенням можливостей для відпочинку.

Загалом, відсутність безпеки на території країни формує довгострокові негативні наслідки для туристичної індустрії, включаючи втрату доходів, робочих місць і міжнародного іміджу. Для відновлення галузі критично важливо забезпечити ефективний контроль над ситуацією, стабілізувати безпекове

середовище та реалізувати комплекс заходів для реабілітації туристичної привабливості.

Для подолання цих проблем необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на відновлення туристичної інфраструктури, модернізацію нормативної бази, впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері управління туризмом і залучення інвестицій через програми державної підтримки. Створення безпечного середовища для подорожей, а також активна промоція українських туристичних об'єктів у світі є важливими кроками на шляху до відновлення та розвитку галузі [1].

У сучасних умовах, попри численні виклики, туристична сфера України має низку перспектив, які можуть стати основою для її післявоєнного відновлення та розвитку. Реалізація цих можливостей сприятиме не лише економічному відродженню України, але й зміцненню її позицій на міжнародному туристичному ринку, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У процесі планування відновлення туристичної індустрії необхідно враховувати досвід інших країн, які успішно відновили туристичний сектор після наслідків збройних конфліктів. Особливу увагу варто приділити адаптації цих практик до українських реалій, забезпечуючи сталий розвиток туризму в контексті національних економічних, соціальних та культурних особливостей.

Реалізація цих заходів створить передумови для підвищення економічної активності, збільшення зайнятості населення, покращення міжнародного іміджу України та зміцнення її позицій на світовому туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Чепурда Г.М., Старинець О.А., Шестель О.Г. Тренди в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі на міжнародному ринку послуг. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 59-67.

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

К. А. МАМОНОВ, д.е.н., проф.

Д. О. ПРУНЕНКО, д.е.н., доц.

В. О. ФРОЛОВ, к.т.н., ас.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Формування сучасної системи управління будівельних підприємств потребують переосмислення підходів до створення й застосування кількісної основи прийняття обґрунтованих рішень, враховуючи трансформаційні умови господарювання. За останні роки спостерігається вплив наслідків агресії РФ. Зокрема, З початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житлової та нежитлової нерухомості, інший

інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд. дол. [1]. Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків завдана житловим будівлям, а саме 37,5% або 58,9 млрд. дол. та інфраструктурі – 23,4% або 36,8 млрд. дол. [1].

На функціонування будівельних підприємств впливають внутрішні і зовнішні чинники, регіональні диспропорції, зниження інвестиційної активності й привабливості, фінансового стану.

За останні тринадцять років індекс будівельної продукції мав хвилюподібний характер, де періоди зростання (2015 – 2017 рр., 2018 – 2019 рр., 2020 – 2021 рр., 2022 – 2023 рр.) змінювались на періоди зниження (2011 – 2014 рр., 2017 – 2018 рр., 2019 – 2020 рр., 2021 – 2022 рр.) (рис. 1).

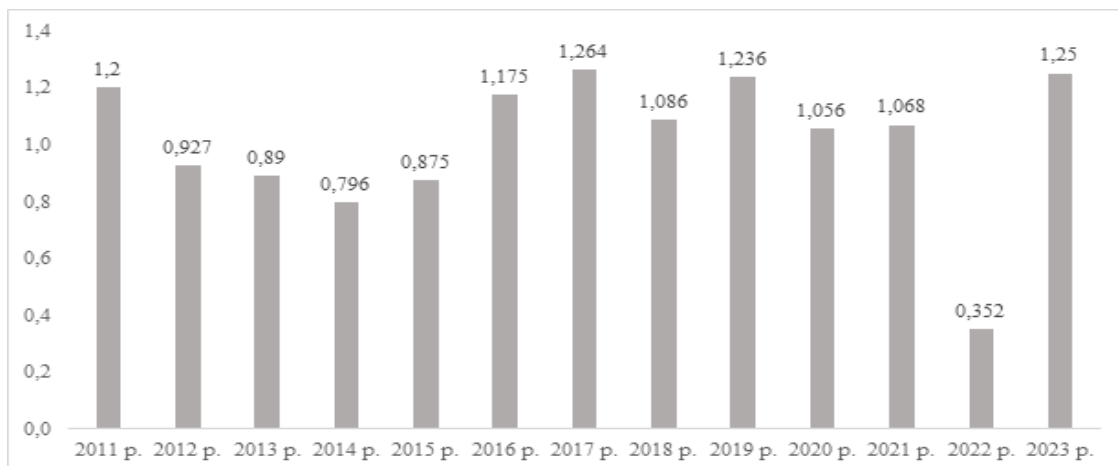


Рис. 1. Динаміка індексу будівельної продукції за 2011 – 2023 рр. за даними [2]

За останні вісім місяців 2024 р. відбувається зростання індексу будівельної продукції. У цілому динаміка представленого показника свідчать про відсутність чітких тенденцій зростання показників функціонування будівельної сфери. Для забезпечення розвитку підприємств будівельної сфери запропоновано розробити та застосовувати сучасний інструментарій, який базується на кількісному підґрунті й інформаційно-аналітичному забезпеченні із розробкою організаційно-просторових засад управління будівництвом.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

К. А. МАМОНОВ, д.е.н., проф.

С. О. ФРОЛОВ, докторант

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

У сучасних надзвичайних умовах, які визначаються нестабільністю фінансово-економічного стану у вітчизняній економіці, впливом наслідків агресії РФ, зниженням інвестиційної активності та привабливості будівельних підприємств, виникає необхідність застосування інструментарію протидії негативним явищам. У цьому контексті заслуговують на увагу, розробка стейкхолдерно-орієнтованого підходу до формування інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Функціонування будівельних підприємств базується на розробленому нормативно-правовому забезпеченні [1–5]. Проте, на недостатньому рівні обґрунтовані питання визначення стейкхолдерів у контексті формування інвестиційної привабливості для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

У результаті дослідження напрямів та особливостей діяльності будівельних підприємств, його нормативно-правового забезпечення, виокремлені стейкхолдери, що впливають на формування їх інвестиційної привабливості:

- центральні органи державної влади;
- місцеві органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- представники територіальних громад;
- будівельні підприємств – конкуренти;
- фінансово-кредитні організації;
- зовнішні інвестори;
- внутрішні інвестори;
- проектні організації;
- топ-менеджмент будівельних підприємств;
- управлінці різного рівня будівельних підприємств;
- робітники будівельних підприємств;
- органи соціального забезпечення;
- зовнішні й внутрішні контролюючі органи;
- організації, що забезпечують безпекові параметри;
- інші підприємства та організації, які взаємодіють у будівельній сфері і впливають на формування інвестиційної привабливості.

Таким чином, визначені стейкхолдери будівельних підприємств, що впливають на формування їх інвестиційної привабливості та формують типологічну основу для розробки кількісного підґрунтя прийняття ефективних рішень. Крім того, особливого значення має розробка відповідної стратегії

управління будівельними підприємствами, що враховують особливості і напрями взаємодії стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Про будівельні норми. Закон України. Документ 1704-VI від 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text>
2. Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності. Закон України. Документ 208/94-ВР від 01.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208/94-вр#Text>
3. Про затвердження Положення про базову організацію у будівництві. Постанова Кабінету міністрів України від 14.07.2010 р. № 589. Документ 589-2010-п від 09.06.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589-2010-п#Text>
4. Про затвердження Порядку розроблення, погодження, затвердження, реєстрації, внесення змін до будівельних норм та визнання їх такими, що втратили чинність. Постанова Кабінету міністрів України від 30.06.2010 р. № 543. Документ 543-2010-п від 11.05.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543-2010-п#Text>
5. Про захист іноземних інвестицій на Україні. Закон України. Документ № 1540а-XII від 10.09.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12#Text>

СТРУКТУРНІ КОНФЛІКТИ І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

В. В. СТАДНИК, д.е.н., проф.

А. Р. БЄЛЬСЬКА, здобувач другого (магістерського) рівня освіти

Хмельницький національний університет,

Сучасні підприємства ведуть свою діяльність у високодинамічному і конкурентному ринковому просторі, який характеризується невизначеністю та інформаційною перенасиченістю. Для збереження своєї життєздатності вони мають бути гнучкими, інноваційно активними. Ці якості значною мірою визначаються їх організаційною структурою, яка має, з одного боку, функціонально забезпечувати ухвалення і реалізацію усього комплексу управлінських рішень, що супроводжують поточну виробничо-збутову діяльність підприємств, а з іншого – створювати умови для інноваційного розвитку, що зазвичай потребує переформатування організаційних повноважень в управлінській ієрархії.

В обох випадках можуть виникати структурні конфлікти – як горизонтальні (між підрозділами на одному рівні), так і вертикальні (між різними рівнями управління). Так як усі підрозділи організації є взаємозалежними, невирішені структурні конфлікти в одній сфері можуть мати каскадні наслідки для всього підприємства. Через свою вкоріненість в структуру організації вони мають

постійний характер, їх нелегко вирішити через вплив на поведінку керівників відповідних структурних ланок – і це впливає на ефективність організаційної взаємодії в процесах інноваційного розвитку [1]. Це системні проблеми, які потребують стратегічних рішень.

В поточній діяльності вони найчастіше зумовлені нечітким розподілом обов'язків, недостатньою міжфункціональною координацією, дублюванням функцій. Зокрема, розподіл праці є однією з основних причин їх виникнення. Оскільки завдання та обов'язки сегментовані, різні відділи чи особи можуть встановлювати конкуруючі пріоритети чи цілі. Для усунення міжфункціональної конкуренції необхідно вибудовувати чіткіші координаційні механізми, що досягається нині активною цифровізацією управлінської діяльності, і особливо – у сфері управління інноваціями [2; 3].

Додатковим фактором структурних конфліктів з причин розподілу праці, є недосконала організаційна ієрархія. Жорстка ієрархічна структура може створювати дисбаланс влади та перешкоджати ефективній комунікації на різних рівнях організації. Жорсткі ієрархії найчастіше існують на малих підприємствах, при їх зростанні власникам бізнесу складно перебудувати стиль управління і підприємство може втратити гнучкість – велика ймовірність виникнення «кризи лідерства» [1].

Розподіл ресурсів також є критичним фактором у виникненні структурних конфліктів. Організації часто мають обмежені ресурси, і те, як ці ресурси розподіляються, може суттєво вплинути на відносини між відділами. Це може спричинити так звану «кризу автономії», яка ускладнюватиме реалізацію завдань інноваційного розвитку підприємства [1]. Ефективне управління ресурсами та прозорий їх розподіл є важливими для пом'якшення таких конфліктів.

І не тільки в поточній діяльності, а й в процесах інноваційного розвитку, які зазвичай супроводжуються перерозподілом функцій і їх ресурсним забезпеченням. Це може призвести до опору змінам і конфліктів, оскільки окремі працівники можуть бути не впевненими у збереженні свого статусу, відчувати тривогу щодо гарантій своєї зайнятості і вступати в конфлікти для підтвердження своєї цінності для підприємства. Керівництву підприємства необхідно докладати додаткових зусиль для мінімізації збоїв та підтримувати гармонію в організації.

Структурні конфлікти є суттєвою проблемою в системі управління підприємством, що впливає на широкий спектр організаційних функцій і показників ефективності. Якщо на ці конфлікти залишати без уваги, вони можуть зумовлювати серйозні негативні наслідки для підприємства, починаючи від погіршення психологічного клімату, втрати ефективності організаційної взаємодії, зниження продуктивності й прибутковості і завершуючи погіршенням адаптивних властивостей підприємства і його здатністю до розвитку (табл.1).

Таблиця 1 – Вплив структурних конфліктів на діяльність підприємства

Сфера впливу	Наслідки впливу
Психологічний клімат в організаційному просторі підприємства	- напружені стосунки між працівниками і недовіра до керівництва - погіршення задоволеності роботою і зниження мотивації до професійного розвитку в межах підприємства - погіршення робочої культури - зростання плинності кадрів
Продуктивність спільної діяльності	- ускладнення процесів координування організаційної взаємодії - збільшення помилок та вповільнення роботи - відволікання ресурсів на вирішення конфлікту
Фінансові наслідки	- зростання операційних витрат - втрачені можливості через затримку в реалізації проєктів - судові витрати через загострення конфліктів - збільшення витрат на найм і навчання нових працівників - погіршення загального фінансового стану
Організаційний розвиток і стратегія роботи з ринком	- зниження інноваційної спроможності внаслідок погіршення умов для розвитку креативності - втрата гнучкості в управлінні і здатності оперативно реагувати на ринкові зміни - втрата довіри в середовищі стейкхолдерів і труднощі із залученням інвестицій

Джерело: узагальнено на основі [1-4]

Особлива увага має приділятися профілактиці структурних конфліктів в інтеграційних процесах, які нині активно відбуваються в підприємницькому середовищі. Через зумовлені війною значні ресурсні втрати і погіршення рівня безпеки підприємства об'єднуються в більш стійкі до безпекових викликів організаційні одиниці, що потребує змін у системі управління ними. Розширення кола включених у процес інтеграції осіб (від співробітників і керівництва до зовнішніх партнерів та інвесторів) інколи супроводжується конфліктом їх інтересів – через суперечливість пріоритетів при реалізації проєктів розвитку. Задля підтримки організаційної стабільності важливо збалансувати інтереси ключових стейкхолдерів із цілями розвитку, досягаючи розумного компромісу для усіх учасників інтеграційного утворення. Це також важливо для збереження фінансової стійкості підприємства в процесі інноваційного розвитку [4].

Структурні конфлікти за своєю суттю не є негативними – вони можуть свідчити про необхідність адаптивних змін до нових вимог бізнес-середовища, які потребують реалізації інноваційних проєктів для зростання конкурентоспроможності підприємства. Аналізуючи основні причини та прояви цих конфліктів, менеджери можуть впроваджувати зміни в організаційній структурі, які сприятимуть більш гармонійному та продуктивному робочому середовищу.

Список використаних джерел:

1. Стадник В. В., Хрущ Н.А., Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.

2. Саврас І.З., Фединець Н.І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: Тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С.108-114.

3. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 177–182.

4. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.

МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. О. РОЗУМ, аспірант

О. І. МАРЧЕНКО, к.е.н, доцент

Державний податковий університет (м. Ірпінь)

Мале підприємництво є невід'ємною частиною соціально-економічної системи будь-якої країни, його значення важко переоцінити. В умовах невизначеності, постійних ризиків та руйнівних наслідків війни роль малого підприємництва в Україні набула ще більшого значення, а дієві методи та інструменти стимулювання малого бізнесу стали ключовим фактором для забезпечення стійкості економіки та швидкого відновлення країни після завершення військових дій. [1]

Стимулювання розвитку суб'єктів малого підприємництва — це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на підтримку, зростання та зміцнення малого підприємництва. Мета цих заходів — створити сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності, підвищити її ефективність та конкурентоспроможність. [1]

До 2022 року однією з головних перешкод на шляху розвитку малого бізнесу був значний адміністративний тиск. [4] Однак, в умовах війни методи та інструменти стимулювання розвитку малого підприємництва мають акцентуватись на екстреній фінансовій підтримці, зміні пріоритетів у державному управлінні, а також на заходах для забезпечення економічної стійкості та відновлення втрачених ресурсів. [3]

На підставі аналізу наукових праць: Бойко [1], Т.Буй [2], Н.Василець [3], З.Варналія [4], О.Гук, Є. Сомової [5], В.Дикань та Н.Фролової [6], Загорського та Б. Кисіль [7], О. Красноносової, Р.Харченко [8], вбачається логічним згрупувати методи та інструменти стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого підприємництва в сучасних умовах наступним чином:

- правовий метод (закони України, укази Президента; постанови та розпорядження Кабінету міністрів України, інші нормативно-правові документи);

- адміністративний метод (міжнародні та державні програми фінансування, інвестування та допомоги);

- економічний (в т.ч. фінансовий) метод (гранти на підтримку модернізації виробництва малих підприємств, аграрного сектора, на власну справу, для мікробізнесу, субсидії, інші небанківські фінансові інструменти);

- податковий метод (пільги за ЄП, ЄСВ, зниження ставки за податком на прибуток, звільнення від сплати імпортного ПДВ, пільги щодо застосування РРО у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг та скасування санкцій за порушення вимог їх використання, пільги зі сплати митних платежів, податкові канікули);

- кредитний метод (пільгові кредити);

- регуляторний метод (спрощення процедур реєстрації бізнесу, спрощення системи податкового адміністрування);

- інфраструктурний метод (відновлення інфраструктури, бізнес-інкубатори та технопарки, покращення логістики);

- інноваційний метод (цифрові платформи, консалтингові послуги, освітні послуги).

Не зважаючи на значний перелік наведених вище методів та інструментів, на нашу думку, необхідно:

- прискорити ухвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року;

- підвищити захист прав і інтересів бізнесу шляхом спрощення та оптимізації нормативно-правової бази;

- створити дієвий механізм заохочення повернення вимушено переміщених осіб, працівників та студентів в Україну для відновлення попиту на товари та послуги;

- розширити доступ суб'єктам малого підприємства до європейських ринків збуту продукції з високим рівнем доданої вартості;

- сприяти просуванню небанківських фінансових інструментів, таких як факторинг, краудфандинг та випуск облігацій;

- запровадити спеціальні податкові ставки для малих підприємств;

- впровадити механізм надання субсидій для впровадження інноваційних рішень та модернізації бізнес-моделей;

- розширити інфраструктурні та технологічні ініціативи за рахунок інвестицій у розвиток технічної інфраструктури;

- впровадити досвід з використання R&D для розвитку бізнесу МСП, сприяти просуванню продукції та послуг МСП;

- сприяти розвитку спеціалізованих освітніх програм та тренінгів для підприємців з управління кризовими ситуаціями та цифровою трансформацією, збільшити державне фінансування програм, які спрямовані на підготовку кваліфікованих кадрів;

- створити спеціалізовані інституції для надання консультаційної, фінансової та іншої підтримки суб'єктам малого підприємництва.

Практична реалізація наведених вище заходів стимулювання через активну співпрацю держави з бізнес-середовищем буде сприяти стійкому розвитку малого підприємництва та зміцненню вітчизняної економіки в сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Бойко В., Зарічний М. ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Економіка та суспільство. 2023. № 54.

2. Буй Т.Г., Прімерова О.К. ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ. Ефективна економіка. 2018. № 9.

3. Василець, Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія, 2022.

4. Варналій З. Фіскальна політика та її вплив на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 5 (257).

5. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни. бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 6 грудня 2022.

6. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38.

7. Загорський В.С., Кисіль Б.М. Проблеми функціонування підприємницької діяльності в умовах військових дій. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 3/4. С. 11-19.

8. Красносова О.М., Харченко Р.В. Інструментарій державної політики у сфері підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 42–47.

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Г. М. КОЛОМІЄЦЬ, д.е.н., професор

О. С. КІР'ЯК, аспірант ОНП «Економіка»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Імперативом відновлення економіки України є розвиток бізнесу. За оцінками НБУ індекс очікувань ділової активності (ІОДА) у грудні 2024 року знизився до 45,9 порівняно з 47,2 у листопаді [1]. Якщо індекс менше 50 очікування – негативні. Настрої були негативними в усіх опитаних секторах та зберігалася негативна їх динаміка. Очікування бізнесу є важливим суб'єктивним показником стану економіки.

Зміни очікувань потребують перетворення інституційного середовища на основі узагальнення сучасних бізнес практик, створення умов для розвитку ефективних бізнес моделей, здатних конкурувати не тільки на внутрішньому, а і на зовнішньому ринку.

З огляду на це дослідження трансформації бізнес моделей є важливою умовою розвитку національної економіки, її повоєнного відновлення.

Бізнес-модель (в широкому сенсі) - це концепт, що описує чотири взаємопов'язані складові бізнесу: цільову аудиторію, ціннісну пропозицію, шлях створення цінності та прибуток. Бізнес модель (у вузькому сенсі) – це засіб монетизації та отримання прибутку.

Контент бізнес-моделі дає можливість будувати трежер бізнесу, керуючись системним баченням.

По-перше, системне бачення дозволяє розуміти сильні та слабкі ланки бізнесу. Побачивши, які із напрямків потребують підсилення та підтримки, можна поставити їх у пріоритет.

По-друге, маючи перед очима візуалізацію всіх вагомих аспектів своєї підприємницької діяльності, легше розуміти її місце в обраній сфері діяльності та шляхи для розвитку.

По-третє, саме вдало підібрана бізнес-модель дає можливість аналізувати динаміку трансформаційних і трансакційних витрат, здатна забезпечити бізнесу певною мірою прогнозовані результати та динаміку зростання.

В сучасних умовах нагально потрібним є зосередження уваги на дослідженні вибудовування сучасної системи правил ефективних взаємовідносин суспільства і бізнесу, в контексті швидких змін світової економіки. Методологічною основою цих розробок можуть стати:

- теорія інституційних перетворень Дугласа Норта (Douglass C. North) лауреата Нобелівської премії з економіки Д. Норт розглядав як інститути впливають на економічний розвиток і як їх зміна може сприяти або заважати економічному зростанню. Він обґрунтував базову модель інституційних змін, яка полягає в наступному:

- зміни рівня знань веде до появи нових технологій;
- нові технології змінюють відносний рівень цін на ресурси;
- новий рівень цін стимулює власників потенційно зростаючої вартості ресурсів до трансформації прав власності на них;
- новий рівень цін веде до появи нових правил, які дозволяють максимізувати цінність використання таких правил [2].

Сучасні темпи змін і вплив конвергентних мегатенденцій означають, що також потрібно буде кардинально змінити те, як бізнес виробляє, постачає і отримує цінності. Переосмислення бізнес-моделі спрямоване на відповідність цінностям клієнтів, і навіть, сприяє створенню їх майбутнього змісту. Щорічне глобальне опитування за 2024 рік PricewaterhouseCoopers (міжнародна аудит консалтингова компанія, яка входить до «великої четвірки» аудиторських компаній) визначило, що за рік кількість глобальних генеральних директорів, які вважають, що їх компанія не буде життєздатною через 10 років, якщо вона продовжить свій поточний шлях зросла (Рис.1).

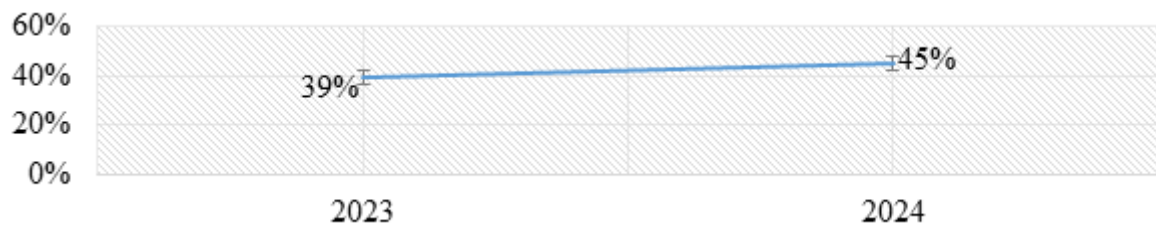


Рис.1. Зміна кількості керівників, які вважають, що їхня компанія не буде існувати в найближчі 10 років, якщо не буде змін у бізнес моделі [3].

Традиційно зусилля з трансформації бізнесу організовуються, як програми з визначеним початком і кінцем, як разовий проект. У сучасному швидкоплинному світі постійні зміни вимагають постійної трансформації бізнес моделей [4].



Рис. 2. Зовнішньоекономічна діяльність бізнесу на травень 2024 року як характеристика бізнес моделі [5].

Для повоєнного відновлення України нагальною потребою є перетворення бізнес моделей з врахуванням розвитку світових ринків, споживчих цінностей, на які спрямовані ці ринки. Непрямим свідченням необхідності керованої трансформації бізнес моделей в сучасній господарській системі України можуть свідчити кількість організацій, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність (Рис.2).

Таким чином, актуальним і практично затребуваним є зміни бізнес моделей як імперативної системи розвитку національної економіки, її повоєнне відновлення, яке має включати наступні складові:

- визначення змісту розвитку економіки в контексті глобальних трендів;
- усвідомлення напрямів розвитку економіки і її структури з огляду національних інтересів;
- з'ясування ключових чинників адаптації, трансформації бізнес моделей у швидкозмінному середовищі;
- аргументування напрямів зміни бізнес моделей, гнучкість алгоритмів;
- обґрунтування правил взаємопов'язаності та керованості розвитку бізнес моделей і економіки;
- розкриття вимірюваності зміни бізнес моделі у внутрішньо і зовнішньоекономічному параметрах.

Список використаних джерел:

1. НБУ Щомісячні опитування підприємств України Грудень 2024 року URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2024_12.pdf (дата звернення: 12.01.2025)
2. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки. К.: Основи, 2000. 198 с.
3. Reinvent your business model and meet the future URL: [https:// www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention](https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention) (дата звернення: 12.01.2025)
4. Michael Mankins, Patrick Litre. A New Model for Continuous Transformation. URL: <https://hbr.org/2024/06> (дата звернення: 13.01.2025)
5. Дослідження стану бізнесу в Україні. Квітень 2024–травень 2024 URL: https://business.dia.gov.ua/uploads/8/41567-research_on_the_state_of_business_in_ukraine.pdf (дата звернення: 13.01.2025)

ENTREPRENEURSHIP AND STARTUP DEVELOPMENT IN UKRAINE AMIDST THE CHALLENGES OF WAR

O. DYMCHENKO, Professor, D.Sc in Economics

M. RYSHCHENKO, Ph.D. student specialty “Entrepreneurship and Trade”

YE. KYSELHOF, Ph.D. student specialty “Entrepreneurship and Trade”

D. MALOROSIIANTSEV, Ph.D. student specialty “Entrepreneurship and Trade”

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Entrepreneurship has long been recognized as a vital driver of economic development, innovation, and societal progress. In Ukraine, the entrepreneurial spirit has become a beacon of resilience and ingenuity, especially in the face of significant adversity such as the ongoing war. Despite the challenges posed by the war, Ukrainian entrepreneurs and startups continue to adapt, innovate, and contribute to the nation's economic recovery and future growth. This paper examines the current state of entrepreneurship and startup development in Ukraine, emphasizing the impact of the war and the strategies employed to foster resilience and innovation.

The ongoing war in Ukraine has profoundly disrupted the country's economic and social fabric. Many businesses have faced destruction, displacement, or severe operational challenges. According to a report by the Kyiv School of Economics, over 30% of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine experienced significant losses due to the war [1,2]. Infrastructure damage, disrupted supply chains, and population displacement have compounded these difficulties.

However, the war has also catalyzed a transformation in Ukraine's entrepreneurial landscape. Entrepreneurs have stepped up to address critical needs, from humanitarian aid logistics to technological solutions for wartime challenges. For instance, startups in Ukraine have developed innovative platforms to track humanitarian aid distribution, facilitate remote work, and enhance cybersecurity [2].

Technology and innovation have emerged as key enablers of entrepreneurial resilience in Ukraine. The IT sector, in particular, has shown remarkable adaptability

and growth. Ukrainian tech startups have garnered international recognition for their innovative solutions, even amidst the turmoil. The government's support for digital transformation, such as the Diia platform, has further facilitated the growth of tech-driven entrepreneurship [3].

For example, Ukrainian startup Grammarly, known for its AI-powered writing assistant, has maintained its global presence while contributing to local initiatives. Similarly, startups like Reface and Petcube have gained prominence, demonstrating the global competitiveness of Ukrainian innovation.

The Ukrainian government has introduced several initiatives to support entrepreneurs during the war. These include financial assistance programs, tax relief measures, and grants aimed at fostering business continuity and innovation. The "Support for SMEs in Ukraine" program, funded by the European Union, has provided critical resources for startups and small businesses [4].

International organizations and foreign governments have also played a significant role in supporting Ukrainian entrepreneurship. The United States Agency for International Development (USAID) has launched initiatives to provide funding, training, and mentorship to Ukrainian entrepreneurs. Additionally, organizations like the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) have offered financial and technical assistance to bolster the resilience of Ukrainian businesses [5].

Social entrepreneurship has gained traction in Ukraine as entrepreneurs address pressing societal needs arising from the war. Social enterprises have focused on providing employment opportunities for displaced individuals, supporting mental health initiatives, and delivering essential services to affected communities. For example, projects like "Veteran Hub" offer resources and support for veterans transitioning to civilian life through entrepreneurship [6].

These initiatives not only contribute to economic recovery but also foster social cohesion and community resilience. By addressing immediate needs and creating long-term solutions, social entrepreneurs play a crucial role in Ukraine's recovery and development.

While Ukrainian entrepreneurs have demonstrated remarkable resilience, significant challenges remain. Access to capital is a persistent issue, exacerbated by the economic instability caused by the war. Many startups struggle to secure funding, as domestic investors face financial constraints and international investors perceive high risks [7].

Additionally, the destruction of infrastructure and displacement of skilled workers pose barriers to business operations. Entrepreneurs must navigate these challenges while adapting to the evolving needs of a war-torn economy.

Despite these obstacles, opportunities abound. The global recognition of Ukraine's entrepreneurial potential has attracted increased interest from international investors and partners. Initiatives like the Ukraine Startup Fund and the "Ukraine Rebuild" program aim to channel investments into innovative projects that contribute to economic recovery and modernization [8].

The resilience and innovation displayed by Ukrainian entrepreneurs offer a glimpse into a promising future. As the country rebuilds, entrepreneurship will play a pivotal role in driving economic recovery, fostering innovation, and creating jobs. The

war has underscored the importance of adaptability, collaboration, and resourcefulness—qualities that will continue to define Ukraine's entrepreneurial landscape.

Looking ahead, a coordinated effort involving the government, international partners, and the private sector will be essential to sustain and scale entrepreneurial initiatives. Investments in education, infrastructure, and digital transformation will further strengthen Ukraine's position as a hub for innovation and entrepreneurship.

Entrepreneurship in Ukraine has proven to be a powerful force for resilience and recovery in the face of war. The challenges posed by the war have been met with determination and ingenuity, resulting in a dynamic and adaptive entrepreneurial ecosystem. By leveraging technology, fostering innovation, and supporting social enterprises, Ukraine is laying the groundwork for a brighter future. Continued support from the government, international community, and private sector will be crucial to unlocking the full potential of Ukrainian entrepreneurship and startups.

References:

1. M.Kyzym, O.Dymchenko V.Smachylo, O.Rudachenko N.DrilCluster anlysis usage as prerequisite for developing strategies for startup ecosystems development of countries [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://www.researchgate.net/publication/365829451_Cluster_Analysis_Usage_as_Prerequisite_for_Implementing_Strategies_of_Countries_Startup_Ecosystems_Development
2. Dymchenko O., Smachylo V., O. Rudachenko O., Tararuiev Iu., Biletska M. Diagnostics of Entrepreneurial Activity in Ukraine in The Context of Information Support for Sustainable Development of Territories. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <https://iopscience.iop.org/journal/1755-1315>
3. UkraineWorld. (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://ukraineworld.org>
4. Diia Platform. (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://diia.gov.ua>
5. European Union. (n.d.). Support for SMEs in Ukraine. [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://europa.eu>
6. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://www.ebrd.com>
7. Veteran Hub. (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://veteranhub.org.ua>
8. Forbes. (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://forbes.com>
9. Ukraine Startup Fund. (n.d.). [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<https://usf.com.ua>

DEVELOPMENT OF INNOVATIONS AS A RESPONSE TO THE WARTIME CRISIS

I. DUDNIEVA, Ph.D in Economics, Associate Professor

V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

Due to the crisis of recent years, which is associated with Russia's large-scale aggression against independent Ukraine, domestic businesses are facing numerous challenges that require immediate adaptive solutions.

Economic instability, destruction of infrastructure, supply chain disruption, and increased operational risks are putting unprecedented pressure on national companies. In such circumstances, the development of innovations is not only a tool for adaptation, but also a powerful driver of business transformation to ensure its sustainability and competitiveness in both national and global markets.

In times of crisis, innovation plays a critical role in creating new business models that meet modern realities. The use of digital technologies to automate processes, introduce remote work formats, and develop flexible operating strategies allow businesses to minimize the risks associated with the physical security of assets and personnel. For example, the transition to an e-commerce model has become vital for retailers.

The active application of Industry 4.0 concepts, including the integration of modern information technologies and automated systems into production processes, helps to optimize the use of industrial resources and maintain an acceptable level of costs, creating a basis for competitive pricing. Innovative approaches to building supply chains help diversify suppliers and markets. The use of blockchain technologies to monitor supplies or AI algorithms to predict risks allows companies to respond more quickly to changes in the external environment.

HR management is the most important strategic area of innovative development. In the difficult conditions of martial law, effective HR management becomes a key to ensuring business sustainability.

The use of AI-based learning systems, employee training through remote platforms, and emotional support methods help to maintain employee engagement and productivity even in the face of significant instability. HRMS systems (BambooHR, Workday, etc.) allow automating the processes of performance evaluation, salary management, and career development planning even in difficult conditions [1]. Innovations in HR include new formats of corporate culture. Companies are organizing volunteer initiatives, engaging employees in helping victims of military operations, which strengthens the sense of unity and social responsibility [2].

Innovations are especially important in the context of corporate social responsibility. In times of war, companies are actively using innovative solutions to support affected communities, rebuild infrastructure, and stabilize the economic situation. For example, the use of 3D printing for the rapid production of temporary structures. Such experience is already available in Kyiv and Lviv [3]. 3D printing also allows for the production of components for medical equipment, prosthetic limbs, and

drones, which is a clear example of how technological developments can perform both social and economic and strategic functions [1, 3].

References:

1. Skilky EPAM vtratyv cherez viinu v Ukraini. URL: <http://surl.li/oiqewp>.
2. V Zakarpatskomu rehioni AT «Ukrposhta» vprovadzhuietsia prohrama psykhosotsialnoi pidtrymky na robochomu misti z uchastiu profspilky URL: <http://surl.li/fbmbzu>.
3. Vidbudova za dopomohoiu 3D-druku: yak Ukraina staie pershoiu v budivnytstvi za dopomohoiu innovatsii. URL: <http://surl.li/gtcqyl>.

STAGES AND ADVANTAGES OF INTEGRATED METHODS OF COMPETITIVENESS ASSESSMENT

IU. TARARUIEV, PhD., assistant professor

artyur@gmail.com

QIU TIANLONG, master degree student, sp. 073

O. M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy

The achieving of competitive advantages is one of the most important tasks of any business. A generalized characteristic of the success of competitive struggle is considered to be competitive status, which depends on available resources, the efficiency of their use, product quality, personnel qualifications, etc. The company's market positions are constantly changing, depending on the activities of competitors. Therefore, there is a need to assess competitiveness.

In a broad sense, competitiveness is the company's ability to gain and implement competitive advantages. It is the competitiveness of the company and its products that reflects the success of doing business.

Among the methods of assessing competitiveness, integral ones are quite common, which involve calculating an integral indicator of competitiveness. For an integral assessment of competitiveness, the following stages must be implemented:

1. Selection of factors that affect the competitive status of the company. At this stage, only the most significant factors must be taken into account, since their number can be quite significant.

2. Selection of indicators that illustrate the influence of competitiveness factors. This stage is the most difficult, since not all competitiveness factors can be assessed quantitatively. For example, to assess the behavior of competitors, the scenario method is used with the involvement of experts to determine the most likely options for future events. The same applies to forecasting force majeure circumstances. Competitiveness indicators are calculated for the company that is interested in the results of the assessment and its competitors.

3. Generalization of selected indicators. For correct generalization of indicators, it is important that they have the same units of measurement (this will ensure their

correct comparison). The result of the generalization is the integral criteria of competitiveness, defined for the company and its competitors.

4. Formulation of conclusions about the competitive status of the company and development of measures to increase competitiveness. This stage is implemented to improve the company's position in a particular market.

The main advantages of integral methods of assessing competitiveness include the following:

1. Universality. The procedure for assessing competitiveness does not depend on the type of business or industry in which the main activity is carried out. At the same time, each company has its own set of competitiveness factors and indicators that reflect their influence.

2. The possibility of combining expert and quantitative methods of assessing the competitiveness of the company. To increase the accuracy of the assessment results, it is better to take into account both quantitative indicators of the business and expert assessments. For this, several integral indicators are determined with a generalization of the results.

Proper implementation of the presented stages of the integrated assessment of the competitiveness of the company allows you to significantly increase the accuracy of the results, which has a positive effect on the validity of the conclusions and the quality of company management.

ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Р. С. В'ЯТКІН, к.т.н., доцент

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Інновації відіграють провідну роль у трансформації регіональних соціально-економічних систем, забезпечуючи їхню адаптацію до сучасних викликів глобалізації, технологічного прогресу та соціальних змін. Завдяки впровадженню новітніх технологій, методів управління та організаційних рішень регіони можуть підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійке економічне зростання та покращити якість життя населення.

Одним із ключових аспектів інноваційного розвитку є стимулювання регіональної економіки через створення сприятливого середовища для бізнесу, інвестицій у наукові дослідження та розробки, а також впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це сприяє формуванню інноваційних кластерів, які об'єднують підприємства, наукові установи та місцеву владу задля досягнення спільних цілей.

Соціальний аспект трансформації передбачає модернізацію освітньої системи, впровадження програм підготовки кадрів, які відповідають потребам сучасного ринку праці, та створення умов для активного залучення громадян до процесів інноваційного розвитку.

Економічна трансформація регіонів через інновації включає диверсифікацію економіки, розвиток високотехнологічних галузей, автоматизацію виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Інноваційні рішення сприяють також екологічній стійкості, забезпечуючи ефективне використання природних ресурсів і впровадження технологій "зеленої" енергетики.

Інновації виступають рушійною силою у трансформації регіональних соціально-економічних систем, створюючи нові можливості для їхнього розвитку. Комплексна інтеграція інновацій у всі сфери регіонального життя є ключем до підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їхнього сталого зростання. Державні програми та ініціативи є важливим інструментом підтримки інноваційної діяльності, спрямованої на розвиток соціально-економічних систем і підвищення конкурентоспроможності країни. Такі заходи забезпечують сприятливе середовище для стимулювання інновацій, підтримують розвиток науково-дослідної бази, технологічного оновлення підприємств і залучення інвестицій у високотехнологічні галузі.

Інновації є важливим двигуном соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності, створенню нових робочих місць, покращенню якості життя та сталому зростанню економіки на місцевому рівні. Регіональна економіка не може успішно розвиватися без постійного оновлення технологій, модернізації виробництва та освоєння нових продуктів і послуг. Інновації, у свою чергу, є основою для досягнення більш високих рівнів ефективності та продуктивності, що дозволяє регіонам адаптуватися до змін на світовому ринку та задовольняти зростаючі потреби населення. Інновації дозволяють регіонам розвивати унікальні переваги, що робить їх привабливими для інвесторів і підприємців. Завдяки новим технологіям та продуктам, регіони можуть зміцнювати свої позиції на національних та міжнародних ринках, що знижує залежність від традиційних секторів економіки і дозволяє створювати нові галузі.

Впровадження інновацій в усіх секторах економіки сприяє зростанню виробництва та підвищенню його ефективності. Регіони, що активно впроваджують нові технології, можуть покращити свою економічну ситуацію, збільшити валовий регіональний продукт та забезпечити сталий розвиток. Інновації стимулюють розвиток кваліфікації та навичок робочої сили, що є важливим фактором для забезпечення зростання економіки регіону. Інноваційна активність є важливим чинником для залучення зовнішніх інвестицій, адже інвестори зазвичай орієнтуються на регіони, де активно розвиваються нові технології та перспективні проекти, який дозволяє регіонам залучати як державні, так і приватні інвестиції, що є необхідною умовою для розвитку інфраструктури, виробництва та послуг.

Регіони, які активно підтримують інноваційні процеси, формують позитивну культуру підприємництва та технологічного розвитку. Це створює сприятливе середовище для розвитку стартапів, малого та середнього бізнесу, а також стимулює громадян до творчої діяльності та наукових досліджень. Таким чином, інновації є основою для соціально-економічного розвитку регіонів, сприяючи не тільки економічному зростанню, але й соціальній стабільності,

розвитку інфраструктури та покращенню якості життя. Активне впровадження інновацій може стати ключовим чинником успіху регіону в умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці та технологій.

Список використаних джерел:

1. Кондратенко Н.О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: Дис... д-ра екон. наук: / Н.О. Кондратенко. – К., 2011. – 469 с.
2. Щепак В.В. Складові регіональної соціально-економічної системи. Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 2, Т. 1. С. 144 – 148.
3. Інноваційні підходи до регіонального розвитку в Україні: аналіт. доп. / С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. І. Жук [та ін.]; за ред. С. О. Білої. К. : НІСД, 2011. 80 с.

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ДОТАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК "ЗЕЛЕНОЇ" ЕНЕРГЕТИКИ

В. А. ВЕЛИЧКО, д.е.н., професор

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Державні дотації та інвестиції відіграють ключову роль у розвитку відновлюваних джерел енергії, сприяючи переходу до сталих і екологічно чистих енергетичних систем. Вони слугують важливим інструментом для стимулювання інновацій, зниження витрат на виробництво "зеленої" енергії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку в порівнянні з традиційними джерелами енергії.

Основні функції державної підтримки:

Фінансова підтримка виробників. Державні дотації спрямовуються на компенсацію частини витрат, пов'язаних із впровадженням нових технологій, будівництвом сонячних, вітрових чи біоенергетичних установок. Такі субсидії дозволяють зменшити початкові інвестиційні витрати, які часто є значними.

Залучення приватних інвестицій. Державна участь у фінансуванні проектів створює сприятливі умови для залучення приватного капіталу. Гарантії з боку урядів знижують ризики для інвесторів і підвищують їхню зацікавленість у фінансуванні "зелених" проектів.

Стимулювання інновацій. Державні інвестиції у науково-дослідницькі програми сприяють розробці нових технологій у сфері альтернативної енергетики, що допомагає зменшити залежність від викопного палива, підвищити ефективність енергетичних систем та зробити "зелену" енергію більш доступною.

Підтримка розвитку інфраструктури. Будівництво енергетичних мереж, адаптованих до інтеграції відновлюваних джерел, потребує значних фінансових ресурсів. Державні інвестиції забезпечують розвиток інфраструктури, необхідної для передачі та зберігання енергії.

Зниження тарифів для споживачів. За рахунок дотацій уряд може забезпечувати доступність "зеленої" енергії для населення та бізнесу, компенсуючи її вищу початкову собівартість у порівнянні з традиційними джерелами, що сприяє популяризації екологічно чистих джерел енергії [1].

Переваги державних дотацій та інвестицій:

- прискорення впровадження відновлюваних джерел енергії.
- зменшення викидів парникових газів та боротьба зі зміною клімату.
- створення нових робочих місць у галузі "зеленої" економіки.
- зменшення залежності від імпорту енергоресурсів.

Виклики державної підтримки:

- високі бюджетні витрати на програми субсидій.
- ризик залежності енергетичного сектору від державної підтримки.
- необхідність забезпечення прозорості у розподілі дотацій [2].

Державні дотації та інвестиції є невід'ємною частиною політики розвитку "зеленої" енергетики. Вони сприяють створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій, розвитку інфраструктури та переходу до сталого енергетичного майбутнього. Проте ефективність цих механізмів залежить від збалансованого підходу, що враховує як фінансові можливості держави, так і потреби ринку, споживачів та довкілля.

Роль державних дотацій та інвестицій у розвиток "зеленої" енергетики є визначальною для забезпечення сталого енергетичного переходу. Завдяки фінансовій підтримці урядів, відновлювані джерела енергії стають більш доступними, ефективними та конкурентоспроможними, що сприяє зменшенню залежності від викопних ресурсів і скороченню викидів парникових газів [3]. Державна підтримка стимулює залучення приватних інвестицій, розвиток інфраструктури, а також впровадження інноваційних технологій, необхідних для досягнення енергетичної безпеки та екологічної сталості. Водночас, для підвищення ефективності державних дотацій важливо забезпечити прозорість, цільове використання коштів та комплексний підхід до фінансування проєктів.

Таким чином, державні дотації та інвестиції є потужним інструментом стимулювання "зеленої" енергетики, яка відіграє ключову роль у боротьбі зі зміною клімату, збереженні довкілля та створенні стійкої економіки майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Коваленко, О. С. Економічні аспекти державної підтримки розвитку відновлюваної енергетики в Україні // Економіка та прогнозування. – 2021. – №3. – С. 72–84.
2. Петренко, В. М. Роль державних інвестицій у стимулюванні розвитку відновлюваних джерел енергії // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2022. – №4(224). – С. 45–52.
3. Сидоренко, Л. І., Гончарук, Т. В. Фінансові механізми підтримки "зеленої" енергетики: міжнародний досвід і перспективи для України // Енергетика: економіка, технології, екологія. – 2023. – Т. 35, №1. – С. 15–23.

СЕКЦІЯ 7

ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ І РЕГІОНІВ

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

В. В. СМАЧИЛО, професор, д.е.н.

О. О. ГОНЧАРОВА, студентка 2 курсу магістратури

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Соціальні підприємства в сфері громадського харчування представляють собою бізнеси, які поєднують отримання прибутку із вирішенням соціальних проблем, спрямовуючи свою діяльність на створення позитивного впливу на суспільство. Їхня місія полягає у підтримці вразливих верств населення, таких як люди з інвалідністю, переселенці чи молодь, через створення робочих місць і залучення до активного соціального життя. Такі підприємства також зосереджуються на вирішенні екологічних проблем, зокрема боротьбі з харчовими відходами, а також на забезпеченні доступу до якісної та доступної їжі для малозабезпечених груп.

Основною моделлю фінансування таких підприємств є доходи від продажів, що дозволяє покривати операційні витрати. Проте, для розширення діяльності або посилення соціального впливу вони часто залучають гранти, благодійні внески чи інвестиції від осіб або організацій, зацікавлених у створенні соціальної цінності. У своїй діяльності соціальні підприємства нерідко використовують інноваційні підходи, наприклад, екологічно дружні технології, багаторазову упаковку або моделі харчування, що передбачають оплату за принципом «плати, скільки можеш», що робить їх доступними для ширшого кола споживачів.

Переваги таких підприємств полягають у їхньому безпосередньому соціальному впливі, який включає реальну підтримку вразливих категорій населення та поширення ідей соціальної відповідальності. Завдяки збалансованій бізнес-моделі вони здатні забезпечити стабільний дохід і водночас сприяти скороченню харчових відходів та зменшенню використання пластику, що позитивно позначається на екологічному стані.

Втім, такі підприємства стикаються з низкою викликів. По-перше, це обмежені ресурси: вони часто мають недостатній доступ до фінансування, що стримує їхній розвиток. По-друге, їм доводиться конкурувати з традиційними підприємствами громадського харчування, які мають більше можливостей для масштабування. Нарешті, важливим бар'єром є низький рівень обізнаності суспільства про соціальне підприємництво, через що споживачі недостатньо розуміють його важливість і не завжди готові підтримувати такі ініціативи.

Розвиток соціальних підприємств у громадському харчуванні потребує як підтримки з боку держави (наприклад, у вигляді субсидій чи грантів), так і проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадян. Іншим важливим напрямом є міжнародне партнерство, яке дозволяє підприємствам переймати успішний досвід і розширювати свою діяльність. Таким чином, соціальні підприємства можуть стати важливим елементом сталого розвитку суспільства, поєднуючи економічну вигоду з вирішенням екологічних та соціальних проблем[1].

Соціальне підприємництво включає різні моделі діяльності, спрямовані на досягнення соціального впливу. Однією з базових моделей є працевлаштування вразливих верств населення, яка зосереджується на інтеграції таких груп, як особи з інвалідністю, переселенці, молодь, що виходить із дитячих будинків, або люди з залежностями, які проходять реабілітацію. У цій моделі підприємства, наприклад, кафе чи виробничі організації, забезпечують представників цих груп робочими місцями, сприяючи їхній соціальній адаптації та професійному розвитку.

Ще однією моделлю є виробництво соціально значущої продукції, яка включає виготовлення товарів або послуг із безпосередньою соціальною цінністю. Сюди належать екологічно чисті товари, що сприяють сталому розвитку (наприклад, багаторазова упаковка чи органічні продукти), інноваційні рішення для малозабезпечених верств (доступне медичне обладнання або енергоефективні матеріали), а також продукти, які покращують здоров'я чи освіту. Через використання таких товарів або послуг соціальні підприємства позитивно впливають на якість життя споживачів.

Третя модель полягає у перерахуванні коштів на вирішення соціальних проблем. Підприємства генерують прибуток і спрямовують його частину на фінансування програм боротьби з бідністю, будівництва шкіл, лікарень або реалізацію екологічних ініціатив. Це може бути організовано через благодійні фонди в межах підприємства чи шляхом співпраці з партнерськими організаціями. Наприклад, кафе може виділяти частину прибутку на безкоштовне харчування для малозабезпечених.

Окрім цих моделей, часто використовуються гібридні підходи, які поєднують кілька напрямків. Наприклад, ресторан може одночасно створювати робочі місця для вразливих категорій населення, пропонувати екологічно чисту продукцію і спрямовувати частину прибутку на соціальні ініціативи. Такі гібридні моделі дозволяють досягати ширшого соціального впливу, зберігаючи стійкість і конкурентоспроможність бізнесу, що поєднує місію, прибутковість і підтримку суспільства[2].

Соціальні підприємства в сфері громадського харчування, такі як кав'ярні, ресторани чи кейтерингові компанії, є прикладом бізнесу, який поєднує комерційну діяльність із вирішенням соціальних та екологічних проблем. Основною їхньою місією є не лише отримання прибутку, але й створення позитивного впливу на суспільство через інноваційні підходи. Завдяки цьому вони сприяють сталому розвитку, допомагаючи вирішувати такі виклики, як

працевлаштування вразливих груп, боротьба з харчовими відходами та підтримка екологічно дружніх практик.

Соціальні підприємства в цій галузі мають декілька ключових напрямів діяльності. Перш за все, це соціальна місія, яка передбачає інтеграцію вразливих груп населення в економічне і суспільне життя через створення робочих місць.

Сюди входять працевлаштування людей з інвалідністю, переселенців, колишніх безробітних або тих, хто пережив складні життєві обставини. Окрім цього, такі підприємства борються з бідністю, пропонуючи безкоштовне харчування або значні знижки для малозабезпечених, а також організовують освітні програми, які допомагають набувати професійних навичок і сприяють соціальній інтеграції.

Екологічна складова також відіграє важливу роль у діяльності соціальних закладів громадського харчування. Вони активно впроваджують методи боротьби з харчовими відходами, використовуючи надлишкові продукти для приготування страв, і популяризують еко-дружні підходи, наприклад, зменшення використання пластику, багаторазовий посуд і компостування залишків. Це сприяє збереженню ресурсів і захисту навколишнього середовища. Фінансування таких підприємств базується здебільшого на доходах від продажів, що забезпечує їхню стійкість. Разом із тим вони залучають гранти, благодійні внески чи інвестиції від осіб і організацій, які підтримують соціальні ініціативи. Завдяки інноваційним форматам, наприклад, кав'ярням з моделлю

«плати, скільки можеш» або кейтеринговим послугам, які направляють частину прибутку на соціальні потреби, ці підприємства здатні бути як прибутковими, так і значущими для суспільства.

Переваги соціальних підприємств у громадському харчуванні включають їхній прямий соціальний вплив, економічну стійкість та репутацію, яка приваблює клієнтів, що підтримують соціальні ініціативи. Водночас такі підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких висока ринкова конкуренція, обмежені ресурси для розвитку та низький рівень обізнаності населення про їхню діяльність.

Таблиця 1 - Моделі соціальних підприємств у кав'ярнях

Кав'ярня/Ресторан	Модель бізнесу	Особливості
Urban Space 100 (Івано-Франківськ)	Перерахування прибутків на соціальні проєкти	80% прибутку спрямовується на громадські ініціативи міста. Заклад також є платформою для подій та радіопроектів.
Urban Space 500 (Київ)	Перерахування прибутків на соціальні проєкти	Аналог Urban Space 100: 80% прибутку йде на проєкти розвитку Києва. Простір також використовується для лекцій, конференцій і презентацій.
Good Bread from Good People(Київ)	Працевлаштування вразливих верств населення	Працевлаштовує людей із ментальною інвалідністю, забезпечуючи їх навичками роботи та соціальною підтримкою.
Veterano Coffee (Київ)	Працевлаштування ветеранів	Кав'ярня, де працюють ветерани війни на сході України, сприяючи їхній адаптації до цивільного життя.

Кафе «Ми з України» (Київ)	Збір коштів на допомогу постраждалим від війни	Виручені кошти спрямовуються на допомогу військовим, переселенцям та відновлення зруйнованої інфраструктури.
Sociosafe (Київ)	Працевлаштування вразливих верств населення	Надає робочі місця молоді з дитячих будинків, одночасно займаючись професійним навчанням.
Dream Coffee (Львів)	Перерахування прибутків на соціальні проекти	Частину прибутку спрямовує на підтримку малозабезпечених сімей і дитячих будинків.
EcoCafé (Львів)	Екологічна ініціатива	Фокус на зменшенні харчових відходів і використанні екологічно чистих матеріалів (багаторазова упаковка, компостування).
Gastrofamily Social (Київ)	Гібридна модель (працевлаштування + перерахування коштів)	Працевлаштовує людей із соціально вразливих категорій та направляє частину прибутків на розвиток громадських ініціатив.
Refettorio Ambrosiano (Італія)	Боротьба з харчовими відходами	Готує страви з залишків їжі для безхатченків, показуючи приклад сталого підходу до харчування. Модель адаптована для українських ініціатив.

Складено автором на основі [1-7]

Яскравими прикладами успішних соціальних підприємств є пекарня Good Bread from Good People в Україні, яка працевлаштовує людей із ментальною інвалідністю; шотландська мережа кафе Social Bite, що допомагає безхатченкам, і італійський ресторан Refettorio Ambrosiano, який готує страви з харчових залишків для малозабезпечених.

Соціальні кав'ярні у сфері громадського харчування виконують важливу соціальну місію, ставлячи акцент на підтримці вразливих груп населення та розвитку громад. Основною перевагою їхньої діяльності є створення робочих місць для осіб із обмеженими можливостями, ветеранів, молоді з дитячих будинків та інших соціально незахищених категорій. Завдяки цьому вони допомагають інтегрувати такі групи у суспільство, надаючи їм професійні навички та стабільний дохід.

Список використаних джерел:

1. Давидовська Г. Основні підходи до класифікації соціальних підприємств. Економічний дискурс. 2021. Випуск 1–2. С. 132–137.
2. Дерун А. М. Концептуальні засади раціоналізації організаційно правових форм господарювання в національній економіці. Економіка та держава. 2017. №7. С. 94–100.
3. Urban Space 100 (Івано-Франківськ). Офіційний сайт. URL: <https://urbanspace100.com>.
4. Urban Space 100. Опис діяльності та соціальної місії на сторінці Вікіпед. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Urban_Space_100.

5. Urban Space 500 (Київ). Офіційна інформація. URL: <https://www.urbanspace500.com>.

6. Urban Space 500. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Urban_Space_500.

7. THE VILLAGE УКРАЇНА. Urban Space 500. URL: <https://www.the-village.com.ua>.

FEATURES OF OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF MEDIA INDUSTRY ENTERPRISES

O. V. VINNYCHENKO, Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Docent
FENG LU, higher education student
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The culture and media industry is an information-rich and creative sector that includes a number of sub-sectors and occupies a significant place in the structure of the global economy. Under the influence of globalization and rapid technological development, in particular due to the large-scale introduction of the Internet and mobile technologies, this industry is undergoing significant transformations.

Digital transformation has significantly changed the speed and methods of information transmission, which has affected the activities of traditional media. At the same time, new formats for creating and distributing content have emerged that meet the conditions of modern market conditions. The growing popularity of social networks has contributed to the transformation of users from passive consumers of information into active generators and distributors of content.

In response to these changes, most companies are forced to improve their content production and distribution strategies, adapting their business models to the dynamic competitive environment. Such adaptation contributes to increased competitiveness, effective integration into global markets, and achieving sustainable development in the digital economy.

Business processes are characterized by a number of specific properties, including repeatability, regularity, variability, and functionality.

Repeatability: Business processes are typically standardized and reusable at different times and under different conditions. This property provides stability and consistency of operations, allowing for the effective use of existing procedures and accumulated experience in similar business scenarios. This helps reduce operating costs and optimize resources when implementing new projects.

Regularity: Business processes are executed in a specific sequence, which ensures logical structure and efficiency of task performance. This property reflects the cause-and-effect relationships between the stages of the process. For example, the idea generation stage should precede the production of content, and marketing campaigns are based on ready-made content. Regularity helps to streamline work processes, minimizing the risk of confusion or irrational use of resources. Regularity plays a key

role in increasing operational efficiency, ensuring consistency of actions, and optimizing the use of organizational resources.

Measurability: Evaluating key performance indicators of business processes allows companies to analyze their efficiency and productivity. For example, the effectiveness of a business process can be determined by tracking indicators such as the success of the idea generation stage, the time spent on content creation, or the conversion rate of marketing campaigns. The measurability of processes allows for informed management decisions and timely adjustments and optimizations based on data analysis, which helps improve operational efficiency.

Cross-functionality : Business processes often involve multiple departments within an organization, requiring a high level of collaboration and coordination. In the culture and media industry, close interaction between departments responsible for idea generation, content creation, and marketing is critical to the successful launch of the final product to the market. Effective cross-functional communication ensures optimal resource allocation, minimizes transaction costs, and contributes to increasing the overall productivity and competitiveness of the organization.

In the context of dynamic changes and rapid development of the culture and media industry, flexibility and adaptability of business processes are becoming key factors for the successful functioning of enterprises. To maintain and strengthen competitiveness, organizations need to systematically assess and optimize their operational processes, adapting them to changes in market demand and innovations in the technological environment.

Implementation of the principles of agile management and the concept of continuous improvement facilitates rapid response to external challenges and opportunities. Optimization of business processes helps to increase productivity, ensure high quality of the content created, and increase customer satisfaction through effective integration into the value chain.

The ability to effectively manage business processes is a strategic factor for the success of cultural and media enterprises, forming the basis for ensuring their long-term competitive advantage and sustainable development.

ПРОЄКТНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РЕКОНСТРУКТИВНОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ

Д. В. КЛИНОВИЙ, к.е.н., с.н.с., доц.

Інститут демографії та проблем якості життя

Національної академії наук України

І. О. ПЕТРОВСЬКА, к.е.н., с.н.с., доц.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Виключно важливим засобом активізації процесу реконструктивного просторового розвитку територіальних утворень у повоєнному періоді нами розглядається проєктне мислення. Фахівцями зазначається, що здатність до

проектної діяльності змінює свідомість і поведінку людей, у яких набувають розвитку нові, додаткові властивості самоактуалізованої особистості, насамперед – навички цілеполягання, стратегічного мислення, планування, критичного мислення та поетапного досягання бажаного результату. Проектне мислення розвивається як напрям досліджень у якості складової більш широкого поняття проєктивного мислення, яке, за нашим баченням, можна охарактеризувати як тип мислення, орієнтованого на креативний і творчий характер діяльності, створення нових понять, концептів та моделей реальності шляхом генерації відповідних просторових образів. У свою чергу, проектне мислення наразі можна розглядати як тип креативного мислення, орієнтованого на кінцевий результат, а також відповідний спосіб життєдіяльності, спрямовані на втілення ідей і задумів у життя шляхом їх творчої генерації та реалізації на їх основі відповідних проєктів. Проектне мислення має закласти основу для розробки й реалізації проєктів повоєнної реконструкції національного господарства.

Проектний тип мислення передбачає формування у людини активної життєвої позиції, бажання розуміти, прогнозувати і регулювати своє власне життя, вміння створити і втілити в реальність свій власний проєкт самореалізації [1, с. 113-114]. В основу проєктного мислення покладено конструктивну методологію. Дослідники цього питання відзначають, що конструктивна методологія набула найбільш розвинутих форм саме в управлінні проєктами у вигляді проєктно-конструктивної діяльності. Ціль конструктивної методології перебуває не тільки у тому, щоб регламентувати наукове пізнання для отримання знання, але й у тому, щоб будувати новий об'єкт, який задовольняв би потреби. Це методологія творчої діяльності, яка базується на проєктуванні, конструюванні об'єкта і передбачає неklasичну раціональність, у якій суб'єкт конструє об'єкт. Основою цієї методології є модель і процес її побудови. Модель розглядається як когнітивний артефакт і включає в себе концептуальну (пояснюючу) та інструментальну (передписуючу) складові. Отже, модель, як проєкт, включає в себе не тільки відображення стану справ, але й репрезентацію майбутньої практики [2, с. 60]. Зважаючи на сказане, пропонуємо розглядати модель реконструктивного розвитку територіального утворення як когнітивний артефакт, що несе в собі організований в єдине ціле колективний образ і спосіб дій стейкхолдерів, який складається з форсайт-проєкту, як концептуальної складової цієї моделі, у вигляді колективного образу майбутнього, сформованого управлінським полісуб'єктом, а також майстер-плану як способу організації діяльності зацікавлених сторін для досягнення цілей розвитку території, який, у свою чергу, являє собою інструментальну складову моделі реконструктивного розвитку (рис. 1). Слід окремо відзначити, що застосування проєктного підходу спроможне забезпечити пріоритетність стратегічних інтересів розвитку суспільства й обумовлює інтеграцію стейкхолдерів навколо стратегічних пріоритетів просторового розвитку.

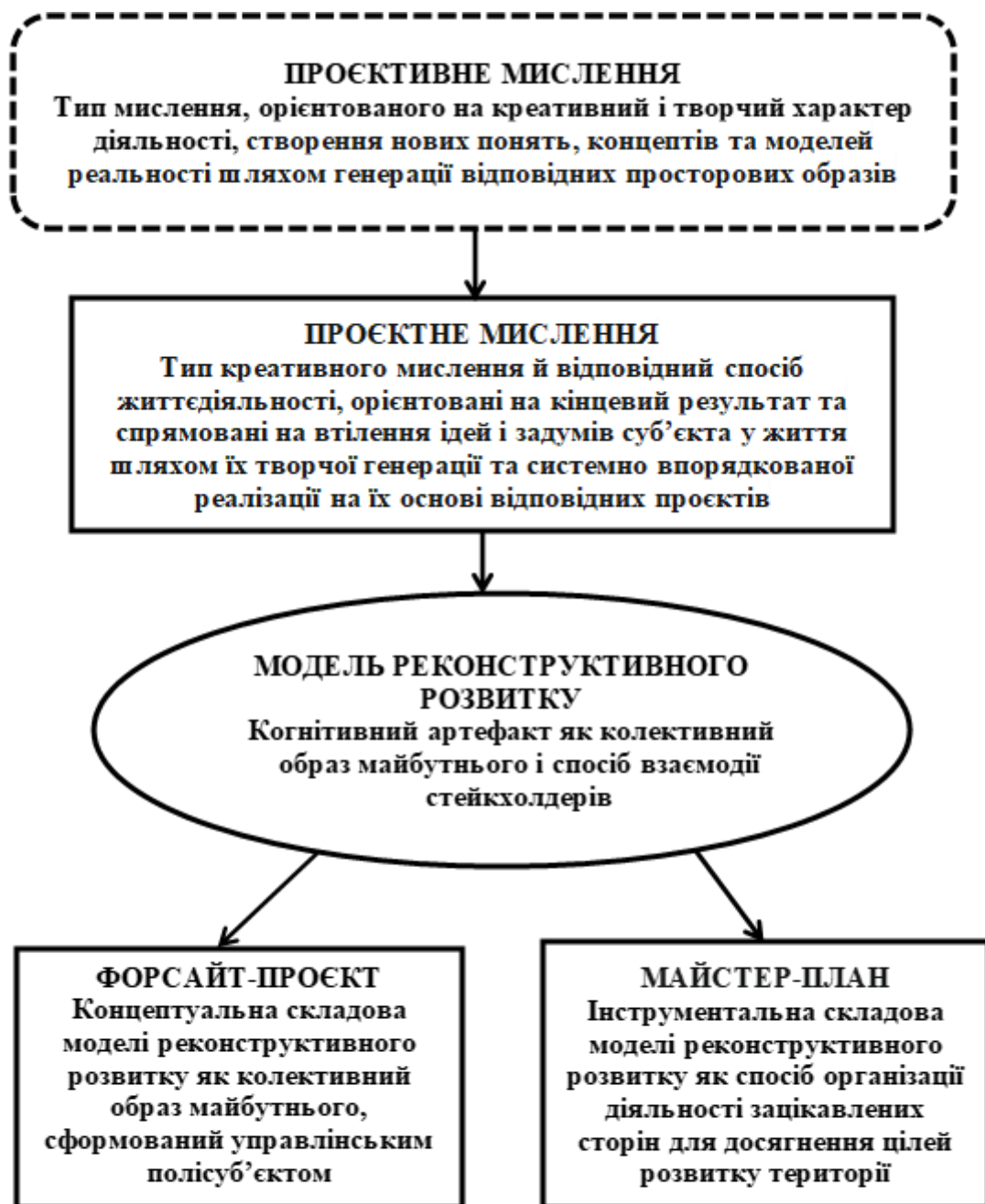


Рисунок 1 – Формування моделі реконструктивного розвитку на основі проєктного мислення (авторська розробка)

Проєктне мислення, таким чином, може закласти ефективну основу для моделювання просторового розвитку на основі полісуб'єктного управлінського підходу. При цьому запропонована ключовим стейкхолдерам – представникам влади, бізнесу і населення і сформована у рамках проєктного мислення позиція полісуб'єкта-проєктувальника простору життєдіяльності відрізняється можливостями спільного освоєння нових видів активності, переживанням учасниками управлінського процесу позиції особистості, керуючої обставинами життя, розвитком певних творчих квазі-особистісних характеристик

управлінського полісуб'єкта, сформованого в результаті організації публічно-приватного партнерства.

У якості висновків, зазначимо, що нами охарактеризовано проєктивне мислення як тип мислення, орієнтованого на креативний і творчий характер діяльності, створення нових понять, концептів та моделей реальності шляхом генерації відповідних просторових образів, а також проєктне мислення, як тип мислення й відповідний спосіб життєдіяльності, орієнтовані на кінцевий результат і спрямовані на втілення ідей й задумів у життя шляхом їх творчої генерації та реалізації на їх основі відповідних проєктів. Проєктне мислення має бути покладено в основу організації розробки і виконання форсайт-проєктів та майстер-планів просторового розвитку, з метою повоєнної реконструкції національного господарства.

Список використаних джерел:

1. Шаповалова О.А. Філософські експлікації проєктної культури в філософії освіти. Науковий вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія «Філософія». Харків: ХНПУ, 2014. Вип. 43. С. 106-117. <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/philosophy/article/view/1857> (дата звернення: 09.01.2025).

2. Гречка Ю. Є., Нікітенко К. Г., Осіпова Д. Л. Управління проєктами як нова філософія проєктного інноваційного мислення у добу глобалізації та інформаційного суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 69 (1). С. 57-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2017_69%281%29__10 (дата звернення: 09.01.2025).

CURRENT TRENDS AND MAIN STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF MEDIA INDUSTRY ENTERPRISES

O.V. VINNYCHENKO Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Docent

DONG YANG, higher education student

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In modern conditions, the media industry plays a key role in shaping the competitive image of any state, as it covers significant segments of the service and entertainment sectors at the global level. The media industry includes advertising, sales of goods and services, entertainment content, sports, games, music and other elements that have transformed from a traditional market into a digital environment. At the end of the twentieth century, the key factors in the development of the media were digitalization, digitization, globalization and integration with the Internet, which serves as the main unifying element.

In the context of globalization and the development of the Internet without geographical restrictions, many media companies are actively entering international markets. One of the key tasks of strategic management is to effectively use the

company's strengths and capabilities to adapt to global market conditions. This involves not only localized adaptation of content, but also taking into account cultural and political aspects. For example, Netflix, in the process of implementing cross-border cooperation and content localization strategy, cooperates with local production companies in different countries to create films and television series taking into account local cultural characteristics. This approach allows not only to satisfy the needs of users in different regions, but also to significantly strengthen the influence of the brand in the international market.

With the emergence of new media companies and the growing influence of technology platforms, such as social media and short-form video apps, many companies in the traditional media market have begun to implement innovative approaches and differentiation strategies to enhance their competitiveness. In particular, they are actively working to strengthen brand recognition by creating original content, introducing unique programming formats, and developing personalized services for consumers. For example, Apple has successfully overcome the barriers between traditional TV channels and streaming platforms by implementing original series through its Apple TV+ service, which has quickly gained significant market share.

In the context of continuous technological progress, many media companies are making strategic investments, mergers and acquisitions to gain quick access to innovative technologies and resources necessary to increase their competitiveness in the market. For example, Amazon's acquisition of Twitch was a strategic deal that allowed it to enter the segment of live video game broadcasts, expanding the diversification of content and increasing the audience of consumers. This approach helps to strengthen market positions by optimizing the service portfolio and attracting new users.

In the process of technology evolution and transformation of consumer demands, traditional media companies are forced to constantly review and adapt their business strategies to maintain competitive advantages [1]. The main areas of their activity are: digital transformation, which involves the integration of advanced technologies into business processes; platformization of content and the formation of integrated ecosystems to create added value; as well as flexible response to changing consumer needs by implementing personalized services. Such measures contribute to the strategic development of companies by increasing operational efficiency, optimizing resource management and maximizing consumer value.

References:

1. Global Entertainment & Media Forecast 2023-2027. Recalibrating Expectations , Refocusing Inward , and Recharging Growth . URL: <https://www.pwc.com.tr/global-entertainment-media-outlook-2023-2027>

АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

А. В. ДМИТРУК, аспірант

Луцький національний технічний університет

Торгівля як один із видів економічної діяльності здійснює суттєвий вплив на розвиток економіки країни. Сфера торгівлі приносить значні надходження у бюджет, характеризується високими показниками прибутковості, а також є лідером по кількості найнятих працівників. Тому, ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність динамічно розвиватися суб'єктам торгівельної діяльності та бути гнучкими до відповідних змін динамічного середовища. Варто зауважити, що пошук напрямів забезпечення розвитку мережевого ритейлу потребує проведення відповідних аналітичних досліджень. У 2023 році обсяг доходу ринку роздрібно торгівлі становив 1,54 трлн.грн., що на 32,8% більше ніж у 2022 році. Відповідно у 2022 році даний показник становив 1,16 трлн.грн., у 2021 році – 1,44 трлн.грн., тобто виторг мереж у 2022 році впав на 19,4% [1].

Досліджуючи структуру мережевого ритейлу, слід відмітити, що значну частку на ринку роздрібно торгівлі займає саме продуктовий ритейл, де обсяг виручки у 2023 році становив 491,5 млрд.грн. Наступним лідером є АЗС, виручка яких в сфері торгівлі паливом та супутніми товарами становила 203,0 млрд.грн. Третє місце в рейтингу займає торгівля будівельними матеріалами зі сумою виручки в розмірі 73,8 млрд.грн. Значно менші обсяги торгівлі характерні для техніки та електроніки, де виручка відповідно складає 68,2 млрд.грн. Інші групи товарів (іграшки, косметичні засоби, побутова хімія, ліки та ін.) займають значно менші обсяги в сфері торгівлі [2].

У таблиці 1 відображено лідерів мережевого ритейлу за обсягом доходу.

Таблиця 1. Лідери мережевого ритейлу за обсягом доходу [3, 4]

Компанія	Виторг, млрд. грн.			Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
АТБ	148,74	148,3	181,09	-0,3	22,1
Fozzy Group	90,4	93,2	114,22	3,1	22,6
Comfy	19,26	16,6	27,63	-13,8	66,4
«Авропа»	5,83	14,0	27,00	140,1	92,9
Metro	24,64	20,2	25,55	-18,0	26,5
Rozetka.ua	20,79	18,4	25,46	-11,5	38,4
EVA	16,96	15,7	21,00	-7,4	33,8
Varus	13,72	14,6	17,51	6,4	19,93

Таким чином, спостерігаємо, що абсолютним лідером в сфері торгівлі є мережа магазинів АТБ та Fozzy Group. АТБ займає перші позиції за обсягом доходу, незначне зниження даного показника у 2022 році компанія компенсувала

у 2023 році отримавши дохід у розмірі 181,09 млрд. грн. Fozzy Group також у 2023 році показала значне зростання обсягу доходу на 22,6% порівняно з минулим роком. Comfy, Metro, Rozetka.ua, EVA у 2022 році отримало менший обсяг виторгу порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році всі аналізовані компанії показали тенденцію до зростання обсягу доходу.

В процесі дослідження було виявлено, що найбільша кількість магазинів була відкрита саме ТОВ «АТБ Маркет», яка становила у 2023 році 1207 од.; Fozzy Group – 748 од. Решта торговельних мереж мали значно нижчі показники диверсифікації: Volwest Group – 265 од., ПАО «МХП» - 277 од., ТОВ «АРИТЕЙЛ» - 240 од., ТОВ ТВК «Львівхолод» - 200 од. [5].

Як бачимо, незважаючи на воєнний стан та динамічне зовнішнє середовище, спостерігається розвиток мережевого ритейлу, що вказує на його здатність адаптуватися до таких умов та наявність перспектив його поступу.

Список використаних джерел:

1. Асоціація ритейлерів України. Ритейл іде у наступ: оборот торговельних мереж України перевищив 1,5 трлн.грн (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/>.
2. Ритейл у цифрах: історичний рекорд обсягу доходу та топ-20 «незламних» мереж. URL: <https://mind.ua/publications/20274946-ritejl-u-cifrah-istorichnij-rekord-obsyagu-dohodu-ta-top-20-nezlamnih-merezh>.
3. 25 найбільших ритейл-компаній України (сукупний виторг – понад 530 млрд.грн). URL: <https://dia.dp.gov.ua/25-najbilshix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-sukupnij-vitorg-ponad-530-mlrd-grn/>.
4. Рейтинг найбільших торгових мереж за 2023 рік. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/reitynh-naibilshykh-torhovyykh-merezh-za-2023-rik>.
5. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/analitika/>.

FUNCTIONAL AND SPATIAL DEVELOPMENT OF KONOPNICA COMMUNE, LUBLIN VOIVODESHIP (POLAND)

M. SMACHYLO, student majoring in Architecture
Lublin University of Technology (Poland)

V. SMACHYLO, Doctor of Science (Economics), Professor

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The Konopnica Commune is an important subject of study due to its strategic location and growing role in the regional economy of the Lublin Voivodeship. The research focuses on analyzing its strengths, challenges, and development prospects.

This study is based on the analysis of statistical data, spatial plans, demographic reports, and the application of SWOT analysis methods to identify internal and external influencing factors.

The commune has a population of over 14,000 residents, with an average age of 40 years. By 2050, the population is projected to increase to 23.4 thousand. A well-developed network of roads and bus routes exists, and projects are underway for the construction of cycling paths. The main forested areas include the Radawiec and Konopnica Forests, while ecological initiatives include the implementation of solar collectors.

The economy is primarily based on agriculture and food processing industries, while housing construction is actively expanding.

A SWOT analysis of the commune will be conducted, forming the foundation for determining its development directions. For this purpose, a SWOT matrix will be created (Table 1).

Table 1 - SWOT Analysis of Konopnica Commune

Strengths	Weaknesses
- Location: close to Lublin	- Untapped tourism potential
- Developed communication network	- Poorly developed infrastructure
- Rich natural environment	- Neglected historical sites
- Agriculture	- Uneven distribution of schools and kindergartens
- Product sales	- Weak transport connections in the western areas
- Tourist routes	
- 7 km of cycling paths	
- Ecological initiatives (solar collectors, biomass boilers)	
Opportunities	Threats
- Green energy	- Climate change
- Development of renewable energy	- Youth migration
- Water network	- Increase in the elderly population
- Tourism	- Urban exodus of families and retirees
- Strong potential for agricultural development and food processing	- Political and economic instability
- Good conditions for tourism development and active leisure	
- Potential for youth engagement	
- Positioning as a tourist destination	

The SWOT analysis revealed that the Konopnica Commune has significant potential for sustainable development, provided that its strengths and opportunities are effectively utilized. Priority should be given to solving transport accessibility issues, expanding educational infrastructure, and preserving the natural environment.

Based on this, the following development directions for the commune can be outlined:

Development Directions

1. Development of Transport Infrastructure
 - Expansion of the bus route network.
 - Construction of new cycling paths and parking facilities.
2. Support for Environmental Initiatives
 - Installation of solar collectors.
 - Expansion of green zones and creation of recreational areas.
3. Development of Educational and Social Infrastructure
 - Construction of new kindergartens and schools.
 - Attracting investments to improve healthcare services.
4. Economic Development
 - Support for small and medium-sized businesses.
 - Development of agricultural cooperatives and the introduction of modern technologies in farming.
5. Tourism and Recreation
 - Creation of new tourist routes (cycling, ecological).
 - Development of infrastructure for leisure activities near forests and water bodies.

The Konopnica Commune exemplifies a balanced approach to spatial development. To maximize its potential, comprehensive investments in transport, environmental, and educational infrastructure are necessary. Preserving natural landscapes is also a priority, as they form the foundation for sustainable development in the region.

СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ

Є. Н. ВОДОВОЗОВ, к.е.н., доц.

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Сучасні міста стикаються з інтенсивним зростанням населення та урбанізацією, що створює значний тиск на транспортну інфраструктуру. За оцінками ООН, до 2050 року понад 68% населення світу проживатиме в містах. Така концентрація вимагає ефективних підходів до управління транспортними системами. Кліматичні зміни додають додаткові виклики, серед яких підвищення температур, частіші стихійні явища (повені, спека), що безпосередньо впливають на інфраструктуру та експлуатацію транспорту. Відсутність адаптивних стратегій може призвести до серйозних економічних і соціальних втрат. Інтеграція стійких рішень, цифрових технологій та врахування екологічних аспектів стає ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку міських транспортних систем. Управління транспортними системами сучасних міст набуває критичного значення в умовах стрімкого урбанізаційного розвитку та кліматичних викликів. Зростання кількості населення, інтенсивність транспортних потоків, а також екологічні наслідки діяльності людини змушують

шукати нові підходи до організації міського транспорту. Класичні моделі управління не завжди відповідають сучасним вимогам, що зумовлює необхідність переходу до інтегрованих, цифрових та екологічно орієнтованих рішень. Зокрема, транспортна система повинна забезпечувати баланс між ефективністю перевезень, доступністю для всіх верств населення та мінімальним впливом на довкілля. Важливим аспектом стає розвиток громадського транспорту, підтримка альтернативних видів пересування (велосипеди, електроскутери), а також використання інноваційних технологій для моніторингу та управління транспортними потоками. Крім того, врахування кліматичних ризиків, таких як повені чи екстремальні температури, є невід'ємною частиною сучасного підходу до планування транспортної інфраструктури. Сучасна парадигма управління транспортною системою міст повинна враховувати потреби урбаністичного суспільства, екологічні виклики та технологічні можливості, спрямовані на створення комфортного, безпечного та стійкого міського середовища [1].

Стійкість транспортних систем є основою сталого розвитку міської інфраструктури, яке охоплює економічну, соціальну та екологічну складові. Економічна стійкість передбачає зниження витрат на експлуатацію та обслуговування транспортної мережі, а також забезпечення стабільного фінансування. Соціальна стійкість акцентує увагу на доступності транспорту для всіх верств населення, враховуючи потреби маломобільних груп. Екологічний аспект спрямований на зменшення викидів шкідливих речовин, шумового забруднення та споживання невідновлюваних ресурсів.

Розвиток стійких транспортних систем включає:

- Інтеграцію громадського транспорту з альтернативними видами пересування, такими як вело- та пішохідна інфраструктура.
- Запровадження «зелених» технологій, зокрема електротранспорту та використання відновлюваних джерел енергії.
- Розробку транспортних моделей, які враховують адаптацію до кліматичних змін та зменшення ризиків, пов'язаних із екстремальними погодними умовами [2].

Стійкість транспортної системи є результатом поєднання інноваційних технологій, ефективного управління та активної участі громади, що дозволяє створювати комфортне, безпечне та екологічно відповідальне міське середовище.

Сучасна парадигма управління транспортною системою міст ґрунтується на інтегрованому підході, що враховує багатофакторний вплив транспортної інфраструктури на соціально-економічний розвиток, екологічну стійкість та якість життя громадян. Основний акцент робиться на створенні збалансованої транспортної системи, яка поєднує ефективність, доступність та екологічність. Ключовими напрямками сучасного управління є використання інноваційних технологій, таких як "розумний транспорт" (smart mobility), системи управління трафіком на основі штучного інтелекту, впровадження електромобільності та розвитку інфраструктури для альтернативних видів транспорту, включаючи велосипедний і пішохідний [3]. Важливим компонентом є залучення

громадськості до процесу прийняття рішень, що сприяє формуванню більш прозорої та адаптивної транспортної політики. Крім того, зростає значення інтеграції громадського транспорту з іншими видами мобільності, а також розробки механізмів стимулювання сталого транспорту, таких як зонування платного паркування чи популяризація спільних поїздок. Отже, сучасна парадигма управління транспортною системою міст спрямована на створення гармонійного балансу між потребами суспільства, екологічними викликами та технологічними можливостями, що сприяє покращенню загальної якості життя та сталого розвитку міської інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук, О. І. Сучасні підходи до управління міськими транспортними системами: аналіз та перспективи розвитку // Науковий вісник транспортних систем. – 2022. – №3(47). – С. 25-33.
2. Бондаренко, В. М. Смарт-технології у транспортних системах міст: інноваційні рішення та екологічні перспективи // Транспорт і місто. – 2021. – Т. 15. – С. 112-119.
3. Сидоренко, А. Г., Ткаченко, Л. В. Інтегрований підхід до розвитку сталих транспортних систем міста // Економіка і управління в умовах цифровізації. – 2023. – №1(10). – С. 45-52.

ІНЖЕНЕРНА ІНФРАСТРУКТУРА У СФЕРІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ І РЕГІОНІВ

С. М. КОБ'ЯКОВ, к.с.-г.н., доцент

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Інфраструктура – це система підприємств для підтримки основного виробництва та населення, яка виконує соціально -економічні функції на території міст для створення необхідних умов для ефективної діяльності підприємств, галузей виробництва матеріалів та непродукційних споруд [1].

Інфраструктура регіону включає виробничу, соціальну, екологічну та інституційну інфраструктуру. Інженерна інфраструктура є невід'ємною частиною виробничої інфраструктури, а також є невід'ємною частиною житлових та комунальних споруд та індивідуальних структур екологічної інфраструктури. Таким чином, маючи загальну матеріальну базу як систему в цілому, її індивідуальні елементи підпорядковуються різним відомчим інтересам та різним остаточним цілям.

Інженерна інфраструктура, на відміну від іншої інфраструктури, поряд із транспортною системою, має комплекс виробництва інженерних продуктів, які включають підприємства для очищення природних та стічних вод, джерела для виробництва електричної та теплової енергії, підприємства для руйнування та переробки відходів, а також споруди з перетворення потенціалу продукції, що транспортується.

Функціональна мета інженерної інфраструктури – забезпечити всім споживачам воду, енергію, паливо, видалення та поховання побутових та виробничих відходів на конкретній території, а також створення повітряно-теплого режиму в приміщенні та санітарних та гігієнічних умов життя.

Процес виробництва інженерної продукції має міжгалузевий характер і визначається спеціалізацією та переважаючим сектором системи контролю індивідуальних елементів систем, підпорядкованих відомчим інтересам.

Збільшення кількості міст та концентрація промислового виробництва в них призводить до зростання обсягу використання інженерної продукції, а отже, тенденції до зменшення паливних та водних ресурсів, а також посилення негативного впливу на навколишнє середовище.

Інженерна інфраструктура є одним з найважливіших об'єктів міської адміністрації та планування, оскільки можливості розвитку міста, залучення інвестицій та якості життя населення в першу чергу залежать від результатів її діяльності. Тому ефективне управління цим комплексом є пріоритетним завданням для розвитку міста.

Інженерна інфраструктура включає розробку комплексного проєкту і повне оснащення будівлі або комплексу будівель системами автоматизації та диспетчеризації інженерних систем і систем життєзабезпечення на базі найсучасніших технологій [2].

Територіальний принцип планування диктується регіональними ресурсними ознаками формування комплексів інженерної безпеки – енергетики (система енергопостачання регіону), водогосподарського (водні ресурси) та природного комплексу (земельні ресурси та природне середовище).

Прикладом міжгалузевого виробничого комплексу інженерної інфраструктури є паливний та енергетичний комплекс, який належить до матеріальної сфери виробництва.

Інженерна інфраструктура є регіональним комплексом для виробництва інженерної продукції та її транспортування споживачам.

Номенклатура та види інженерної продукції, що споживаються на території населених міст представлені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Номенклатура та типи інженерної продукції, що споживаються на території населених міст

Галузева номенклатура інженерної продукції	Види продукції	Якість продукції (технологічний потенціал)	Споживчі системи інженерного обладнання, що забезпечують умови функціонування об'єктів та виробництв
Енергія	Електрика Теплова енергія води Те ж саме, пара	Високого та низького напруження Середньо- та низькотемпературний Високотемпературний	Освітлення, силові установки Опалення, гаряче водопостачання Паропроводи

Вода	Сира Очищена ВВР	Високий тиск мережі до 10 МПа Те саме до 6 МПа Технічної якості Питної якості	Внутрішньомайданні мережі Внутрішньобудинкові системи Водопостачання та санітарне обладнання Виробнича сировина
Паливо	Газ, вугілля Мазут, дрова	Високого, середнього та низького тиску Теплотворна здатність	Енергетичні установки, печі

Ще однією важливою особливістю інженерної інфраструктури є те, що її продукція є універсальною. Виробничий продукт стає лише тоді продуктом споживання, коли він доставляється споживачеві. Якщо підприємства основних галузей постачають свою продукцію обмеженій кількості споживачів, то виробничі відносини інфраструктурного секторів значно ширші.

Споживачі потребують всього комплексу інженерної підтримки (вода, енергія, дренаж та видалення відходів). Забезпечення інженерних продуктів є безперервним, хоча її споживання не завжди у часі.

Обсяг виробництва планується, як і будь-яка інша продукція виробництва, і вона продається в галузі національної економіки, особистого споживання та природного середовища на певній території, що визначає її регіональний характер.

Збільшення кількості міст та концентрація промислового виробництва в них зумовило до зростання обсягу використання інженерних продуктів, а отже, і тенденції до збільшення виснаження палива та водних ресурсів, а також посилення негативного впливу на навколишнє середовище та порушення природного процесу його самоочищуваності.

Оскільки вода, паливо та земля є їх матеріальною основою, питання управління природою та захисту природного середовища є невід'ємною частиною функціонування та розвитку виробничих комплексів інженерної підтримки території.

Список використаних джерел:

1. Інфраструктура. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інфраструктура>.
2. Проектування та введення в експлуатацію інженерних систем. URL: <https://meteorit.net.ua/engineering-infrastructure/>.

ЗМІСТ

Секція 1

Актуальні проблеми та перспективи розвитку стартапів, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

<i>O. Dymchenko, Bai Lina, Wang Yao, Wang Xinyan. MODERN ENTREPRENEURSHIP IN CHINA: A PATHWAY TO HIGH-QUALITY DEVELOPMENT</i>	3
<i>Ju. Tararuiiev, Qian Xiaohua. FACTORS OF FORMING LEADERSHIP QUALITIES OF MANAGERS</i>	5
<i>О. О. Чуприна. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ</i>	6
<i>О. В. Васильєв. СУЧАСНІ ІДЕЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ – ЯК МОЖЛИВІ УСПІШНІ СТАРТАПИ</i>	9
<i>А. Е. Цикулова, О. І. Марченко. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ</i>	10
<i>А. А. Нікіфоров СВІТОВІ ОСОБЛИВОСТІ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ДЛЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА</i>	14
<i>А. В. Мерзляков, О. І. Марченко. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	16
<i>О. В. Димченко, А. Ю. Шкурко. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕСУ</i>	18
<i>П. Бубенко, В. Цололо. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: ДИНАМІКА СУЧАСНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ</i>	21
<i>В. В. Смачило, О. В. Кулініч, Є. О. Корольов. СПІВПРАЦЯ БІЗНЕСУ ТА ВЛАДИ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</i>	23
<i>В. В. Смачило, Ю. Ю. Шкурко. ІННОВАЦІЇ ЯК ЖИТТЄВЕ КРЕДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	25
<i>О. О. Рудаченко, Д. О. Медведєв, В. А. Коротенко. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА</i>	26
<i>Liu Bochen, S. Haidenko. OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE BUSINESS ENVIRONMENT</i>	28
<i>В. М. Прасол, Ю. В. Бичкова. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ</i>	31
<i>В. М. Прасол, Д. О. Пирожок. СИСТЕМА ВІДНОСИН СУБ'ЄКТІВ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ</i>	33
<i>М. Ф. Аверкина, М. В. Монета. ВПЛИВ COVID-19 ТА ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ НА ЕКОСИСТЕМУ СТАРТАПІВ</i>	35
<i>Ю. О. Тараруєв, В. К. Острогляд. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РІВЕНЬ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	38

<i>О. О. Рудаченко.</i> РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	40
<i>N. V. Dril, Chen NI.</i> THE SIGNIFICANCE OF STRATEGIC GROWTH IN CHINESE ENTERPRISES.....	42
<i>I. Khudiakov, Chen JUN, Zhou RUN.</i> DEVELOPMENT AND COMMUNICATION OF A VALUE PROPOSITION OF A GREEN STARTUP...43	
<i>В. В. Євтушенко, Є. О. Калінський, Ю. І. Сія.</i> ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	45

Секція 2

Розвиток підприємництва: регіональний аспект

<i>М. Л. Осадчий.</i> РОЛЬ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ПІДТРИМЦІ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ.....	47
<i>І. Г. Фурманюк.</i> ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ПЛАНУВАННЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....	49
<i>О. V. Vinnychenko, Vahdan Mohammat.</i> LEADERSHIP IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM	51
<i>О. О. Рудаченко, П. Ю. Бажанов.</i> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ	53
<i>О. Б. Романенко.</i> ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	55
<i>В. Й. Бакай.</i> РЕГІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	57
<i>Lu Baoyu, Haidenko Serhii.</i> DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM IMPROVEMENT MANAGEMENT OF ANALYTICAL POLICY IN THE ENTERPRISE.....	59
<i>О. Л. Шелест.</i> ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	61
<i>В. М. Прасол, Д. Д. Попова.</i> ОСОБЛИВОСТІ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ОСВІТИ	62
<i>Є. Д. Кальма, О. В. Несторенко.</i> ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	65
<i>О. Хохуля, О. В. Несторенко.</i> РОЛЬ ПЕРЕМІЩЕНОГО УНІВЕРСИТЕТУ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	68
<i>В. І. Троян.</i> СВІТОВИЙ ДОСВІД СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....	70
<i>В. О. Материнко.</i> БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕКОСИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	73

Секція 3

Розвиток фінансово-економічних відносин в сучасному підприємництві

<i>О. І. Чижишин.</i> ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПЕРІОД ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ	75
<i>О. Ю. Палант.</i> ЗМІНИ В СТРУКТУРІ ІНВЕСТИВАННЯ У ВОЄННІ РОКИ...77	77
<i>О. В. Вінниченко, Д. В. Хільковець.</i> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
<i>Є. М. Новікова, О. В. Вінниченко.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	82
<i>К. А. Мамонов, С. О. Фролов.</i> ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	84
<i>Ю. О. Тараруєв, І. О. Кривонос.</i> СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	86
<i>О. А. Шаповал.</i> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВИХ ВІДНОСИН	88
<i>О. В. Димченко, С. В. Рудаченко, С. С. Бугір.</i> ВАЖЛИВІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..	90
<i>О. Ю. Литовченко, Т. Б. Кузенко.</i> ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	91
<i>О. Nesterenko, V. Ponomarenko.</i> INTEGRATED MARKETING STRATEGY TO PROMOTE ESCROW SERVICES	94
<i>Р. П. Трембач.</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	97
<i>І. М. Біланчук.</i> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	98
<i>Л. Л. Калініченко, А. А. Пакуліна.</i> МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	100
<i>О. О. Євсєєва, А. А. Пакуліна.</i> ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ.....	103

Секція 4

Особливості бізнес-адміністрування на підприємствах (різних форм власності)

<i>Є. Є. Калайжи, В. А. Луньова.</i> АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ “ТОВ НІЖИН ХЛІБ”	107
<i>О. В. Вінниченко.</i> КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ	109

<i>O. Dymchenko, E. Sepashvili, P. Gazzola, D. Slavata. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: TRANSFORMING COMMUNITIES IN UKRAINE AND EUROPE</i>	111
<i>О. О. Рудаченко, О. В. Ісаєнко. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ</i>	114
<i>D. Kurmangazin, O. Nestorenko. THE ROLE OF TOURISM IN KAZAKHSTAN'S BUSINESS DEVELOPMENT</i>	115
<i>В. М. Прасол, С. Д. Модлик. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СИСТЕМІ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ.....</i>	117
<i>В. М. Прасол, В. О. Оклей. НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМИ ПЛАНІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</i>	119
<i>С. В. Школяр. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</i>	121
<i>Д. В. Соколов. МЕТОДИ РЕІНЖИНІРИНГУ, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ДЛЯ ОПИСУ СТРУКТУРИ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</i>	123
<i>Zhang Chunyan, V. Smachylo. THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN BUSINESS PRACTICES.....</i>	126
<i>В. О. Приймак. ЦІНА НА ПОСЛУГИ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЙОГО ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ</i>	127
<i>С. В. Зайченко. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СЛУЖБОЮ УКРАЇНИ.....</i>	129
<i>Н. О. Кондаратенко, І. М. Кадикова. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ.....</i>	131
<i>С. Р. Полока. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	132
<i>К. О. Чередниченко. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....</i>	134
<i>К. В. Воробйов. КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	136
<i>М. О. Волошан. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	138
<i>Н. О. Кондаратенко, М. В. Волкова. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....</i>	140
<i>О. Р. Кривицька, О. О. Ніколайчук. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....</i>	141
<i>O. Berveno, Song ZHENYU. FRANCHISING AS A FORM OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP.....</i>	143
<i>O. Berveno, Zhang HONGJIAN. PERSONNEL MANAGEMENT AT AN INNOVATIVE ENTERPRISE.....</i>	145

Секція 5

Діджиталізація : перспективи застосування інформаційних технологій для розвитку бізнесу

<i>В. В. Коненко. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....</i>	<i>148</i>
<i>В. О. Король. ІНСТИТУЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ БІЗНЕСУ.....</i>	<i>150</i>
<i>В. М. Прасол, В. Є. Купченко. СТІЙКІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: ШЛЯХ ДО МІЦНІШОГО БІЗНЕСУ</i>	<i>152</i>
<i>Д. Л. Корнієнко, О. В. Вінниченко. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ТА СПРЯМОВАНІСТЬ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</i>	<i>155</i>
<i>О. Rudachenko, Zeng Chuanhui, Jia Xibei. CHANGE MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION</i>	<i>158</i>
<i>Г. М. Коломієць, Є. В. Мороз. АНАЛІТИКА ДАНИХ – ДРАЙВЕР ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ</i>	<i>160</i>
<i>Т. В. Зубехіна. ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</i>	<i>162</i>
<i>N.V. Dril, Zheng Guo. THE IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS IN ENTERPRISES</i>	<i>164</i>
<i>В. М. Топалов. ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</i>	<i>167</i>
<i>Li Jin, S. Haidenko. MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....</i>	<i>169</i>
<i>Р. М. Топалов. ПІДХОДИ ДО ЗМІСТУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ</i>	<i>171</i>
<i>О. А. Андренко, Д. Д. Сєрова. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</i>	<i>173</i>
<i>О. М. Шептуха. ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО PR</i>	<i>176</i>
<i>Є. М. Інполітов. ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</i>	<i>178</i>

Секція 6

Проблеми та виклики для бізнесу в умовах воєнного стану

<i>Д. С. Захаров. ТРАНСПОРТНІ ІННОВАЦІЇ ХАРКОВА У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС</i>	<i>181</i>
<i>Т. В. Микитенко, О. Г. Харчук. СТІЙКІСТЬ ТА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</i>	<i>182</i>
<i>О. А. Фрадинський. ВІЙСЬКОВИЙ ЗБІР, ЯК СКЛАДОВА ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ</i>	<i>185</i>

<i>Я. Р. Дуванова, К. А. Старокожева, Л. Л. Савченко. УКРАЇНСЬКА ОСВІТА В УМОВАХ ВИПРОБУВАНЬ ВІЙНОЮ</i>	188
<i>О. Сіроштан. ПОБУДОВА ГІБРИДНИХ КОМАНД ДЛЯ ІТ-ПРОЄКТІВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ</i>	190
<i>В. І. Компанієць. ЗНИЖЕННЯ ПОПИТУ НА ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</i>	192
<i>П. Бубенко, С. Галій. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ: ВИТОКИ ТА НАПРЯМКИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ</i>	196
<i>В. М. Прасол, Д. В. Мотчаній. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОГЕНЕРАЦІЇ ЕНЕРГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ</i>	198
<i>П. Бубенко, Ю. Калекін. НАУКОВО – ТЕХНІЧНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ</i>	201
<i>Г. М. Коломієць, П. О. Бойко. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	203
<i>К. М. Крамаренко. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</i>	205
<i>О. В. Меленцова, Д. П. Білянський. ВИКЛИКИ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ БІЗНЕСУ</i>	207
<i>Л. В. Оболенцева. ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</i>	210
<i>К. А. Мамонов, Д. О. Пруненко, В. О. Фролов. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	212
<i>К. А. Мамонов, С. О. Фролов. ВИЗНАЧЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</i>	214
<i>В. В. Стадник, А. Р. Бельська. СТРУКТУРНІ КОНФЛІКТИ І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА</i>	215
<i>О. І. Марченко, О. О. Розум. МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ</i>	218
<i>Г. М. Коломієць, О. С. Кір'як. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС МОДЕЛЕЙ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</i> ..	220
<i>О. Dymchenko, M. Ryshchenko, Ye. Kyselhof, D. Malorosiiantsev. ENTREPRENEURSHIP AND STARTUP DEVELOPMENT IN UKRAINE AMIDST THE CHALLENGES OF WAR</i>	223
<i>I. E. Dudnieva. DEVELOPMENT OF INNOVATIONS AS A RESPONSE TO THE WARTIME CRISIS</i>	226
<i>Iu. Tararuiev. QIU TIANLONG. STAGES AND ADVANTAGES OF INTEGRATED METHODS OF COMPETITIVENESS ASSESSMENT</i>	227
<i>Р. С. В'яткін. ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ</i>	228
<i>В. А. Величко. РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ДОТАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК "ЗЕЛЕНОЇ" ЕНЕРГЕТИКИ</i>	230

Секція 7

Підприємництво у сфері життєзабезпечення міст і регіонів

<i>В. В. Смачило, О. О. Гончарова. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....</i>	<i>232</i>
<i>О. V. Vinnychenko, Feng LU. FEATURES OF OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF MEDIA INDUSTRY ENTERPRISES</i>	<i>236</i>
<i>Д. В. Клиновий, І. О. Петровська. ПРОЄКТНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РЕКОНСТРУКТИВНОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ</i>	<i>237</i>
<i>О. V. Vinnychenko, Dong Yang. CURRENT TRENDS AND MAIN STRATEGIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF MEDIA INDUSTRY ENTERPRISES..</i>	<i>240</i>
<i>А. В. Дмитрук. АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛІУ В УКРАЇНІ</i>	<i>242</i>
<i>М. Smachylo, V. Smachylo. FUNCTIONAL AND SPATIAL DEVELOPMENT OF KONOPNICA COMMUNE, LUBLIN VOIVODESHIP (POLAND)</i>	<i>243</i>
<i>Є. Н. Водовозов. СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ СИСТЕМОЮ МІСТ.....</i>	<i>245</i>
<i>С. М. Коб'яков. ІНЖЕНЕРНА ІНФРАСТРУКТУРА У СФЕРІ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ І РЕГІОНІВ.....</i>	<i>247</i>

Електронне наукове видання

***ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ:
ВІДНОВЛЕННЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЇ
У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС***

МАТЕРІАЛИ

міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

(01 – 28 лютого 2025 року)

*Матеріали конференції наведені в авторській редакції
мовою оригіналу*

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

Технічний редактор *О. О. Рудаченко, В. В. Коненко*

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Чорноглазівська (Маршала Бажанова), 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.