

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»**  
**Навчально-науковий Центр «Школа бізнесу» НТУ «Дніпровська**  
**політехніка»**

**Дніпропетровська торгово-промислова палата**  
**Дніпропетровська обласна рада**  
**Дніпропетровська обласна асоціація органів місцевого самоврядування**  
**Управління моніторингу соціально-економічного розвитку та підтримки**  
**місцевих ініціатив виконавчого апарату Дніпропетровської облради**  
**Головне управління статистики у Дніпропетровській області**  
**Київський національний університет будівництва і архітектури**  
**Університет Вітовта Великого (лит. Vytauto Didžiojo universitetas, VDU,**  
**Литва)**  
**Вроцлавська політехніка (Politechnika Wroclawska, Польща)**  
**Економічний університет м. Катовіце (Польща)**



**«СУЧАСНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО:**  
**УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, ПРОЄКТИ»**

*Матеріали 5-ї міжнародної науково-практичної конференції*

*30 травня 2024 року*

НТУ «ДП»  
2024

УДК 373.61+336.76

Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики: матеріали 5-ї між. наук.-прак. конф., м. Дніпро, 30 травня 2024. – Д. : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024.

Збірник матеріалів науково-практичної конференції, присвяченої розробці та обґрунтування наукових засад розвитку підприємництва, узагальненню практичного досвіду успішного бізнесу. Розглядаються різні аспекти підприємницької діяльності, зокрема: стратегічне управління в підприємстві; економіка та організація бізнесу; інновації в підприємстві: стартапи, електронна комерція, Інтернет-бізнес; управління людськими ресурсами; роль бізнесу в забезпеченні сталого розвитку.

Розрахований на фахівців, які професійно займаються підприємницькою діяльністю, суб'єктів публічного управління та адміністрування, науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

За зміст та мовно-стилістичне редагування відповідальність несуть автори.

Організаційно-редакційний комітет: д-р екон. наук, проф. О.Г. Вагонова (голова), доц. Л.В. Тимошенко, доц. Ю.І. Літвінов.

## ЗМІСТ

<b>Вагонова О.Г.</b> Напрями інноваційного розвитку бізнесу в Україні під впливом війни.....	5
<b>Daria Pilova.</b> Integrating Circular Economy Approaches into Strategy for Enhanced Sustainability of ukrainian businesses .....	9
<b>Заярнюк М.О., Чернобаєв В.В.</b> Проблематика підвищення ефективності виробничого підприємства в умовах російсько-української війни.....	11
<b>Колесник Р.Д., Шаповал В.А.</b> Передумови стратегічних змін в управлінні суб'єктами підприємництва у сфері видавничої діяльності.....	13
<b>Ланцева А.А., Тютченко С.М.</b> Стратегічне управління бізнесом.....	15
<b>Мельник В.В., Шаповал В.А.</b> Трансформаційні процеси в продуктивній ІТ-компанії задля створення споживчої цінності та забезпечення успіху бізнесу.....	16
<b>Горпинич О.В.</b> Грантова підтримка державою вітчизняний бізнес: початок (липень – серпень 2022 р.).....	18
<b>Тимошенко Л.В., Сивоконь Д.С.</b> Досвід компанії Хенкель з розробки бізнес-інновацій на засадах сталого розвитку.....	21
<b>Топчий О.О., Лола В.В.</b> Окремі аспекти повоєнного відновлення економіки України..	23
<b>Сачук А.С., Чернобаєв В.В.</b> Перспективи застосування геноміки в агробізнесі.....	26
<b>Кривчик П.Б., Семенова Т. В.</b> Інтелектуальні системи управління на підприємствах трубної промисловості.....	27
<b>Ткаченко Ю.В., Дементьєва Н.В.</b> Про стан та перспективи розвитку підприємництва в сфері митно-брокерських послуг.....	29
<b>Шевчук О.О., Дементьєва Н.В.</b> Щодо стану та перспектив розвитку підприємництва в сфері роздрібної торгівлі.....	32
<b>Пушкарьов Р.В., Касьяненко Л.В.</b> Особливості ведення переговорів в бізнесі.....	35
<b>Nesterova L.H.</b> The Role of the System of the Ukrainian Chambers of Commerce and Industry in Trade Entrepreneurship.....	36
<b>Тимошенко Л.В.</b> Особливості брендингу української органічної продукції в сучасних умовах.....	38
<b>Ватаманюк В., Літвінов Ю.І.</b> Обґрунтування заходів зі зниження собівартості продукції суб'єктів агропідприємництва.....	40
<b>Дігтяр Ю.С., Літвінов Ю.І.</b> Формування товарної політики суб'єкта підприємництва в сучасних умовах господарювання.....	41

<b>Тронець М.В., Комарова К.В.</b> Напрями розвитку електронної комерції в Україні в сучасних умовах.....	43
<b>Гемський М.А., Калінський Є.О.</b> Підприємницький потенціал університетських стартапів в Україні: аналіз досвіду, бар'єрів та перспектив розвитку .....	45
<b>Shapoval V.</b> Dniprotech's strategic approach to startup education and mentorship.....	47
<b>Коб'яков С.М.</b> Підприємництво, як один з факторів сталого розвитку України .....	48
<b>Lola Viktoriia.</b> Formation of social entrepreneurship in ukraine: problems and prospects (on the example of veteran business).....	50
<b>Безсонний В. Л., Голеніщева Є. Ю.</b> Забезпечення безпеки індустрії гостинності в умовах воєнного стану в Україні.....	52
<b>Кулініч В. С., Лола В. В.</b> Взаємодія держави та бізнесу в контексті забезпечення сталого розвитку суспільства.....	54
<b>Ігнатенко О. П.</b> Планування управлінням відходами підприємства.....	55
<b>Terekhov Eugen.</b> Auswirkungen des kriegs in der ukraine auf motivation und leistungsfähigkeit der arbeitnehmer in unternehmen.....	57
<b>Тимошенко Л. В., Кисільова В. М.</b> Формування бізнес-середовища діяльності компанії з будівництва маломірних плавзасобів.....	60
<b>Тимошенко Л. В., Краска К. С.</b> Стан і перспективи розвитку підприємництва на органічному ринку.....	61
<b>Єремєєва І. А.</b> Глобалізація, як чинник розвитку міжнародного бізнес-середовища....	63
<b>Сачук А. С., Касьяненко Л. В.</b> Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі....	65
<b>Сергієнко Е. О.</b> Вплив креативної економіки на економічне зростання та соціальний розвиток країн.....	67
<b>Serhiienko Ella, Borysova Daria.</b> Managing changes in the education system.....	70
<b>Павловська В. А., Сергієнко Е. О.</b> Проблеми формування корпоративної культури..	72

**Вагонова О. Г.**

*д.е.н., проф.*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ**

Окрім жахливих гуманітарних наслідків, війна в Україні також має серйозні наслідки для економічного розвитку України. Вітчизняний бізнес-сектор зазнав величезного потрясіння, оскільки понад 5 мільйонів громадян переміщені всередині країни, а ще 8 мільйонів залишили її межі. ВВП України у 2022 році знизився на 29,2% у порівнянні з попереднім роком [1]. Падіння обсягів промислового виробництва у цьому році склало 30,6% [2]

Поки продовжуються військові дії – у центрі уваги виживання країни. Активне військове протистояння стримує інвестиції у великих масштабах. Невідкладні інвестиції, в основному, спрямовані на відновлення критичної інфраструктури. Проте концепції розвитку бізнесу в Україні у повоєнний період мають бути розроблені вже сьогодні. Наразі необхідно обговорювати пропозиції щодо відбудови економіки країни, які були б узгоджені з усіма зацікавленими сторонами та привабливими для широкого кола інвесторів. Усі дослідження, які вже опубліковані на цю тему, підтверджують тезу, що відбудова в Україні має відбуватися за принципом «Відновлюй краще».

Швидка відбудова України, її підприємницького сектору, є неможливою без інтенсивного впровадження інновацій. Старі неконкурентоспроможні бізнес-структури в економіці мають поступитися місцем інноваційним та ресурсоефективним компаніям. Іноземні інвестори, зі свого боку, матимуть більше мотивації інвестувати в економіку України, якщо замість неефективних компаній і галузей з'являться нові економічні сектори, які забезпечуватимуть високу віддачу від інвестицій та їх соціальну значущість.

У першу чергу, за реалізації проектів з відбудови економіки України, необхідним є підвищення енергоефективності у всіх енергоємних галузях. Це стало б можливим завдяки технологічним розробкам у виробництві енергії, створенні матеріальної продукції, розвитку електромобільності тощо. По-друге, зважаючи на запланований обсяг будівництва в країні, нові будівлі повинні зводитися з матеріалів, які забезпечують краще енергозбереження, є екологічними та характеризуються низькою ресурсомісткістю, а сучасні архітектурні рішення – підвищувати функціональність об'єктів будівництва.

Загалом, у структурі економіки України після війни має зменшуватись питома вага ресурсомістких виробництв і збільшуватись частка наукомісткої продукції. За цим сценарієм відбувався повоєнний розвиток Німеччини та Японії. Існуюча модель постачання сировини на зовнішні ринки обмежує можливості модернізувати промисловість України. Натомість, на основі реструктуризації економіки мають бути створені умови для розвитку малих і середніх підприємств, які могли б стати найбільш інноваційною частиною підприємництва у післявоєнному періоді.

Кожна область і кожна громада в Україні мають власне бачення відбудови економіки та соціальної сфери. У цьому сенсі є необхідним створити регіональні координаційні центри, які б уможливили обмін ідеями та трансфер технологій між місцевими підприємцями, адміністративними органами та іншими представниками суспільних інтересів. Створення Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України є першим кроком у цьому напрямі. Це агентство концентрує зусилля на розвитку технологічних проектів з відбудови пошкодженої інфраструктури, проте, не менш важливим, є координаційна робота з розробки нових стратегій для бізнесу та їх узгоджена реалізація з іншими учасниками ринку.

У 2020 році приватний бізнес-сектор створив в Україні 79% валової доданої вартості та забезпечив 76% зайнятості в Україні [3]. Приватному сектору також відводиться провідна роль у планах реконструкції України. На цьому шляху Україна має впроваджувати міжнародні стандарти ведення бізнесу та сприяти його зеленій трансформації.

До 2022 року основними напрямками інвестицій в економіку України були: промисловість – 40%, оптова та роздрібна торгівля – 17%, операції з нерухомим майном – 15%, фінансова та страхова діяльність – 11%, ІТ сфера – 9%, професійна та науково-дослідна діяльність – 8% [3].

Визначення середніх індексів капітальних інвестицій за період 2015-2021 років засвідчило, що найбільший приріст інвестицій спостерігався в таких галузях, як: охорона здоров'я та надання соціальної допомоги, освіта, транспорт, сільське господарство та промисловість (рис. 1). Зростання обсягів інвестицій є неодмінною умовою підвищення рівня інноваційної активності підприємств за сферами економічної діяльності.

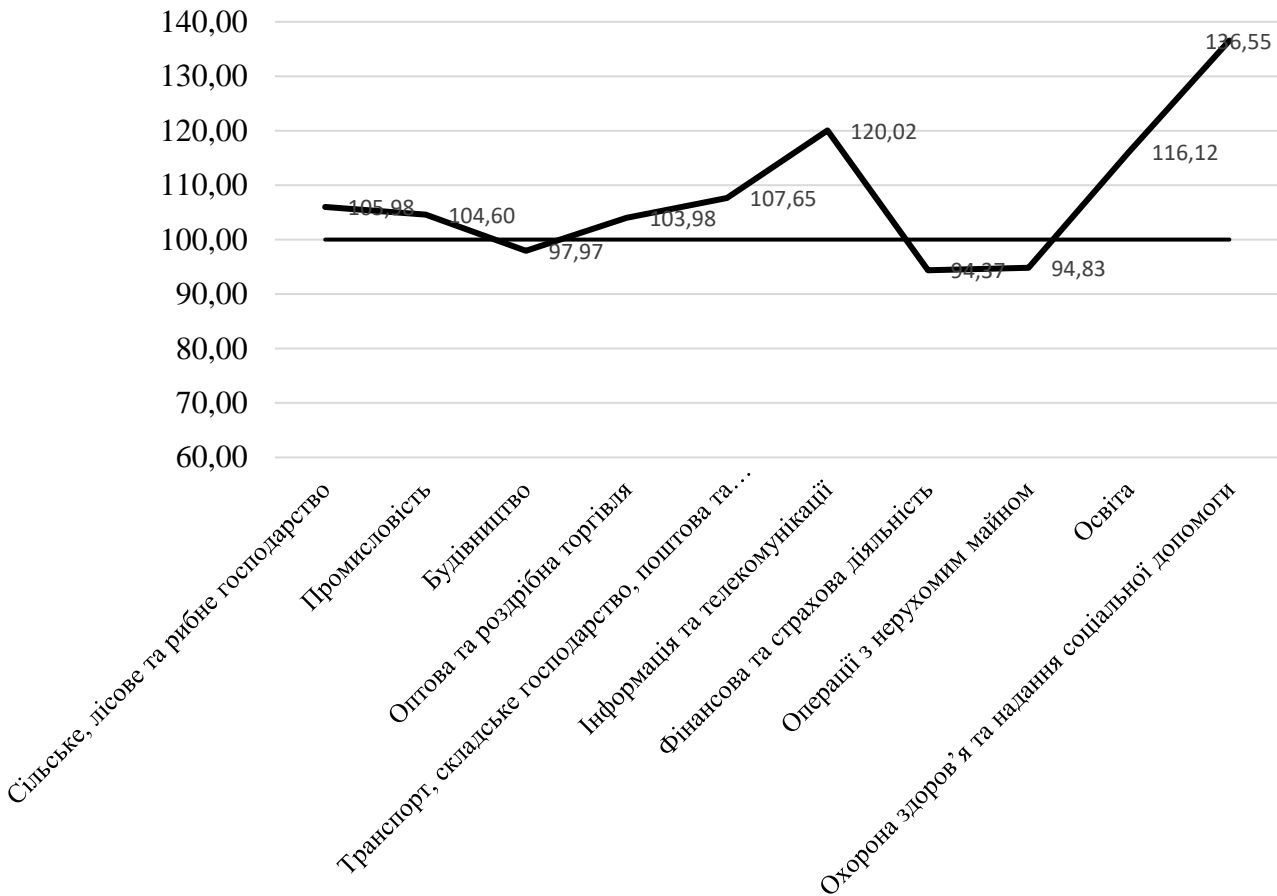


Рис. 1. Середній індекс капітальних інвестицій в Україні у 2015-2021 рр. за видами економічної діяльності [4]

Оскільки Україна має євроінтеграційний вектор розвитку, то доцільним є стимулювання тих галузей економіки, що створюють конкурентні переваги країни на світовому ринку. Найбільш пріоритетними галузями відновлення економіки визначаються сільське господарство, металургійна промисловість та металообробка, розвиток стартапів та інформаційні технології, військовий комплекс [5]. Водночас, пріоритетними напрямками для міжнародних інвесторів визначено інновації, новітні технології, фінансовий сектор, енергетика, сільське господарство, логістичні проекти, оборонний комплекс та видобуток корисних копалин [6].

Згідно з результатами опитування, проведеного групою «Рейтинг», населення України вважає, що після війни найбільше розвиватимуться будівельні підприємства та військово-промисловий комплекс [6].

Україна має сприятливі умови для виробництва сільськогосподарської продукції, такі як помірний клімат, родючі ґрунти та достатня кількість опадів. Загальна площа ріллі в країні

становить 33,8 млн. га, що значно більше, ніж, наприклад, у Франції (18,5 млн. га), Німеччині (10,8 млн. га), Польщі (11,5 млн. га) [7]. Проте внаслідок окупації росією частини території України близько 26% посівних площ наразі перебувають на невідконтрольній території.

Для розвитку експортоорієнтованого сільськогосподарського виробництва є важливим забезпечувати транспортування виробленої продукції через надійні логістичні канали, які, в умовах війни зазнали блокування та часткового руйнування. Серед додаткових ризиків розвитку сільського господарства слід зазначити зміну клімату, що спричиняє порушення екологічних систем ґрунтів, і, відповідно, умов вегетації сільськогосподарських культур. Також в Україні технології сільськогосподарського виробництва потребують додаткових капіталовкладень для збільшення рівня диференційної ренти II, отриманої із земельних угідь. Інноваційна активність підприємств сільськогосподарської сфери може посилюватись за рахунок інвестування у виробництво органічної продукції, застосування технологій обробітку земель, що не порушують структуру ґрунтів.

Великий обсяг руйнувань житлових, адміністративних, промислових об'єктів в Україні актуалізують розвиток будівельної галузі. Її інноваційна спрямованість може бути пов'язана з сучасними методами будівництва, використанням новітніх будівельних матеріалів, інноваційними містобудівними способами розвитку або освоєння територій, а також широким використанням інформаційних технологій [8].

Металургійні підприємства активно впроваджують інноваційні технології, попри те, що ця галузь зазнала великих збитків, поряд з енергетикою та житловим комплексом, внаслідок руйнування активів. Один з найбільш перспективних напрямів для інвестицій у металургійне виробництво – це реалізація концепції «зеленої сталі». Україна має значні можливості для підтримки розвитку та переходу до виробництва сталі, яка є вуглецево-нейтральною, відповідно до зобов'язань, взятих перед країнами Європейського Союзу [5]. Незважаючи на статус країни зі складною воєнною ситуацією, українська металургія може мати позитивні перспективи як сектор економічного зростання.

На тлі глобалізаційних викликів, які зараз переживає і Україна, сільський зелений туризм може стати одним із найперспективніших напрямів геотериторіального розвитку аграрного сектору економіки України у повоєнний період за умови повного знешкодження відповідних територій від наслідків військових дій. Інноваційна активність підприємств у цій сфері забезпечуватиметься шляхом впровадження нових агротуристичних занять. На сьогодні інноваційний характер у цій галузі мають такі продукти як активне самостійне подорожування, агрокемпінг, агроготелярство, агротеріпія, агрогастрономія, різні типи агророзваг [9].

Для сфери матеріального виробництва інноваційний розвиток повинен забезпечуватися завдяки побудови маловідходних виробничих систем, створенні циркуляційних матеріальних потоків, зниженні в цілому негативних екологічних впливів, пов'язаних з виготовленням продукції.

Стосовно розвитку транспортного та складського господарства, то в цьому напрямі розрив господарських відносин з країною-агресором зменшує можливості позиціонування України як транспортного хабу матеріальних потоків між Європою та Азією, проте можливе поглиблення логістичних зв'язків у європейському векторі, а також з країнами, що розміщуються на Південь від України.

ІТ сфера стала однією з найбільш стійких галузей навіть під час війни. Незважаючи на військові труднощі, галузь змогла заробити у 2022 році 6,5 мільярдів доларів. Чимало підприємств через воєнну небезпеку змінили свою локацію на Захід України. На цій основі Західна Україна постає новим технологічним хабом. При цьому фахівці, які виїхали з країни, продовжували працювати у вітчизняних компаніях. Великі українські компанії відкрили понад 30 офісів за кордоном: у Польщі, Німеччині, Швейцарії, Хорватії, Румунії, Болгарії, Угорщині, Чехії. Фахівці галузі стали активніше працювати над розробкою продуктів, які використовуються у військовій техніці та інших засобах ураження ворога. Загальне зростання галузі у 2022 році становило 22%. З 2015 по 2021 роки експорт комп'ютерних

послуг з України зростає у середньому на 26,8% щорічно. До сильних боків галузі слід віднести те, що в Україні активно розвивається стартап-екосистема. Багато молодих підприємців вкладають свої зусилля в створення нових інноваційних продуктів та послуг. Це стимулює розвиток ІТ-сфери та сприяє появі нових стартапів. Передбачається, що позитивна динаміка розвитку галузі зберігатиметься і наділі [10].

Майже для всіх галузей економіки України значною проблемою залишатиметься вимушений відтік кадрів, і, якщо в ІТ сфері, науці, освіті, є більше можливостей для віддаленої роботи, то, наприклад, в сільському господарстві, машинобудуванні, металургії об'єктивно є необхідною присутність працівників у місцях створення матеріальної продукції.

У післявоєнний період для посилення інноваційної активності економіки України важливим є поглиблення механізму державно-приватного партнерства, створення податкових стимулів для інноваційно активних підприємств, посередництво органів державної влади та місцевого самоврядування у залученні грантових коштів для впровадження інноваційних проєктів. Водночас, важливим є розробка механізму страхування вкладень інвесторів, адже висока ймовірність втрати об'єктів інвестування поставатиме суттєвим стримуючим фактором інвестиційного процесу.

### Бібліографічні посилання:

1. Poluschkin, G., Kirchner, R., Bergmann, J., Hoyer, W., Harms, M., Schulze, G., ... & Adema, J. A. H. (2023). Wiederaufbauplan: Wie gelingt der Neuanfang in der Ukraine?. ifo Schnelldienst, 76(04), 03-28.
2. Соколова, О. М. (2023). Подолання структурних диспропорцій в контексті повоєнного відновлення економіки України. Підприємництво і торгівля, (39), 188-194. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-23>
3. Різник, Д. (2023). Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60>
4. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України / За редакцією І. Є. Вернера. Київ. 2023. 387 с.
5. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». 2023. № 57. С. 37-47.
6. Prospective sectors of the economy, post-war development forecasts. YU Market. Available at: <https://blog.youcontrol.market/pierspektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pisliaviiini/> (accessed 12/25/2023) [in Ukrainian].
7. Визначено рейтинг країн-лідерів за рівнем розораності земель в світі (2019) [Електронний ресурс] <https://superagronom.com/news/6385-viznachenno-reyting-krayin-lideriv-za-rivnem-rozoranosti-zemel-v-sviti>.
8. Соломніков, І. В., Овсяннікова, І. В., & Проценко, В. О. (2023). Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості, (83), 147-157.
9. Бойко, В. (1). Геопросторові аспекти та стратегія розвитку туристичного бізнесу в південному регіоні України у післявоєнний період. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 155-162. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.19>
10. Назаренко І. Л. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни / І. Л. Назаренко, Ю. В. Ткаченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 59-67.



**Daria Pilova**

*PhD, Associate Professor of the Department of Applied Economics,  
Entrepreneurship and Public Administration  
Dnipro University of Technology, Dnipro*

## **INTEGRATING CIRCULAR ECONOMY APPROACHES INTO STRATEGY FOR ENHANCED SUSTAINABILITY OF UKRAINIAN BUSINESSES**

Over more than two years of war in Ukraine, the economy has suffered significant losses due to the destruction and damage to infrastructure, industrial facilities, institutions, and the loss of human capital and natural resources. For Ukraine's economic resilience, it is crucial to provide timely support to national businesses and promote their recovery and growth. Moreover, this path must be sustainable and environmentally friendly, as sustainability is a fundamental principle in achieving human development goals while ensuring the availability of natural resources and ecosystem services on which the economy and society depend. Sustainable development practices help countries grow in a way that allows them to adapt to challenges related to climate change. This will contribute to the preservation of essential natural resources for future generations.

In the face of escalating environmental concerns and resource scarcity, the traditional linear economic model-take, make, dispose-has proven unsustainable. The circular economy (CE) presents a transformative solution by promoting resource efficiency, waste reduction, and sustainable growth [1]. This thesis explores the integration of circular economy approaches into business strategies, focusing on enhancing business sustainability within the Ukrainian context.

The circular economy is a regenerative system designed to minimize resource input, waste, emissions, and energy leakage. It operates on principles such as designing out waste and pollution, keeping products and materials in use, and regenerating natural systems. Unlike the linear model, the circular economy emphasizes closed-loop systems where end-of-life products are repurposed, reused, or recycled, creating a sustainable cycle of production and consumption [2]. Business sustainability refers to the ability of enterprises to manage their financial, social, and environmental risks, obligations, and opportunities. Sustainable businesses adopt practices that ensure long-term viability while contributing positively to society and the environment. This involves implementing strategies that balance economic performance with social equity and environmental stewardship [3].

Ukraine's business environment is characterized by significant opportunities and challenges. The country boasts rich natural resources and a skilled workforce but faces issues such as economic instability, regulatory uncertainties, and environmental degradation. Adopting circular economy principles can help Ukrainian businesses navigate these challenges by fostering innovation, improving resource efficiency, and enhancing competitiveness.

Ukrainian businesses can adopt design strategies that extend product life cycles. This involves creating durable products that can be easily repaired, upgraded, or remanufactured. For integrating circular economy there can be followed the next approaches: Design for Longevity, Waste to Wealth, Circular Supply Chains.

Developing circular supply chains involves ensuring that materials circulate within the economy rather than becoming waste. Ukrainian companies can establish take-back schemes and recycling programs to recover valuable materials. Collaborating with suppliers and customers to close the loop can lead to cost savings and environmental benefits.

In Ukraine there are case studies of companies, which develop their business strategies according to the circular economy principles [4].

For instance, the company BIONUS, which conduct production of disposable biodegradable tableware. BIONUS produces an innovative line of disposable biodegradable tableware made from natural raw materials. The company uses beet pulp, corn, flax hemp and soybean meals [5]. The other case study is the company Ochis, which produces optical and sunglasses from coffee grounds (coffee cake), natural oils, and a biopolymer based on vegetable oils used as a binder. It adheres to the zero waste philosophy, which is based on the ideas of zero waste production and resource circularity.

Multiple recycling prevents resources from going to landfill. Ochis is a good example of how seemingly ordinary waste can gain value and become useful material [6].

Enabling elements [7] for circular economy development in Ukraine are the following:

- Rethink the business model. The Ukrainian economy is currently concentrated in sectors with low added value. Servitisation models, such as product as a service, remain underdeveloped in Ukraine. Furthermore, Ukraine's economy relies heavily on material inputs and continues to depend on imports for various consumer goods, such as textiles, highlighting the need for strategies to enhance domestic production and value-added services.

- Design for the future. In Ukraine, the construction sector faces a notable deficiency in adopting circular approaches to building materials. The implementation of circular practices, such as designing for disassembly, promoting material reuse and recycling, and prioritising renewable and recycled materials, remains limited.

- Collaborate to create joint value that can include industry collaboration and government collaboration and public policy

- Strengthen and advance knowledge via internal collaboration. There is a crucial need for targeted education and outreach programmes to enhance knowledge and promote the integration of circular economy principles into public and private sector operations.

- Incorporate digital technology via employment technologies to gather and analyse data to provide insights on resource use and employment online platforms to connect and improve information sharing between stakeholders

Incorporating circular economy strategies in Ukraine faces several challenges, including limited infrastructure for recycling, insufficient regulatory support, and a lack of consumer awareness. Financial constraints and technological gaps also pose significant barriers to the widespread adoption of CE practices.

Despite these challenges, the transition to a circular economy offers numerous opportunities for Ukrainian businesses. It can drive innovation, create new markets, and enhance resilience against resource shocks. Moreover, aligning with global sustainability trends can open up access to international markets and funding opportunities.

Integrating circular economy approaches into business strategies presents a viable pathway for enhancing sustainability in Ukrainian businesses. By focusing on design for longevity, resource efficiency, waste transformation, and circular supply chains, Ukrainian enterprises can achieve economic, environmental, and social benefits. Overcoming the challenges through collaborative efforts between the government, businesses, and consumers will be crucial for a successful transition to a circular economy.

## References

1. Ellen MacArthur Foundation. (2020). What is a Circular Economy? A framework for an economy that is restorative and regenerative by design. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>
2. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
3. Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., & Birkie, S. E. (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, 544-552.
4. Case Studies: Circular Economy Implementation in Ukraine – Kyiv: Resource Efficient and Cleaner production Centre, 2024. – 44 pages. URL: [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE\\_publication\\_Eng.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_Eng.pdf)
5. BIONUS Company for the production of biodegradable tableware. URL: <https://bionus.com.ua>
6. Ochis company for the production of eyeglasses. URL: <https://ochis.ua>
7. UNIDO (2024). Baseline Analysis of Circular Economy in Ukraine: Final Report. Vienna, UNIDO. URL: <http://www.recpc.org/circular-economy/>

*Заярнюк М. О.*

*Науковий керівник: Чорнобас В. В.*

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,  
к.е.н., доцент*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ПРОБЛЕМАТИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Визначаючи ефективність як економічну категорію, треба чітко з'ясувати, які цілі суб'єкта господарювання. Наприклад, соціальне підприємництво має на меті, перш за все, розв'язання важливої соціальної проблеми, тому якраз вирішення цієї проблеми й буде ефектом, який треба вимірювати та зіставляти з використаними ресурсами, витратами.

Для виробничих підприємств ефект виражається фінансовим результатом, але й інші результати також важливі. Відповідно до Господарського кодексу України підприємництво є самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарською діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. Вимірювання ефективності виробничого підприємства полягає в оцінці ефектів у співвідношенні з пов'язаними витратами, що виникають у процесі досягнення цих ефектів чи навіть ефекту синергії.

Влучно автори колективної монографії зважують економічну ефективність і соціальну справедливість, адже ефективно може розвиватися підприємство, що створило належні соціальні умови та гарантії щодо свого персоналу, а також у плані соціально відповідальної позиції до суспільства в цілому [2].

Слушною є думка Рогач С. М., яка вважає, що саме ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовим фактором успіху підприємства. При цьому досягнення довгострокової фінансової стійкості та прибутковості вимагає відповідного планування, а також здійснення діяльності з аналізу й оптимізації витрат, управління ризиками та визначення стратегічних цілей підприємства. Тому ефективна діяльність підприємства дає йому можливість не лише уникати фінансових труднощів, але й забезпечувати умови для розширення виробництва, впровадження інновацій і підвищення рівня конкурентоспроможності. Проте, ефективне управління підприємством потребує ще постійного оновлення та адаптації стратегії до змін на ринку та внутрішніх факторів. Ефективність підприємства має реалізовуватися на засадах дієвого управління ризиками та вдосконалення системи їх моніторингу разом із забезпеченням диверсифікації джерел формування фінансових ресурсів [3].

Забезпечити ефективність підприємства в умовах війни ще складніше. Це доводить приклад ПрАТ «ЧУМАК», стратегія якого орієнтована нині на контроль над витратами, вдосконалення всіх процесів виробництва продукції, підвищення продуктивності, високий рівень стандартизації, контроль якості продукції, гнучкість виробничого процесу та розробку нових видів продукції.

З початком повномасштабної війни через російське вторгнення в Україну всі бізнес-процеси підприємства були реорганізовані з урахуванням існуючих викликів, щоб забезпечити безперервність його операційної діяльності, тож підприємство продовжує свою роботу. Воно переорієнтувалося на виробництво продукції на виробничих потужностях третіх сторін. Адже значна частка його активів опинилася на тимчасово окупованих територіях. Отже, зараз підприємство виробляє та реалізує продукцію під брендом «Чумак» у торгових мережах України та дистриб'юторам, зокрема макаронні вироби, майонези, соуси кондimenti, томатну пасту на виробничих потужностях як українських виробників, що знаходяться на відносно безпечних територіях та не зазнали значного впливу воєнного вторгнення, так і на потужностях іноземних виробників. ПрАТ «ЧУМАК» успішно співпрацює з турецьким виробником макаронних виробів і планує розширити асортимент продукції [4].

Аналіз абсолютних і відносних фінансових показників засвідчив, що фінансовий стан

підприємства впродовж повномасштабної війни суттєво погіршився. Так, активи скоротилися критично через втрату контролю над виробничими потужностями на тимчасово окупованих територіях, при цьому зобов'язання зменшилися несуттєво. Збитковість з 2022 р. спричинила від'ємне значення власного капіталу. Також погіршилися показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ЧУМАК». Адже рекомендовано мати власного капіталу приблизно на рівні зобов'язань, натомість склалася ситуація, коли зобов'язання більші за активи. Звісно, треба зважати на терміни, фінансовий важіль, але за будь-яких умов це загрожує подальшому функціонуванню підприємства, що зараз тримається лише за рахунок материнської компанії.

Оскільки в прибутковості підприємства відбувалися досить різкі зміни, точний прогноз ускладнений. Але ПрАТ «ЧУМАК» може зменшити свою збитковість у поточній перспективі за раціонального ведення бізнесу та відповідних заходів фінансового менеджменту. На більш віддалену перспективу цілком можливе поновлення його прибуткової роботи, за умов запровадження обґрунтованих заходів і відновлення економіки України. Це свідчить про загострення проблематики підвищення ефективності виробничого підприємства за умов російсько-української війни.

Варто зазначити, що після двох місяців переважно позитивних настроїв поспіль у травні 2024 р. бізнес погіршив оцінки результатів своєї діяльності. Посилення інтенсивності бойових дій та обстрілів інфраструктурних об'єктів, дефіцит електроенергії, зростання виробничих витрат через високі ціни на паливо та здорожчання логістики, слабкий інвестиційний попит, погіршення курсових очікувань, значний дефіцит кваліфікованих кадрів, а також невизначеність щодо подальшого перебігу бойових дій та умов мобілізації співробітників. Всі ці фактори ускладнили економічну активність та вплинули на погіршення очікувань підприємств усіх секторів, які беруть участь у щомісячних опитуваннях Національного банку України. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності, який регулятор розраховує щомісяця, за винятком вимушеної перерви в березні-травні 2022 р. Так, у травні 2024 р. цей індекс знизився до 48,0 з 52,3 у попередньому місяці [5].

Ситуація залишається складною, проте кожне підприємство, кожен суб'єкт економічних відносин має зараз докладати зусиль для відновлення економіки України. В цьому проявляється як патріотизм, але й прагматизм також. Неможливо бути ефективним в економіці, що зазнає руйнівного впливу війни. Від кожного залежить зараз економічний розвиток, зрозуміло, за продовження міжнародної допомоги. Вже за нормалізації макроекономічних показників можна підвищувати ефективність бізнесу, звісно це треба робити постійно, втім відчутні результати проявляться, коли більш-менш ефективною стане економіка в цілому. Такий собі новий зріз державно-приватного партнерства та взаємозалежності ефективності окремих учасників економічних відносин із ефективністю економіки України в умовах війни.

### Бібліографічні посилання:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n316> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : колективна монографія / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. Київ, 2019. 350 с.
3. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> (дата звернення: 26.05.2024).
4. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ПрАТ «ЧУМАК». URL: <https://chumak.com/emitent> (дата звернення: 27.05.2024).
5. Бізнес негативно оцінив ділову активність – підсумки опитування підприємств у травні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-negativno-otsiniv-dilovu-aktivnist--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-travni> (дата звернення: 28.05.2024).

**Колесник Р. Д.**

*магістр менеджменту*

**Шановал В. А.**

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,  
к.е.н, доцент*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ПЕРЕДУМОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ВИДАВНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Визначення передумов запровадження стратегічних змін в управління суб'єктами бізнесу – відповідальний етап, який передбачає оцінку стану галузевих тенденцій, ідентифікації чинників небезпеки та нових можливостей. На підставі такого аналізу можна зробити висновок про об'єкт бажаних змін: бізнес-портфель; бізнес-модель; корпоративні цінності; бізнес-процеси; функціональні сфери тощо. Поширеним явищем в діяльності малих українських видавництв є недосконалість бізнес-процесів, тому об'єктом потенційних змін визначимо саме бізнес-процеси.

Для аналізу результатів господарювання підприємств у галузі видавничої діяльності скористаємось статистичними звітами Державної служби статистики України [1]. Щодо виду економічної діяльності за національним класифікатором, то основним для підприємств видавничої сфери є «58.1. Видання книг, періодичних видань та інша видавнича діяльність» [2]. Найперше, що є важливим для розуміння поточного стану галузі це загальна кількість діючих суб'єктів господарювання у ній і зміна їх кількості за останні 5 років. Зміни у кількості можуть свідчити про певні проблеми галузі: з 2018 р. по 2022 р. кількість чинних суб'єктів господарювання у сфері видавничої діяльності зменшилась майже вдвічі, не зважаючи на їх збільшення у 2019 р. Таке стрімке зменшення кількості чинних суб'єктів господарювання може свідчити про проблеми як в їх зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Зовні могла вплинути пандемія 2020 р., а також початок повномасштабного вторгнення 2022 р., коли багато підприємств відчуло на собі брак людських та технічних ресурсів. Щодо внутрішнього середовища, то це могла бути відсутність адаптації бізнес-моделі видавництв до нових умов, погана налагодженість бізнес-процесів, а також низький рівень виконання управлінських функцій. Тому ці проблеми потребують вирішення шляхом перерозподілу повноважень на підприємстві для того аби налагодити бізнес-процеси підвищити ефективність виконання управлінських функцій, а також доречним буде перегляд бізнес-моделі та шляхів її адаптації.

Відповідно до зміни кількості чинних суб'єктів господарювання за останні 5 років, відбувається зменшення чисельності з 19 до 11 млн. осіб. Та не завжди ми можемо говорити про скорочення кількості зайнятих працівників у суб'єкті господарювання лише через зменшення кількості цих суб'єктів. У деяких підприємствах це пов'язано із помилками у побудові організаційної структури, коли не вистачає необхідних посад. Через це багато бізнес-процесів можуть суттєво гальмуватися і бути неефективними. Крім того, на зменшення кількості зайнятих працівників може впливати й дефіцит матеріальних ресурсів, коли доводиться скорочувати існуючі посади. А у зв'язку із початком воєнних дій в Україні таку тенденцію можна пов'язати із виїздом населення за кордон, мобілізацією та залученням до волонтерської діяльності на постійній основі. Саме тому підприємствам необхідно змінювати організаційну структуру, але й бізнес-модель.

Також на ефективність діяльність підприємств у сфері видавничої діяльності впливає те як на цих підприємствах змінюється розподіл і витрати коштів та де є дефіцит фінансування. Відповідно до цього є змога коригувати статті витрат, а також варто час від часу перевіряти доцільність витрат аби не фінансувати неефективні бізнес-процеси. Спираючись статистичні дані зазначимо, що найбільше суб'єкти господарювання у сфері видавничої діяльності витрачають на виготовлення продукції та оплату послуг, які використовують у виробництві, а на сьогодні є тенденція до зменшення відсотка цього виду витрат щодо інших. На протигагу

цьому збільшується відсоток витрат підприємств на заробітну плату працівникам, амортизацію та соціальні заходи що може свідчити про вплив економічних чинників (підвищення курсу долара, зростання цін, підвищення суми соціальних відрахувань). Таким чином суб'єктами господарювання може не вистачати матеріальних ресурсів на виготовлення продукції, адже нестабільна економічна ситуація в країні змушує збільшувати відсоток витрат на оплату праці, амортизацію та соціальні.

Відбувається суттєве зниження обсягу реалізованої продукції на підприємствах у сфері видавничої діяльності. Насамперед це пов'язано зі зниженням платоспроможності населення через пандемію та воєнні дії. Крім того, на цю тенденцію впливає і низька ефективність маркетингової стратегії. Саме тому у бізнес-моделях суб'єктам господарювання аналізованої галузі варто переглянути взаємовідносини з клієнтами. Тож доречно буде налагодити бізнес-процеси маркетингу, якщо вони виконуються не системно аби популяризувати свою продукцію та залучити нові сегменти цільової аудиторії.

Відповідно до того які запаси залишаються на складі можна зробити висновок про ефективність бізнес-процесів збуту. Можемо говорити, що є тенденція до збільшення запасів товару, який лишається нереалізованим і залишається на складі. Найбільше залишків продукції припадає на виготовлену і ту, яка буде перепродаватися, а найменше на ту, яка ще в процесі виробництва. Така тенденція є однозначно негативною для підприємств і загрожує виникненням кризи збуту. У такому випадку, на нашу думку, варто розширювати канали збуту в бізнес-моделі та можливо адаптувати її для виходу на європейський чи світовий ринок аби залучити більшу кількість цільової аудиторії.

Можемо констатувати тенденцію до збільшення кількості збиткових підприємств у галузі видавничої діяльності за 5 років майже на 10 %, що є високим показником. Це можна пояснити нераціональним розподілом витрат цими суб'єктами господарювання, а також відсутність дій для залучення інвесторів. Тому підприємствам цієї галузі доцільно активно шукати нові канали надходження прибутку, наприклад, гранти чи тендери, а також удосконалення фінансових бізнес-процесів шляхом перегляду статей витрат. Крім того, на збитковість суб'єктів господарювання у галузі видавничої діяльності впливають економічні проблеми країни й тому доцільно буде адаптувати свою бізнес-модель до таких умов.

Поступове збільшення рентабельності підприємств є однозначно позитивною динамікою. У той самий час її показники не такі високі як в інших галузях і це є проблемою для сфери видавничої діяльності. Тому ми рекомендуємо застосовувати різні методи удосконалення бізнес-процесів, постійно аналізувати їх швидкість, якість та ефективність та за потреби ліквідувати неефективні.

Отже, аналіз результатів діяльності суб'єктів господарювання у сфері видавничої діяльності засвідчив низку проблем із якими стикаються ці суб'єкти. Найчастіше ці проблеми стосуються недостатньої кількості матеріальних та людських ресурсів, нераціонального розподілу витрат фінансів, неефективності маркетингової стратегії, низької інвестиційної привабливості підприємств, дефіциту каналів збуту, а також невиконання функцій контролю та управління. Звісно на таку ситуацію впливають і чинники зовнішнього середовища, наприклад, пандемія, військові дії на території України, економічна нестабільність. З цього можемо зробити висновок, що сфера видавничої діяльності потребує нових управлінських рішень, які будуть стосуватися адаптації бізнес-моделі до несприятливих зовнішніх та внутрішніх умов, а також пошуку ефективних методів удосконалення бізнес-процесів, що неодмінно впливають на результати діяльності підприємства загалом.

### **Бібліографічні посилання:**

1. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.10.2023).
2. ДК 009:2010 від 11.10. 2010 р. № 457. Дата оновлення: 04.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення 20.10.2023).

*Ланцева А. А.*

*студентка групи 076-23-1 НТУ «Дніпровська політехніка»*

*Науковий керівник: Тютченко С. М.*

*к.ек.н, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Стратегічне управління є одним з найважливіших інструментів збереження конкурентоспроможності підприємства, а також підтримки здатності до самовідновлення в разі небажаного впливу зовнішнього середовища.

Поняття «стратегія» доволі часто трапляється в сучасній економічній, військовій і політичній літературі. Звісно, і визначень терміну «стратегія» на цей момент часу існує досить багато. Проте визначенням, що заслуговує на увагу в контексті проблеми, що розглядається, є трактування Альфреда Дюпона Чандлера: стратегія – це встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [1].

Існуючі моделі розвитку підприємства можна умовно поділити на три види:

1. Механічні моделі. В цій моделі підприємство розглядається як безособовий механізм, не враховується людський чинник. Модель механічної системи підприємства була розроблена французьким інженером і дослідником Анрі Файолем (1841-1925). Ефективність роботи підприємства визначається єдністю командування і чітким поділом праці.

2. Організаційні або структурні. У цих моделях підприємство розглядається в динаміці, у взаємодії з зовнішнім середовищем. У них враховуються взаємини між людьми на підприємстві. Моделі засновані на розгляді підприємства як відкритої системи. Всі елементи цієї системи мають зворотні зв'язки і є рівноправними (модель «шести осередків» М. Вайсборда (1978); модель «7С» компанії Маккінзі (1986)).

3. Розвиваючі моделі. Тут розглядаються якісні зміни підприємства в часі, його характеристики на різних етапах розвитку (теорія життєвих циклів І. Адізеса; ADKAR, Модель організаційного розвитку Л. Грейнера (1972)).

Науковці виділяють принципи стратегічного управління підприємством :

1. Принцип синергії. Передбачає необхідність об'єднання зусиль усіх працівників підприємства, а також комплексність і взаємопов'язаність усіх процесів, що відбуваються на підприємстві з метою прийняття і здійснення рішень, спрямованих на збереження його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2. Принцип системності. Здійснення стратегічного управління повинно здійснюватися усвідомлено і системно на основі існуючих економічних законів.

3. Принцип перспективності. Передбачає орієнтацію стратегічного управління на довгострокову перспективу, причому необхідно врахувати, що помилкова стратегія, виконання якої розраховано на тривалий період часу, може призвести до сумних наслідків.

4. Принцип інтенсивного розвитку. Система стратегічного управління на підприємстві повинна постійно розвиватися одночасно або випереджаючи розвиток змін на ринку.

5. Принцип зворотних зв'язків. Передбачає можливість внесення коректив у відповідності зі сформованими обставинами на кожному етапі прийняття і реалізації стратегічних рішень. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг існуючого стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і аналіз відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства.

6. Принцип достовірності. При затвердженні стратегії необхідно враховувати тільки реально досяжні за наявних можливостей мети підприємства. Прагнення до досягнення більш високих результатів має спиратися на реальні можливості підприємства.

7. Принцип часу. Для досягнення цілей необхідно встановлювати певні терміни виконання. Це необхідно для орієнтації на конкретне виконання поставленого завдання саме

в певні терміни, оскільки по закінченні цього проміжку часу мета може втратити будь-який сенс. Крім того, досить часто виникає необхідність у коректуванні цілей під час реалізації стратегічного плану компанії, пов'язаному з тим, що певні чинники не були враховані або були враховані неправильно. При цьому проміжок часу, після якого вносяться такі коригування, необхідно визначити при складанні стратегічного плану.

8. Принцип орієнтації на споживача. Реалізація ідей стратегічного управління повинна здійснюватися на підставі всебічного розвитку відносин зі споживачем з метою максимального задоволення його потреб.

9. Принцип адаптації. Припускає, що при формуванні напрямків стратегічного управління необхідно в комплексі використовувати основи фундаментальних наук у поєднанні з новаторськими підходами. Це пов'язано з невизначеністю зовнішнього середовища і її постійними глобальними змінами [2].

Саме ці зміни змушують працівників підприємства створювати нові підходи до проблеми, а також адаптувати наявний досвід до свого підприємства.

Переваги стратегічного управління: при стратегічному управлінні з'являється можливість формулювати альтернативні стратегії для вибору оптимальної; стратегічне управління розвиває здатність аналізувати майбутнє і орієнтуватися в ньому. Це дозволяє приймати рішення з урахуванням можливих наслідків їх реалізації; ефективно розміщувати ресурси організації з урахуванням майбутніх прогнозів; враховувати ризики і невизначеність у розвитку бізнесу; враховувати як взаємозалежні і взаємозалежні елементи процеси комунікації, координації та контролю; з метою мотивації працівників підприємства визначати місію підприємства з урахуванням постановки цілей для індивідуального розвитку і зростання співробітників; формування інноваційного спрямування розвитку підприємства; стратегічне управління сприяє розвитку більш широкого, але і більш обґрунтованого підходу до прийняття рішень.

Навіть якщо стратегія вибрана і всі умови сприятливі, на етапі її здійснення можуть виникнути нові види ризиків. Виходячи з цього, необхідно проводити постійний процес моніторингу змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Для того щоб зменшити проблеми, пов'язані з формуванням і управлінням стратегією розвитку конкретних підприємств, необхідно знати, які базові моделі розвитку підприємств існують взагалі. Тоді залишиться лише адаптувати існуючу під умови розвитку власного бізнесу.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Управління ресурсами підприємства. Монографія за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ. 2020.

2. Управління бізнесом: Підручник. С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ. 2021. 288 с.

**Мельник В. В.**

*магістр підприємництва та торгівлі*

**Шаповал В. А.**

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,  
к.е.н, доцент*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

### **ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПРОДУКТОВІЙ ІТ-КОМПАНІЇ ЗАДЛЯ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ БІЗНЕСУ**

В сучасних жорстких конкурентних умовах підприємства мають постійно вдосконалюватись, адаптуватись, не боятись змін та застосовувати щось нове та унікальне, а



головне – швидко. Це допоможе їм формувати додаткові конкурентні переваги, впроваджувати інновації та надавати більший спектр послуг своїм споживачам задля більш корисного та якісного користувацького досвіду. Як кажуть професіонали, що працюють у цій сфері: «Є два типи компаній: швидкі та мертві». Цей вираз означає, що якщо ви не будете змінюватись швидше ринку і швидше вподобань ваших клієнтів, якщо ви не випереджатимете їх або хоча б будете з ними врівень, то за вас це зроблять ваші конкуренти. А ви навряд-чи зможете пройти долину смерті стартапу, ну, або, якщо компанія велика, то з дуже високою ймовірністю ви закінчите так само, як *Nokia*, *Blackberry*, *Kodak* та інші колись великі та дуже успішні компанії. Саме тому, підприємства, які входять до ІТ-сфери завжди намагаються вдосконалювати підходи та практики до управління, щоб адаптуватися до потреб споживачів, й зосереджуватись на критичних елементах успішного управління ІТ-проектами.

Продуктова ІТ-компанія – це компанія, яка займається створенням та запуском власних продуктів. Створення продукту – це про вирішення задач користувачів. *Customer-centric* підхід дозволить випустити більш цінний продукт, яким користуватимуться та який купуватимуть [1]. Продуктові компанії можна умовно поділити на 3 типи, що відповідає етапам їх розвитку: стартапи – це невеликі компанії, які розробляють власну бізнес-модель [2]; скейлапи – це компанії на етапі стрімкого зростання, тобто він характеризується швидким масштабуванням, стрімким зростанням доходів та кількості співробітників. У минулому більшість великих ІТ-компаній проходили цей етап, наприклад: *Netflix*, *Google*, *Uber*, *Airbnb*; корпорації – великі компанії, які вже мають стійке положення на ринку, мають налагоджені бізнес процеси, наприклад, *Google*, *Microsoft*, *Amazon* та *Apple* [2; 3].

В продуктивій команді є *Product Manager*, розробники, тестувальники, дизайнери, аналітики та маркетологи. Принципові відмінності між *Product Manager* та *Project Manager* закладені у самих назвах цих професій, оскільки робота над продуктом може складатися з багатьох проектів [4; 5]. У функціональній продуктивій команді об'єднуються фахівці одного профілю, маркетологи або тестувальники. А от у кросфункціональній команді об'єднуються фахівці різних спеціалізацій та складається з дизайнерів, аналітиків, розробників та маркетологів. Тобто, кросфункціональна команда здатна самостійно створити повноцінний продукт.

Ключовим етапом розвитку продуктового ІТ-проекту є робота з потенційним користувачем. Тому компанії після кожного апдейту продукту мають здійснювати збирання фідбеків, задля того, аби дізнатися чи отримав споживач той якісний користувацький досвід (споживчу цінність), задля якого й було створено продукт. Проаналізуємо, як приклад, бізнес-модель ІТ-компанії з розробки комп'ютерних ігор. Компанія «*Lunatics*» займається розробкою комп'ютерних ігор. У їхній скриньці розробок є наступний ІТ-продукт – *Free-to-play*, казуальна, Інді та *Adventure* гра-симулятор (або ж збірка інтерактивних історій), що є грою їх власного видавництва. Компанія офіційно не має офісів та зареєстрована у США. Особливістю їх бізнес-моделі є те, що: «Вони створюють захоплюючі історії, що торкають серця та душі кожного». З 2018 року компанія виросла зі стартапу до середньої компанії, яка налічує 51-200 працівників. Проте, якщо до 2020 року компанія набирала обертів й популярності, то після 2020 року вона почала поступово втрачати користувачів. Згідно відгукам користувачів у соціальних мережах, що були нами досліджені – цей застосунок погіршився у порівнянні з минулими роками. Постраждала якість ігрових історій. На думку користувачів, зараз компанія працює не орієнтуючись на них, а орієнтуючись здебільшого на прибуток. Користувачі жаліються, що компанія ігнорує зворотній зв'язок. Зазначимо, що компанія на етапі становлення завжди підтримувала зв'язок зі своїми користувачами, проте, після зростання її пріоритети дещо змінились, але не повністю. Згідно аналізу відгуків у *Google Play Market*, компанія дійсно ігнорує своїх користувачів, зокрема, команда застосунку доволі мало відповідає користувачам у коментарях. Проте, компанія спілкується з офіційними, великими фан-групами по грі. Вони ведуть свою діяльність у декількох соціальних мережах, з них: *Facebook*, *Instagram*, *Threads*, *Twitter*, у 2022 році вони додалися до *Telegram*, а у 2023 - до *TikTok*. Проте, якщо брати по інтерактивах, то вони більше роблять акцент на *Facebook* та *Telegram*, адже там вони роблять більше публікацій про різні івенти, анонси тощо.

В інших соціальних мережах публікують тільки промо-тизери нових історій, та самі анонси цих історій. Тож, ситуація неоднозначна. Адже, з одного боку компанія у певній мірі ігнорує користувачів, а з іншого – ні. Якщо нічого терміново не змінювати (що наразі й характеризує компанію), то користувачі просто відпишуться та перейдуть до інших схожих застосунків, а таких доволі багато, адже ніша з інтерактивними історіями доволі насичена пропозиціями.

Для підвищення якісного користувацького досвіду, залученню нових користувачів та покращенню взаємодії з користувачем ми пропонуємо два заходи. Перший – це залучити до команди висококваліфікованого *Product Manager*, котрий допоможе вдосконалити усі аспекти управління продуктовим проектом, або ж продуктового аналітика, який буде націлений тільки на дослідження користувача та його поведінки у застосунку. Другий – це постійний аналіз цільової аудиторії. Візьмемо приклад постапокаліптичної аркадної гри. Розробники запровадили зв'язок з аудиторією через комунікацію у самій грі. Також, у цьому застосунку є анкетування та пропозиція перегляду відео на *Youtube*-каналі, а за відповідь надається нагорода. Наша рекомендація полягає в консолідації комунікаційних каналів до єдиного – лише у застосунку. Отже, діджиталізація процесу надання та обробки фідбеку сприятиме підвищенню цінності, яку отримує як споживач (користувач) продукту, так й ІТ-компанія відповідно до інтересів її стейкхолдерів.

Трансформаційні процеси можуть сильно змінити продуктовий портфель та структуру управління компанії, внутрішні бізнес-процеси та підходи до їх організації, проте, заради отримання основними стейкхолдерами компанії бажаних результатів від підприємницької діяльності цей трансформаційний процес повинен відбуватись і бути керованим.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Як запустити новий продукт і нічого не забути: чек-ліст із прикладами. 2022. URL: <https://iampm.club/ua/blog/yak-zapustiti-novij-produkt-i-nichogo-ne-zabuti-chek-list-iz-prikladami/> (дата звернення: 28.10.2023)
2. Як працюють продуктові команди та ще 8 популярних питань про ІТ. Skillsetter. URL: <https://skillsetter.io/blog/how-it-works-ua> (дата звернення: 09.11.2023)
3. Плюси та мінуси роботи в різних типах компаній (оновлено). ІТExpert. 2023. URL: <https://itexpert.work/uk/plyusy-ta-minusy-roboty-v-riznyh-tyпах-kompanij/> (дата звернення: 12.11.2023)
4. В чому різниця між Project Manager та Product Manager: порівнюємо дві професії в деталях. Wizeclub. 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/v-chomu-riznitsya-mizh-project-manager-ta-product-manager-porivnyuemo-dvi-profesiyi-v-detalyah/> (дата звернення: 08.11.2023)
5. Product Manager vs Project Manager: у чому відмінності? Lemon School. 2023. URL: <https://lemon.school/blog/product-manager-vs-project-manager-u-chemu-vidminnocty> (дата звернення: 08.11.2023)

#### ***Горпинич О.В.***

*доц. каф. прикладної економіки, підприємництва та публічного управління  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

### **ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ДЕРЖАВОЮ ВІТЧИЗНЯНИЙ БІЗНЕС: ПОЧАТОК (ЛИПЕНЬ – СЕРПЕНЬ 2022 Р.)**

Вітчизняний малий та середній бізнес навіть під час драматичних перших місяців війни шукав можливості для відновлення роботи та подальшого розвитку. За перші чотири місяці воєнних дій в Україні зареєстровано понад 50 тис підприємців. Близько 43 тисячі з них – ФОПи, усі інші – юридичні особи [1]. Водночас таким бізнес-структурам складніше, ніж

великим компаніям. Тому вони вимагали підтримки з боку законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування, наших західних владних та бізнес-партнерів.

Вже в перші місяці російської прямої агресії Уряд України представив нову економічну стратегію на воєнний час, в рамках якої держава, розробила та почала впроваджувати з 01.07.2022 р. грантовий проєкт «єРобота». Програми цього проєкту – це дієва допомога від держави для відновлення, створення бізнесу з нуля, реалізації амбітних проєктів, генерування нових робочих місць та здобуття потрібних на ринку праці спеціальностей, зокрема в ІТ-сфері. Програми містять безповоротну грантову допомогу малому та середньому бізнесу, підтримку українських виробників та будівництво нової інфраструктури [2].

Реалізація всіх урядових грантових програм проєкту "єРобота" надасть можливість створити в Україні понад 300 тис. нових робочих місць [3].

*Перша програма* – безповоротна допомога у вигляді мікрогрантів на створення власного бізнесу, тобто отримати грант може кожен українець (звичайні фізособи та ФОПи), який має ідею для створення малого бізнесу. Розмір гранту – від 50 тис грн до 250 тис грн. Загальний бюджет програми до кінця 2022 року – 480 млн грн. [1, 4].

Ощадбанк разом з Центром зайнятості відбирав претендентів і переказував кошти, які мали витратитися на придбання чи лізинг обладнання, сировину, орендну плату (не більше 25% від суми гранту). Гроші повертати не потрібно, але підприємець повинен створити хоча б одне робоче місце, сплачувати податки в бюджет і працювати не менше трьох років. Уряд планував охопити тисячі нових мікробізнесів і створити десятки тисяч робочих місць.

*Друга програма* – безповоротні гранти на нові проєкти у сфері переробки та обладнання для розвитку переробних підприємств: деревообробку, меблеве виробництво, виробництво одягу чи фурнітури, будівельних матеріалів, аграрну переробку тощо. Отримати від держави грант на 8 млн грн може бізнес, який уже працює. Загальний бюджет цієї програми – 500 млн грн. Умовою отримання гранту є створення мінімум 25 робочих місць. Також потрібно працювати мінімум три роки і платити податки. Власний внесок претендентів у досягненні задекларованих цілей мав становити 30%. За місяць з початку дії програми на надійшло понад 500 заяв на участь [1, 4].

На початку серпня 2022 р. Кабінет міністрів вніс зміни до програми підтримки переробних підприємств у межах проєкту «єРобота». Тепер гранти за цією програмою змогли отримати й фізичні особи-підприємці. Крім того, розмір гранту був прив'язаний до необхідності створення певної кількості робочих місць. Зміни також торкнулися програми мікрогрантів у частині розширення напрямків, на які можна витратити кошти для малих фермерських господарств, а саме, на закупівля сировини, матеріалів, тварин, програмного забезпечення та інших послуг і товарів, пов'язаних із виробництвом [5].

*Третя програма* – програма в агросекторі, що передбачає часткову компенсацію вартості теплиць. Грант надається фізичній особі підприємцю та юридичній особі на типовий проєкт модульної теплиці розміром 2 гектари, і такими грантами планують охопити до трьох тисяч теплиць. Грант на теплицю можуть отримати, які мають землю або право користування нею на сім років. На будівництво відводиться рік. Обсяг гранту на побудову нових теплиць до 7 млн грн. Програма передбачає обов'язкове співфінансування держави та бізнесу: держава компенсує до 70% вартості побудови теплиці площею до 2 га.

Умовою отримання гранту є створення 40 робочих місць. Також потрібно працювати мінімум три роки після завершення будівництва та сплачувати податки. Якщо умови не виконуються, грант повертається державі. Результатом впровадження даної програми є нове виробництво, нові експортні можливості, збільшення пропозиції овочів, ягід і фруктів на внутрішньому ринку, більше конкуренції та кращі ціни [1, 4].

*Четверта програма* також пов'язана з агросектором. Гранти надаються на висадку нових фруктових і ягідних садів за співфінансування держави й бізнесу. Перші очікування від проєкту – висадження нових садів на площах до 10 тисяч гектарів. Отримати грант на висаджування саду можуть ФОПи та юридичні особи, які мають землю або право

користування нею принаймні на сім років. Грант покриває більшу частину витрат на закладання саду площею 1-25 га.

На один гектар землі можна отримати від 140 тис грн до 400 тис грн. Підприємцям, які створять першу тисячу гектарів садів, держава компенсує 70% вартості проєкту, усім наступним – 50%. Решту вони повинні покрити самостійно. Кошти, які надає держава, можна оплатити будь-які витрати, які пов'язані з погодженим проєктом висадки насаджень.

Рішення про надання цього гранту ухвалює Міністерство аграрної політики після перевірки заяви банком та оцінки проєкту висадки насаджень. Учасники цієї грантової програми повинні працювати не менше п'яти років. Ще одна вимога – офіційне оформлення працівників. Якщо умови не будуть виконані, грант доведеться повернути [1, 4].

Вже 21.06.2022 р. Кабінет міністрів затвердив дві програми безповоротних грантів у аграрній сфері для проєктів зі створення садів та будівництва теплиць.

*П'ята програма*, спрямована на IT-сектор. Український Фонд підтримки стартапів буде викуповувати частку в новостворених компаній. Цільова аудиторія програми – IT-підприємці-початківці, які мають ідею створення технологічного стартапу та шукають фінансування на створення тестової моделі. Гроші можна буде направляти лише на розвиток, найм співробітників, підготовку моделі та початкове фінансування. Бюджет програми на рік – 10 млрд грн. Пріоритет надаватиметься експортоорієнтованим компаніям.

*Шоста програма* – фінансування навчання айтивців. Українці, які бажають отримати кваліфікацію junior developer, графічний дизайнер, або іншої технічної спеціальності матимуть змогу отримати грант, який можна буде витратити лише на навчання на IT-курсах. Держава планує виділити фінансування для 60 тисяч українців [2].

Хоча наполегливість в досягненні власних цілей і притаманно українцям, все ж таки вражає прагнення вітчизняних підприємців скоріше відбудувати свою бізнес-справу та економіку країни в цілому. Про це свідчить динаміка подання заявок на отримання від держави фінансової підтримки створення та розвитку власного бізнесу. Вже майже через місяць після того як запрацював проєкт (на 05.08.2022 р.) на отримання грантів для створення або розширення наявних підприємств в межах проєкту "єРобота". надійшло 6,5 тис. заявок: 6 тис. заявок надійшло на мікрогранти до 250 тис. грн (перша програма), більше 400 заявок – за програмою створення нових переробних підприємств (друга програма), 100 заявок – за програмою створення нових теплиць і нових садів (третья та четверта програми) [5]. Через декілька днів через портал «Дія» було зареєстровано більше 7,2 тис. заявок на отримання мікрогрантів для започаткування чи розвитку за проєктом "єРобота" [4]. А вже на 16.08.2022 р. українці подали 8 тис. грантових заявок на підтримку бізнесу [6]. Загалом, на 19.08.2022 р., було верифіковано майже 5 тис. заяв на отримання мікрогрантів, з яких понад 750 заяв уже погоджено [7]. Наприкінці серпня 2022 р. заявки на отримання грантів подали вже близько 10 тис. громадян. Більшість заяв – на отримання мікрогранту на започаткування або розвиток власної справи [3].

А вже наприкінці липня 2022 р. було визначено перших 424 підприємця, які прагнули започаткувати або розширити свій бізнес завдяки держпрограмі грантів. На їх рахунки буде перераховано 98,2 млн грн, що дасть можливість здійснити закупівлю або лізинг обладнання, оренду приміщення, придбання сировини і матеріалів [8].

Найбільше грантів отримали жителі Києва – 101 заявка. Також лідерами за кількістю позитивних рішень є підприємці з Київської – 62 заявки, Дніпропетровської – 52 заявки та Полтавської областей – 40 заявок [8].

Серед сфер діяльності найбільше грантів спрямовано на розвиток чи створення підприємств оптової та роздрібною торгівлі і ремонту автотранспортних засобів – 142. Також 127 одержувачів коштів започаткували підприємства переробної промисловості. Ще 66 грантів отримали суб'єкти господарювання на створення чи розвиток власних готелів, кемпінгів, кав'ярень та ресторанів [8].

Кабінет міністрів на засіданні уряду 09.08.2022 р. ухвалив рішення про надання Міністерству економіки 44,37 млн грн. за бюджетною програмою "Надання грантів для створення або розвитку бізнесу" на безповоротні гранти для створення нових переробних

підприємств. А на засіданні 16.08.2022 р Кабінет міністрів виділив Міністерству економіки з резервного фонду державного бюджету 103,35 млн. грн за новою бюджетною програмою "Надання грантів для створення або розвитку бізнесу", із яких 74,32 млн. грн виділено на надання мікрогрантів для створення або розвитку власного бізнесу; а 29,03 млн. грн – на надання грантів для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства [9].

Найбільш активними та результативними учасниками першої програми проєкту «eРобота» стали мешканці Києва (148 переможців), Київської (100 переможців), Дніпропетровської (80 переможців), Полтавської (68 переможців), Львівської та Рівненської (по 59 переможців) областей [10]. Серед найпопулярніших видів діяльності, на які отримують мікрогранти українські підприємці, – оптова і роздрібна торгівля (27% серед переможців), переробна промисловість (23%), розміщення й організація харчування (12%) [1].

Отже, з перших місяців російської прямої агресії держава активно почала формувати та впроваджувати нормативно-правову, організаційну та фінансово-економічну підтримку малого та середнього бізнесу. Надання грантів для створення або розвитку бізнесу разом з пільговим кредитуванням на той час дозволили стабілізувати діяльність суб'єктів господарювання, а головне – влада продемонструвала, що дійсно розуміє який внесок робить бізнес в нашу перемогу.

### Бібліографічні посилання:

1. Рихлицький В. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/>
2. Гордійчук Д. Гранти новому бізнесу, айтівцям та аграріям: що передбачає "нова економічна стратегія" України. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/10/688044/>
3. У межах проєкту "eРобота" в Україні буде створено понад 300 тисяч нових робочих місць. URL: <https://biz.censor.net/n3363248>
4. Кабмін виділив 103 мільйони на гранти для малого бізнесу. URL: <https://biz.censor.net/n3361113>
5. Кабмін змінив умови надання грантів для підприємців. URL: <https://biz.censor.net/n3358851>
6. Українці подали вже 8 тисяч заявок на гранти "eРобота". URL: <https://biz.censor.net/n3361148>
7. Українці отримали перші 53 мільйони на власний бізнес за програмою "eРобота". URL: <https://biz.censor.net/n3361837>
8. В Україні виділили перші 400 грантів для бізнесу. URL: <https://biz.censor.net/n3356533>
9. Кабмін виділив більше 44 мільйонів на гранти для створення нових переробних підприємств. URL: <https://biz.censor.net/n3359634>
10. Уряд схвалив майже 900 заявок для отримання грантів на відкриття власного бізнесу. URL: <https://biz.censor.net/n3363345>

**Тимошенко Л. В.**

доцент, к.е.н., доцент

**Сивоконь Д. С.**

студентка гр. 076-20-3

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

## ДОСВІД КОМПАНІЇ ХЕНКЕЛЬ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Провідна німецька хімічна компанія Henkel, яка виробляє миючі, чистячі й косметичні засоби, а також клейові продукти, була створена у 1876 році та стала досить відомою ще у

перший рік свого заснування. Наразі Хенкель представлена у 70-и країнах світу, має свої традиції та багатолітній досвід задоволення потреб на ринку хімічної продукції, одночасно поєднуючи інноваційні підходи з принципами сталого розвитку для покращення життя споживачів завдяки своїм продуктам.

Компанія «Хенкель» посідає провідні позиції на світовому ринку, а також в Україні, та має два бізнес-підрозділи [1]:

1. Бізнес-підрозділ «Клейові технології» – світовий лідер на ринку клеїв, герметиків і функціональних покриттів, як для промислових клієнтів, так і для споживачів і майстрів. Тісно співпрацює з клієнтами та партнерами, аби забезпечувати сталу цінність для всіх зацікавлених сторін, пропонуючи визнані бренди (Ceresit, Момент, Loctite, Bonderite, Aquence, Teroson, Metylan, Technomelt) та високоефективні рішення, які ґрунтуються на унікальних технологіях.

2. До бізнес-підрозділу «Споживчі бренди» належать такі бренди: Fa, Indola, Schwarzkopf, Syoss. Цей напрям бізнес-підрозділу займається виготовленням засобів для догляду, укладання та фарбування волосся. Також до цього бізнес-підрозділу належать такі бренди: Perwoll, Silan, Somat, Rex, Bref, Clin, Losk, Persil. Цей напрям бізнес-підрозділу займається випуском порошків, гелів та капсул для прання.

Стратегія сталого розвитку ґрунтується на корпоративній меті компанії: «Pioneers at heart for the good of generations» («Першопроходці за покликком серця заради блага прийдешніх поколінь»). Спираючись на дух новаторства, знання, продукти та технології, компанія має на меті невпинно поліпшувати рівень щоденного життя мільярдів людей, збагачуючи їх і створюючи стабільне майбутнє для прийдешніх поколінь [1].

Усвідомлюючи екологічні проблеми, будучи соціально відповідальною та дотримуючись засад сталого розвитку, компанія вбачає потребу у постійному вдосконаленні бізнес-моделі на підставі інноваційних рішень щодо випуску продукції, ощадливого використання усіх видів ресурсів та відновлювальної сировини, розробці «розумної» упаковки, тощо.

У 1992 році компанія «Хенкель» опублікувала свій перший Звіт про охорону довкілля напередодні Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро. У звіті надано вичерпний огляд досягнень компанії, особливо в сфері екології. Потім назву документа змінили – з 2000 року це Звіт про сталий розвиток. Рада з питань сталого розвитку компанії створена у 2000 році, головною метою якої є управління глобальною діяльністю компанії в сфері сталого розвитку. Компанія «Хенкель» визначила довгострокову стратегію сталого розвитку до 2030 року з конкретними цілями. З 2010 року стратегія і цілі постійно вдосконалювалися та доповнювалися. Основою стратегії є прагнення створити більшу цінність, використовуючи менший обсяг ресурсів, аби надати можливість зростаючому населенню світу жити добре, водночас зменшуючи вплив на Землю. У 2011 році компанія «Хенкель» створила Фонд Fritz Henkel Stiftung як організацію, що об'єднує волонтерську роботу, міжнародну екстрену допомогу, а також корпоративну і бренд залученість. За 10 років свого існування Фонд підтримав понад 4000 проєктів [2].

У 2015 році компанія «Хенкель» розробила калькулятор викидів CO<sub>2</sub>, за допомогою якого споживачі можуть дізнатися, скільки викидів CO<sub>2</sub> утворюється внаслідок їхнього способу життя, щоб оцінити вплив своєї повсякденної поведінки на клімат.

Підтримуючи ініціативу «Нова економіка пластику», яка об'єднує бізнес, уряди й інших заінтересованих осіб, щоб переосмислити та змінити майбутнє використання пластику, компанія «Хенкель» намагається зменшити обсяги його використання, нарощувати повторне використання у разі можливості та забезпечити правильну переробку, аби він залишався в межах ланцюжка створення вартості. Ця концепція відома як кругова економіка або економіка замкненого циклу.

Амбітні цілі компанії є складовою цілісної стратегії, побудованої в контексті кругової економіки. Щоб просувати інновації у розробці упаковки та шукати ефективні рішення, які можна реалізувати у великих масштабах, «Хенкель» бере участь у різних партнерських і міжгалузевих ініціативах. Наприклад, компанія є учасником ініціативи «Нова економіка

пластику» (New Plastics Economy, NPEC), засновником Об'єднання для припинення утворення пластикових відходів (Alliance to End Plastic Waste, AEPW) і партнером соціального підприємства Plastic Bank. «Хенкель» також бажає просувати відкриту співпрацю. Щоб швидко та надійно визначити можливість переробки нової упаковки, «Хенкель» розробила програмний інструмент оцінки під назвою EasyD4R, аби більше компаній та організацій могли розробляти сталі рішення для упаковки своєї продукції [3].

Завдяки таким інноваційним рішенням 100% упаковки компанії «Хенкель» стануть придатними для переробки або повторного використання до 2025 року.

Щоб пропагувати екологічно відповідальну поведінку покупців і навчити їх правильній переробці, компанією «Хенкель» розроблено нові логотипи для упаковки продуктів. Логотипи містять інформацію про кількість переробленої сировини в конкретній упаковці або про придатність упаковки для переробки та/або гарантують належну переробку продукту. Також повідомляється про частку так званого Social Plastic® в упаковці продукції. «Хенкель» уже випустила асортимент косметики та мийних засобів, в упаковці яких міститься до 50% Social Plastic® [3].

«Хенкель» прагне пропонувати своїм промисловим споживачам комплексні й ефективні рішення з переробки гнучкої упаковки, особливо в харчовій промисловості. Тому компанія інвестує в інноваційні стартап-компанії, такі як Saperates. Компанія розробила інноваційну запатентовану технологію, яка, серед іншого, дозволяє відокремлювати та переробляти гнучку упаковку, що містить алюмінієву фольгу.

Компанія «Хенкель» вперше випустила пляшки з хімічно переробленого пластику, співпрацюючи з виробником упаковки Alpla. Змішані пластикові відходи, які раніше було неможливо переробити, відтепер підлягають хімічній переробці та повторному використанню. Пілотний проєкт із пляшками Petwoll є частиною проєкту ChemCycling, який реалізують під керівництвом BASF.

Компанія «Хенкель» інтенсивно співпрацює з партнерами у галузі пластикової упаковки. Разом із постачальником – компанією Amracet, яка є світовим постачальником маткової суміші, «Хенкель» розробляє інноваційне рішення, що передбачає використання чорної пластикової упаковки, повністю придатної для вторинної переробки.

Отже, сталий розвиток є ключовим елементом бачення майбутнього компанії «Хенкель» на підставі впровадження інноваційних рішень, здійснення діяльності з належною відповідальністю задля примноження економічного успіху компанії.

### **Бібліографічні посилання:**

1. Хенкель. Наші бізнеси URL: <https://www.henkel.ua/brands-and-businesses>
2. Хенкель. Сталий розвиток. URL: <https://www.henkel.ua/sustainability>
3. Хенкель. Сприяння прогресу на шляху до кругової економіки. URL: <https://www.henkel.ua/sustainability/driving-progress-toward-a-circular-economy>

**Топчий О.О.**

*Лола В.В., кандидат наук з державного управління, доцент кафедри ПЕПтаПУ  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В умовах збройної агресії Російської Федерації (далі – РФ) в Україні, розпочатої в 2014 і масштабованої у 2022 роках, значна частка території нашої країни піддалася руйнуванню внаслідок бойових дій, обстрілів, атак безпілотниками, окупації тощо. І навіть після звільнення усієї окупованої частини України, ті території, на яких безпосередньо відбувалися бойові дії, залишатимуться зруйнованими, небезпечними та малозаселеними, в порівнянні з довоєнними показниками. У зв'язку з цим, диференціація підходів до різних територій та громад залежно

від того, наскільки вони постраждали від війни, дозволить правильно визначити пріоритети повоєнного відновлення та залучити ресурси.

Існують різні підходи до класифікації територій у контексті повоєнного відновлення України. В сучасному трактуванні можна визначити, що після завершення війни, можна визначити декілька типів територіальних громад в Україні: 1) які постраждали від наземного воєнного вторгнення, а також перебувають в зоні підвищеного ризику, межуючи з російським або білоруським кордонами; 2) що зазнали значних руйнувань інфраструктури внаслідок ракетних атак і артилерійських обстрілів; 3) регіони «умовного тилу», де концентрується переважна частина аграрного потенціалу держави, а також територією яких пролягають основні транспортно-логістичні маршрути зі сходу на захід; 4) прикордонні з Європейським Союзом (далі – ЄС) громади, які стали основним місцем для релокації бізнесу та для переселення внутрішньо переміщених осіб, одночасно виконуючи роль своєрідного транзитного «моста» між Україною та ЄС [1].

Звісно, сучасною основною стратегічною метою України є вигнати загарбника з власної міжнародно визнаної території та встановити справедливий мир, проте навіть в умовах війни слід замислюватися над подальшим економічним розвитком країни, у тому числі й регіонів, які зараз є тимчасово окупованими або прифронтовими. Наприклад, при використанні ресурсів Фондів відновлення України, які можуть наповнюватися з багатьох різноманітних джерел, і відновленні цивільної інфраструктури - соціальної, житлово-комунальної, логістичної тощо, варто проаналізувати, чи буде повернення на цю навіть відновлену інфраструктурно територію населення, за умови, що не було повернуто бізнес, який через бойові дії був релокований в інші регіони України або за кордон, і за час війни адаптувався там.

Досвід відновлення деокупованих територій попереднього етапу війни (2014-2022 років) засвідчує, що через ризики ескалації збройної агресії Російської Федерації у цей період у регіон не надходили приватні іноземні інвестиції, українські банки відмовлялися брати під заставу активи та видавати кредити на цих територіях так, як це робили, наприклад, на Полтавщині чи у Чернівцях. У той же час з прифронтових регіонів відбувався постійний відтік людського капталу - молодь з цих областей їхала навчатися за кордон і потім не поверталася, залишившись там, де є робота, комфортний життєвий простір, безпека та певні перспективи. Саме на цих викликах наголошено у Стратегії економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 року [2]. В умовах повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році ці проблеми значно масштабувалися. Проведення евакуації цивільного населення, застосування ворожою армією тактики «випаленої землі», коли у населених пунктах знищується уся можлива інфраструктура – все це неймовірно знижує майбутню економічну, інвестиційну привабливість регіону, навіть із повноцінним відновленням на цих територіях миру. Таким чином, загальноновизнаним є факт, що внаслідок збройної агресії РФ економіці тих областей, де проходить або проходила лінія фронту, було завдано значних збитків. Окремо слід відзначити значні людські втрати, а також назрівання загрози перетворення територій, які зазнали негативного впливу, на повоєнні депресивні території [3]. Особливо це стосується Донецької та Луганської областей, де військовий вплив країни-агресора триває десятиліття.

Економічна стабільність та благополуччя є найважливішими аспектами сталого розвитку територіальних громад, регіонів та країни в цілому, оскільки сприяє створенню робочих місць. У свою чергу податки підприємств, фізичних осіб-підприємців є основними фінансовими надходженнями до державного та місцевого бюджетів, з яких потім фінансується соціальна сфера. Тому без економічного підґрунтя, а також вирішення проблем зайнятості не можна відновлювати громади. Існує певний ризик, пов'язаний з тим, що у відбудову інфраструктури буде вкладено значні бюджетні ресурси, але населення буде не зацікавлене повернутися через відсутність роботи. У той же час, регіони та громади, що зараз є прифронтовими або тимчасово окупованими, є унікальними по своїй суті, оскільки мають значний ресурсний, виробничий та логістичний потенціал. Саме ці чинники виступатимуть основними важелями для повернення економічної активності на «території відновлення».



У контексті визначення основних пріоритетів повоєнного відновлення деокупованих та прифронтових територій слід констатувати, що немає однакових громад або регіонів, усі вони мають власні унікальні особливості, які мають стати основною політики відновлення. Навіть ті з них, які межують між собою, можуть мати як певні спільні або схожі особливості, так безперечно неповторні характеристики. Наочним прикладом є громади Донецької та Луганської областей, які розміщені над Донецьким кам'яновугільним басейном. Саме кам'яне вугілля Донбасу є основним ресурсом, що є передумовою видобувного підприємництва в регіоні. Це певна особливість, що визначає пріоритети економічного розвитку цих територій. Проте, орієнтуватися лише на вугілля в цьому випадку неможна. Хоча великий відсоток електроенергії в Україні (другий за величиною показник після атомної енергетики) вироблявся на теплоелектростанціях (далі – ТЕС), масовані російські обстріли української енергетики призвели до повного або часткового руйнування багатьох ТЕС, інша частка опинилася в окупації через захоплення частин Донецької, Луганської та Запорізької областей. В майбутньому слід зважити роль і значення кам'яного вугілля як основного виду палива для утворення електроенергії України в цілому, оскільки, гіпотетично, з переходом на європейський курс «зеленої енергетики», кількість ТЕС в Україні буде постійно знижуватися, що знизить попит на кам'яне вугілля, зокрема видобуте на Донбасі. У зв'язку з цим варто зазначити, що у 2016 році в Україні була ратифікована Паризька кліматична угода ООН [4]. Окрім України, її ратифікувало 188 країн світу, зокрема більшість країн-членів ЄС. Підписанти зобов'язалися до 2050 року відмовитися від викопного палива та перейти на відновлювальні джерела енергії [5]. Тобто, перед міжнародним співтовариством Україна зобов'язалася поступово відмовлятися й від кам'яного вугілля як палива для ТЕС. Отже, зважаючи на це, слід детально аналізувати тенденції, зокрема щодо формування державних, регіональних й місцевих стратегій розвитку бізнесу, економіки, що є підґрунтям до сталого розвитку територій. Втім, слід враховувати й інші переваги цих територій: не лише кам'яне вугілля зосереджене на прифронтових чи тимчасово окупованих територіях Донеччини та Луганщини. Крейда, кам'яна сіль, глина, пісок, рудні копалини тощо можуть стати майбутнім інвестиційно привабливим чинником відбудови бізнесу Донеччини та Луганщини, оскільки ці ресурси є основою більшості галузей промисловості.

Отже, при розробці майбутніх концепцій та стратегій відновлення постраждалих від війни територій, особливу увагу треба приділити саме аналізу майбутнього економічного розвитку громад та регіонів, чинникам і перспективам відновлення і повернення бізнесу, активного та працездатного населення, що є передумовою соціального, а разом із цим сталого розвитку.

### Бібліографічні посилання:

1. Економіка громад і регіонів в умовах воєнного стану та пріоритети їх повоєнного розвитку. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-hromad-i-rehioniv-v-umovah-vojennoho-stanu-ta-priorytety-jih-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 16.05.2024).
2. Стратегія економічного розвитку Донецької та Луганської областей на період до 2030 року : затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2021 р. № 1078-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-strategiyi-ekonom-a1078r> (дата звернення: 16.05.2024.)
3. Концепція економічного розвитку Донецької та Луганської областей : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 р. № 1660-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1660-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 21.05.2024.)
4. Про ратифікацію Паризької угоди : Закон України від 14 липня 2016 року № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> (дата звернення: 21.05.2024).
5. Шкідливо і дорого: Європа відмовляється від вугілля. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/greendeal/2020/08/18/663848/> (дата звернення: 21.05.2024).

**Сачук А. С.**

*група 076-21-3*

**Науковий керівник: доцент Чорнобаєв В. В.**

*Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНОМІКИ В АГРОБІЗНЕСІ**

Сьогодні та у найближчій перспективі основним рушієм економічного зростання в Україні може стати аграрний сектор. Незважаючи на складнощі ведення бізнесу в умовах війни, великі агрохолдинги мають фінансові ресурси та високий потенціал до модернізації, впровадження новітніх технологій та підвищення рівня переробки власної продукції.

У найближчі роки в світовому господарстві відносна важливість використання продовольства, кормів та біопалива істотно не зміниться, оскільки не очікується жодних серйозні змін структури попиту на сільськогосподарські товари. Постійне збільшення населення залишається основним фактором зростання цього попиту, хоча динаміка споживання та прогнозовані тенденції варіюються в залежності від розвитку окремих країн. Внаслідок цього агробізнес – як галузь економіки, що охоплює всі етапи виробництва, обробки та торгівлі сільськогосподарською продукцією, буде затребуваною та приносити підприємницьким структурам великі прибутки.

Очевидним є те, що умовою для реалізації наявного виробничого потенціалу аграрного підприємства є створення умов не тільки для ефективної підприємницької діяльності а й впровадження передових досягнень сучасної науки та техніки в господарський механізм підприємства. Зважаючи на це, саме інноваційний потенціал має стати рушієм економічного зростання та сприяти розвитку всіх сфер економіки, зокрема промисловості та аграрного сектору.

Внаслідок цього представникам агробізнесу слід звернути увага на розвиток геноміки. Геноміка - наука, що вивчає геном (спадковий матеріал організму) та такі аспекти: функцію, взаємодію, організацію. Ще у 1990 році, проект Human Genome Project поклав початок геноміки. Цей міжнародний дослідницький проект полягав в тому, щоб ідентифікувати 20 000 – 25 000 генів у тілі людини. Розшифрували майже повний набір людського геному лише у 2003, зараз дослідження ще йдуть [1,2]. Завдяки вивченню генів, дослідники можуть зрозуміти генетичні особливості рослин, їх врожайність, стійкість до температур і захворювань. У свою чергу, це дозволяє створити нові сорти, щоб вони були більш конкурентними у середовищі зростання. Це спричинить поліпшення сортів рослин. Природні катаклізми, оскільки: посуха, засолені ґрунти, екстремальні температури. Вимагають більш стійкі рослини та підвищення врожайності. Ця проблема може вирішитися за допомогою геноміки, яка допоможе розробити культури, які підходять під ці стресові умови.

Захворювання рослин несуть у себе зменшення врожаїв.

Дослідники з Одеського діагностичного центру "Сингента" вказують Топ-3 хвороби озимого ячменю за період зима-весна 2020 року [3]:

- Сітчаста пятнистість – 2,0 бали (25–50 %).
- Борошниста роса - 1,0 бал, у відсотках це від 5 до 25 %.
- Темно-бура пятнистість – 1,0 бал (5–15 %).

Завдяки геномиці можна провести молекулярну діагностику захворювань та шкідників у рослинах. Це дозволить вчасно запобігти масовому ураженню і призведе до мінімальних втрат врожаїв.

Обробка ґрунту є однією з основних складових землеробства. Це безпосередньо впливає на майбутню якість продукту та його кількість, але як дізнатися як добрива та агротехніки будуть більш ефективні для певної рослини?

На основі геномічних даних дослідники можуть відповісти на ці питання, а так само це дозволить знизити витрати і підвищити врожайність.

Зникнення рослин щороку стає серйознішою темою. Тому збереження біорізноманіття збільшує оберти. Геноміка дозволить зрозуміти генетичну різноманітність культурних рослин, а також дикорослих, вони допоможуть і у створенні кращих сортів.

Всі ці аспекти допоможуть агробізнесу у відкритті нових можливостей для підвищення продуктивності, стійкості та стабільності сільського господарства. Такі інновації, як геноміка допоможе забезпечити продовольчу безпеку, збільшити конкурентоспроможність галузі та сприяють сталому розвитку сільськогосподарського сектора. Однак для майбутнього процвітання варто вкластися у геноміку.

На даний момент в агробізнесі є інші проблеми, крім нестачі передових технологій: окуповані території, нестача насіння, техніки, палива, людського ресурсу, агрохімії та порушена логістика [4].

Враховуючи вищевикладене, Україна має всі можливості стати розвиненою країною завдяки застосуванню геноміки в агробізнесі.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Геноміка. Про що розкаже твій ДНК тест. URL: <https://zarpa.com.ua/blog/genomika-or-pro-sho-rozkazhe-tvij-dnk-test>
2. Галузі майбутнього: як геноміка змінить життя людей. URL: <https://mind.ua/publications/20187759-galuzi-majbutnogo-yak-genomika-zminit-zhittya-lyudej>
3. Поширення хвороб зернових культур 2020 року і прогноз на 2021 рік. URL: <https://www.syngenta.ua/en/news/zernovi/poshirennya-hvorob-zernovih-kultur-2020-roku-i-prognoz-na-2021-rik>
4. Проблеми аграрного бізнесу під час воєнного стану. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/18.pdf)

***Кривчик П. Б.***

***Науковий керівник: Семенова Т. В.***

*кандидат економічних наук, доцент*

*Український державний університет науки і технологій*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРУБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Якщо наприкінці минулого століття інтелектуальні системи управління починали розроблятися як інструмент для мінімізації недоліків на рівні планування ресурсів підприємства [1], станом на сьогодні все більше підприємств різних галузей застосовують ці технології для створення або вдосконалення існуючих моделей бізнесу, підтримки взаємовідносин у внутрішній структурі, трансформації впливу зовнішніх факторів. Так, наприклад, дослідження, проведені на базі емпіричних даних китайських компаній з 2011 по 2021 рік, довели, що цифрова трансформація значно підвищує загальний рівень продуктивності компаній шляхом сприяння технологічним інноваціям, зниження операційних витрат, покращення ефективності розподілу ресурсів і покращення структури людського капіталу; вплив цифрової трансформації на загальну продуктивність факторів є відносно більшим для компаній, які безпосередньо не беруть участі у створенні та виробництві високих технологій, і компаній у висококонкурентних галузях [2]. Як окрема складова в загальному аспекті розгляду цифрової трансформації підприємств, впровадження інтелектуальних систем управління (ІСУ) безпосередньо впливає на всі аспекти основної діяльності підприємств, у тому числі на виробничі процеси, відносини з контрагентами, інвестиційну діяльність. Саме тому використання ІСУ на підприємствах трубної промисловості є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, коли високий рівень конкуренції вимагає підвищення ефективності виробничих процесів. Інтелектуальні системи управління сприяють автоматизації, оптимізації

виробництва та зниженню витрат, що забезпечує економічні переваги та підвищує конкурентоспроможність підприємств. Метою дослідження є визначення економічного ефекту від застосування ІСУ на підприємствах трубної промисловості. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження ІСУ на підприємствах трубної промисловості призведе до значного економічного ефекту за рахунок зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності та оптимізації використання ресурсів.

Для визначення економічного ефекту впровадження інтелектуальних систем управління були використані такі методи:

1. Аналіз літературних джерел. Вивчення наукових статей з тематики інтелектуальних систем управління дозволило виявити ключові аспекти їхнього впливу на бізнес-моделі підприємств. Згідно з даними досліджень ринків Латинської Америки та Європи впровадження ІСУ істотно впливає на конкурентоспроможність підприємств, допомагаючи досягати стратегічних цілей ефективно та продуктивно [3]. Так, для європейських країн є справедливим твердження, що цифрові технології та інтелектуальні системи управління є сильним предиктором динаміки бізнесу. Показник дисперсії, який був отриманий в результаті аналізу даних з Індексу глобальної конкурентоспроможності (GCI) Всесвітнього економічного форуму – 35,6% дисперсії. Результати інших досліджень доводять, що використання ІСУ забезпечує значне зниження виробничих витрат та підвищення продуктивності [4].

2. Моделювання виробничих процесів. За допомогою спеціалізованих програмних засобів було змодельовано виробничий процес на підприємствах трубної промисловості з урахуванням впровадження ІСУ. Джерелами економічної ефективності у сфері виробництва при впровадженні ІСУ є: збільшення обсягу випуску продукції; зростання продуктивності праці; скорочення простоїв та понаднормових робіт, підвищення коефіцієнта завантаження обладнання; зниження браку завдяки підвищенню ритмічності виробництва; зменшення нормованих оборотних коштів; скорочення втрат товарно-матеріальних цінностей; зниження непродуктивних витрат; скорочення умовно постійних витрат [5]. Запропонована методика дозволила оцінити вплив ІСУ на ключові показники ефективності, такі як продуктивність, якість продукції та витрати на обслуговування обладнання. Моделювання показало, що зниження часу простою обладнання призводить до збільшення продуктивності на 15-20%.

3. Економічний аналіз. Були проведені розрахунки економічного ефекту від впровадження ІСУ на основі даних реальних підприємств трубної промисловості. Наприклад, зниження витрат на обслуговування обладнання та автоматичний моніторинг зменшують витрати на ремонт на 25%, що було підтверджено відповідними дослідженнями [6]. Також, за результатами прогнозного аналізу економічної ефективності, впровадження ІСУ дозволяє знизити витрати на сировину та енергоносії на 10-15% [7].

4. Аналіз ризиків та окупності інвестицій. Було обрано найбільш репрезентативні методи оцінки ефективності [8], проведено оцінку ризиків, пов'язаних з впровадженням ІСУ, та розраховано окупність інвестицій. Дослідження показали, що початкові витрати на впровадження ІСУ окупаються в середньому протягом 1-2 років, що є економічно доцільним для підприємств трубної промисловості.

Встановлено, що ІСУ на підприємствах трубної промисловості мають значний економічний потенціал. Впровадження ІСУ сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів та зниженню часу простою обладнання. Аргументовано, що ці заходи підвищують конкурентоспроможність підприємств на ринку. Рекомендовано впровадження ІСУ для підвищення ефективності виробничих процесів. Впровадження ІСУ також сприяє зниженню витрат на обслуговування обладнання, підвищенню якості продукції та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Окупність інвестицій у ІСУ є швидкою, що робить ці системи економічно вигідними для підприємств трубної промисловості.

**Бібліографічні посилання:**

1. Shojaeinasab, A., Charter, T., Jalayer, M., Khadivi, M., Ogunfowora, O., Raiyani, N., Yaghoubi, N., Najjaran, H. (2022). Intelligent manufacturing execution systems: A systematic review. *Journal of Manufacturing Systems*, 62, 503-522. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.01.004>.
2. Lei, Z., Wang, D. (2023). Digital transformation and total factor productivity: Empirical evidence from China. *PLoS ONE*, 18 (10): e0292972. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292972>
3. Bacca-Acosta, J., Gómez-Caicedo, M. I., Gaitán-Angulo, M., Robayo-Acuña, P., Ariza-Salazar, J., Suárez, Á. L. M., & Villamil, N. O. A. (2023). The impact of digital technologies on business competitiveness: a comparison between Latin America and Europe. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(7), 22-46. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2022-0167>.
4. Nof, S. Y., Ceroni, J. A., Jeong, Y. S., & Moghaddam, M. (2015). Revolutionizing Collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45777-1>.
5. Nolan, A. (2020). Digital technology and advanced production. *The Digitalisation of Science, Technology and Innovation: Key Developments and Policies*; OECD Publishing: Paris, France, 119-142.
6. Kusiak, A. (2018). Smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 56 (1-2), 508-517. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1351644>.
7. Wu, H., Han, M., & Shen, Y. (2023). Technology-driven energy revolution: the impact of digital technology on energy efficiency and its mechanism. *Frontiers in Energy Research*, 11, 1242580.
8. Shymanska O., Nester Y. (2020). Problems of estimating the efficiency of investing in digital transformation. *Black Sea Economic Studies*. <https://doi.org/10.32843/bses.49-16>.

**Ткаченко Ю.В.**

**Науковий керівник: ст. викл. Дементьєва Н.В.**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ПРО СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ МИТНО-БРОКЕРСЬКИХ ПОСЛУГ**

У глобалізованому світі торгівлі митні брокерські послуги відіграють ключову роль у полегшенні переміщення товарів через кордон. Ці служби діють як посередники між імпортерами, експортерами та митними органами, забезпечуючи дотримання складних правил і безперебійні процеси очищення. Розуміння поточного стану та майбутніх перспектив підприємництва у сфері митно-брокерських послуг має важливе значення для зацікавлених сторін, які прагнуть ефективно орієнтуватися в цьому динамічному секторі.

Ландшафт підприємницької діяльності з надання митних брокерських послуг характеризується поєднанням традиційних практик і сучасних технологічних досягнень. Відомі брокерські фірми співіснують з інноваційними стартапами, кожна з яких змагається за оптимізацію операцій і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Основні аспекти поточного стану включають наступне:

- відповідність нормативним вимогам. Підприємці, які займаються митним брокерством, повинні орієнтуватися в лабіринті правил, тарифів і торговельних угод, що постійно змінюються. Відповідність цим нормам не підлягає обговоренню, і фірми інвестують значні кошти в досвід і технології, щоб забезпечити дотримання;

- технологічна інтеграція. Цифрова революція змінила митно-брокерські послуги завдяки автоматизації, аналітиці даних і блокчейн-рішенням, які революціонізували процеси. Підприємці використовують технології, щоб пришвидшити митне оформлення, мінімізувати помилки та забезпечити відстеження клієнтів у режимі реального часу;

- динаміка ринку. Ринкові тенденції, такі як збільшення обсягів світової торгівлі, поширення електронної комерції та геополітичні зрушення, впливають на підприємництво у сфері митного брокерства. Підприємці повинні адаптувати свої стратегії, щоб використовувати нові можливості та ефективно зменшувати ризики;

- конкурентний ландшафт. Митно-брокерський сектор є висококонкурентним, як внутрішні, так і міжнародні гравці змагаються за частку ринку. Підприємці відрізняються якістю послуг, спеціалізацією на ринкових нішах та інноваційними рішеннями.

Незважаючи на труднощі, перспективи для підприємницької діяльності в сфері митно-брокерських послуг є багатообіцяючими, що зумовлено кількома факторами, а саме:

- запровадження технологій. Продовження інтеграції передових технологій, таких як ШІ, машинне навчання та Інтернет речей, підвищить операційну ефективність і надання послуг, дозволяючи підприємцям пропонувати індивідуальні рішення та отримувати конкурентну перевагу;

- регуляторні реформи. Уряди в усьому світі все більше зосереджуються на сприянні торгівлі та спрощенні митних процедур. Підприємці отримають переваги від спрощених процесів, зменшення бюрократичних перешкод і більшої прозорості;

- розширення світової торгівлі. Постійне розширення світової торгівлі, яке стимулюється ринками, що розвиваються, і транскордонною електронною комерцією відкриває широкі можливості для підприємців у сфері митно-брокерських послуг. Стратегічні альянси, партнерства та географічне розширення можуть розблокувати нові джерела доходу;

- клієнтоорієнтований підхід. Підприємці, які віддають перевагу клієнтоорієнтованості, пропонуючи персоналізовані послуги, проактивну комунікацію та додаткові рішення, сприятимуть довгостроковим партнерствам і підтримуватимуть зростання різних аспектів бізнесу.

Україна, маючи стратегічне географічне розташування між Європою та Азією, має величезний потенціал для підприємницької діяльності у сфері митно-брокерських послуг. Однак цей сектор стикається з унікальними викликами та можливостями, сформованими геополітичним контекстом країни, нормативною базою та економічною динамікою. Розуміння поточного стану та перспектив підприємництва в сфері митно-брокерських послуг в Україні має вирішальне значення для зацікавлених сторін, які прагнуть ефективно орієнтуватися в цьому динамічному секторі.

Поточний стан підприємництва в сфері митно-брокерських послуг в Україні:

Регуляторне середовище. Українське митне законодавство є складним і вимагає від підприємців володіння глибокими знаннями та досвідом для безперебійної навігації. Дотримання українського митного законодавства, міжнародних угод і торговельних тарифів є важливим для успішної діяльності.

Технологічне впровадження. Хоча деякі фірми в Україні використовують технологію для оптимізації операцій, загальний рівень технологічної інтеграції в митно-брокерських послугах відстає від більш розвинутих економік. Зростає потреба підприємців інвестувати в цифрові рішення для ефективного митного оформлення та спілкування з клієнтами.

Ринкова конкуренція. Український митно-брокерський сектор є конкурентоспроможним, у ньому багато гравців, починаючи від невеликих фірм і закінчуючи великими транснаціональними компаніями. Щоб завоювати частку ринку, підприємці повинні відрізнитися за якістю послуг, спеціалізацією та інноваційними підходами.

Економічні фактори: Економічні коливання, нестабільність валюти та політична нестабільність в Україні впливають на підприємництво в сфері митно-брокерських послуг. Підприємці повинні адаптувати свої стратегії, щоб зменшити ризики та скористатися можливостями, що з'являються на ринку.

Зусилля зі спрощення процедур торгівлі: український уряд прагне спростити митні процедури, зменшити бюрократичні бар'єри та посилити спрощення процедур торгівлі. Підприємці виграють від реформ, спрямованих на покращення бізнес-клімату та сприяння міжнародній торгівлі.

Інвестиції в інфраструктуру: очікується, що поточні інвестиції в транспортну інфраструктуру, включаючи порти, залізниці та дороги, підвищать ефективність логістики та сприятимуть торговим потокам. Підприємці можуть скористатися цими розробками, щоб запропонувати покращені послуги митного брокера.

Європейська інтеграція: прагнення України до більш тісної інтеграції з Європейським Союзом відкриває можливості для підприємців у сфері митно-брокерських послуг. Приведення у відповідність зі стандартами та правилами ЄС може підвищити конкурентоспроможність і відкрити двері на нові ринки.

Цифрова трансформація: зростаюча оцифрування митних процедур і впровадження систем електронної документації створюють для підприємців можливості оптимізувати роботу та пропонувати послуги з доданою вартістю. Інвестиції в цифрові рішення будуть вирішальними для майбутнього успіху.

Однією зі складних реальностей для будь-якої країни є конфлікти та війни. У випадку України, з огляду на військові дії країни, це має значний вплив на економіку, включаючи сферу митно-брокерських послуг.

На сьогоднішній військовий конфлікт України призвів до значних труднощів у здійсненні митних операцій та контролю за кордоном. Митні пункти у зоні конфлікту можуть функціонувати з обмеженими можливостями або зовсім припинити роботу через безпекові обмеження та ризики.

В майбутньому ситуація в зоні конфлікту може ставати перед підприємствами у сфері митно-брокерських послуг складною задачею. Однак, Уряд і бізнес-спільнота активно працюють над пошуком шляхів для забезпечення безпеки та стабільності в цьому регіоні, що сприяє відновленню певної нормальності в діяльності митних пунктів. Кроки, які вже були прийняті, включають укладення міжнародних договорів про безпеку на кордоні, використання технологій для поліпшення митного контролю, підвищення рівня навчання та підготовки митних службовців з питань безпеки, а також співробітництво з іншими країнами та міжнародними організаціями.

Що стосується перспектив розвитку митно-брокерських послуг, необхідно уважно вивчити вплив військового конфлікту на економіку та торговельні потоки. Зокрема, варто розглянути можливість зміни торговельних маршрутів та змін в структурі експорту та імпорту. Воєнно-морські сили (ВМС) України оголосили тимчасові коридори для торговельних суден, які слідують у та з чорноморських портів України. Протягом усіх цих маршрутів зберігається військова загроза та мінна небезпека з боку РФ. Маршрути в першу чергу використовуватимуться для можливості виходу цивільних суден, що знаходяться в українських портах Чорноморськ, Одеса та "Південний" ще з початку повномасштабного вторгнення Росії, повідомили у ВМС ЗСУ. Публічно докладна інформація про маршрути не розкривається.

Попри виклики, важливою є підтримка міжнародних партнерів та робота над мирним врегулюванням конфлікту для стабілізації економічної ситуації та забезпечення безпеки у зоні військового конфлікту.

На підприємницьку діяльність у сфері митно-брокерських послуг в Україні впливають складність регулювання, технологічний прогрес та економічні фактори.

Складність регулювання: митна сфера підпорядкована численним нормативно-правовим актам та вимогам, які можуть бути складними для розуміння та дотримання. Це включає в себе митні тарифи, вимоги до митного декларування, правила та процедури митного контролю тощо. Підприємства повинні витратити час і ресурси на забезпечення відповідності цим правилам та процедурам.

Технологічний прогрес: розвиток інформаційних технологій може змінити способи, якими ведеться митна діяльність. Впровадження сучасних інформаційних систем, електронне декларування та інші технологічні інновації можуть полегшити та прискорити митний процес, але вимагатимуть інвестицій у впровадження та навчання персоналу.

Економічні фактори: зміни в економічних умовах, такі як зміни валютних курсів, рівень інфляції, митні тарифи та податки, можуть впливати на вартість митних операцій та загальні витрати підприємств. Економічна нестабільність або зміни урядової політики також можуть впливати на бізнес-плани підприємств.

Підприємницька діяльність у сфері митно-брокерських послуг є динамічною та розвивається сферою, сформованою регуляторними складнощами, технологічними інноваціями та динамікою ринку.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Ivanchenko E. P. Legal nature of customs brokerage activities: concept, elements, particularities. Private and public law. 2023. No. 4. P. 9–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-5666.2023.4.2> (date of access: 05.04.2024).

2. Lileikis S., Staniūtė G. Port customs brokerage services: partial reconceptualization of the company. Journal of management. 2020. Vol. 36, no. 1. URL: <https://doi.org/10.38104/vadyba.2020.06> (date of access: 05.04.2024).

*Шевчук О.О.*

*Науковий керівник: ст. викл. Дементьєва Н.В.*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

### **ЩОДО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

На сучасному етапі розвитку економіки торгівля є однією з ключових галузей держави, що займає лідируючі позиції серед галузей економіки по надходженнях до бюджету. Торгівля виконує соціально-економічну роль не тільки в її впливі на сектор виробництва (сприяючи розвитку виробництва потрібної на ринку продукції), а й на сектор споживання (шляхом задоволення потреби і сприяючи підвищенню рівня життя населення). Торгівля являється однією з найбільш швидко розвиваючих форм господарювання, особливо це стосується роздрібною торгівлі. Розглядаючи роздрібну торгівлю як комерційну діяльність або діяльність в сфері обміну, слід зазначити, що вона також є важливим елементом системи руху товару і займаючи проміжне положення між соціальною і виробничою сферою, здійснює збут товарів і продуктів кінцевим споживачам. Тобто можемо сказати, що роздрібна торгівля постійно набирає обертів, за рахунок того, що шлях від вкладання грошей в діяльність до отримання прибутку дуже короткий.

На сьогоднішній день оптова торгівля є динамічною галуззю економіки, що постійно змінюється та адаптується до нових умов. Зростання обсягів торгівлі, розвиток технологій та зміни у споживчих уподобаннях споживачів впливають на стратегії підприємств у цій галузі. Зокрема, збільшується попит на інтернет-торгівлю, з'являються нові можливості для глобального співробітництва та оптимізації логістичних процесів. В даний час світова економіка переживає період надзвичайного підйому та значного збільшення темпів зростання. У країнах Європи і в Японії спостерігається тенденція до швидкого зростання, в Китаї і США - до стабілізації, а в багатьох країнах, що розвиваються – до відновлення і поживлення росту. Для підприємств, які працюють в роздрібному секторі - стійке економічне зростання являється найбільш сприятливим фактором.

Сектор роздрібною торгівлі повинен радикально змінити власні методи та бути готовими до великих перетворень. Споживачі, які озброїлися технологіями, що дозволяють завжди залишатися на зв'язку і забезпечують більш широкі можливості, ніж будь-коли раніше, формують нові тенденції в купівельному поведінні роздрібних підприємств.

Нові технології та Інтернет призводять до змін, які відбуваються в роздрібній галузі в усьому світі, і Україна не є винятком. Найбільші українські ритейлери вже активно інвестують



в розвиток нових технологій - наприклад, за допомогою співпраці з стартапами та за рахунок взаємодії з покупцями в соціальних мережах.

Важливість нових технологій для вітчизняного ритейлу буде рости в міру того, як будуть знижуватися можливості органічного зростання - шляхом відкриття нових магазинів. В цілому український споживач позитивно сприймає нові технології, адже саме споживач буде підштовхувати роздрібні мережі в майбутньому до розвитку і впровадження передових технологій.

Основна мета роздрібної торгівлі зводиться до стабільного забезпечення високоякісними товарами, широкого асортименту різних категорій населення для задоволення їхнього попиту на дані товари. Саме роздрібна торгівля завершує процес товарного обігу, адже за її допомогою товари, які вироблені в інших галузях економіки доводяться до кінцевого споживача.

Управління торгівлею здійснюється Міністерством економічного розвитку та торгівлі України. Міністерство проводить державну політику в сфері торгівлі, здійснює контроль за виконанням законодавства та здійснює облік торговельних організацій.

Перспективи розвитку оптової торгівлі полягають у використанні новітніх технологій, розвитку електронної комерції та розширенні міжнародних ринків збуту. Зокрема, використання штучного інтелекту та аналізу даних дозволяє підприємствам оптимізувати процеси управління запасами, прогнозування попиту та взаємодії з клієнтами. Також, розвиток міжнародної торгівлі та зростання популярності крос-бордерних онлайн-платформ відкривають нові можливості для підприємств у пошуку нових ринків збуту та розвитку експортної діяльності.

Однак, на шляху до розвитку оптової торгівлі стоять певні виклики та перешкоди. Серед них можна виділити нестабільність економічної ситуації, конкуренцію на ринку, складність логістичних процесів та ризики кібербезпеки у сфері електронної комерції. Для поживлення комерційної діяльності необхідно впровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії, консолідації, інтеграції та автоматизації, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібного бізнесу як на сьогоднішній день, так і в майбутньому.

Можна виділити чотири основні позиції, щодо пріоритетних напрямків розвитку роздрібної:

1. Формування висококласних цифрових можливостей. Роздрібні компанії по всьому світу стрімко пристосовуються до того, що з точки зору споживача, процес здійснення покупок не полягає лише в тому, щоб зробити вибір між звичайним роздрібним магазином і інтернет-магазином або визначити оптимальний для себе канал збуту. Навпаки, споживачі прагнуть здобути незалежність від каналів збуту.

2. Об'єднання переваг стандартних роздрібних магазинів і інтернет-магазинів дозволяє компенсувати втрачений час. Багато ринкові продавців, які не встигають за розвитком цифрових технологій, тепер мусять наздогнати втрачене.

3. Формування унікального споживчого досвіду. Стандартні роздрібні магазини не втрачають своїх позицій. Вони як і раніше реалізують 90% всіх товарів світу. Для того щоб успішно конкурувати з інтернет-магазинами та забезпечити своїм клієнтам зручність покупок і невичерпний асортимент продукції, який пропонується в режимі онлайн, роздрібним магазинам необхідно підвищувати якість обслуговування клієнтів і ступінь їх залученості в розвиток бренду.

4. Впровадження інноваційних технологій в процес роздрібної торгівлі. Кожне роздрібне підприємства повинно пильно стежити за розвитком інноваційних технологій, зокрема, Internet of Things (IoT) , штучного інтелекту, розроблення віртуальної реальності, передових робото-технік та по можливості впроваджувати їх в організаційний процес роздрібної торгівлі.

На сьогодні в українській законодавчій базі існують багато нормативних актів, які регулюють внутрішню торгівлю в державі, але відсутня чітка стратегія розвитку даної галузі.

Тому було б доцільно розробити Стратегію розвитку внутрішньої торгівлі, в якій зазначалися б окремі пункти щодо:

- пріоритетних напрямків торгівлі;
- державної підтримки підприємств та фізичних осіб підприємців, які працюють в сфері торгівлі та впроваджують інновації у торгівельну діяльність;
- зменшення податкового тиску, шляхом зниження податкової ставки;
- відповідність української роздрібно торгівлі до міжнародних стандартів та посилити контроль за їх порушення;
- захист прав споживачів через отримання якісного товару та високого рівня обслуговування;
- обмеження спекуляції недобросовісними продавцями та ввести регулювання цін на товари першої необхідності, таким чином зробивши їх доступнішими для малозабезпечених верств населення;
- покласти на територіальні громади функцію контролю за дотриманням норм внутрішньої торгівлі, а також підвищити соціальну активність самих споживачів та посприяти у проявленні громадської свідомості.

Впровадження вище зазначеної стратегії надало б українським підприємствам та фізичним особам підприємцям змогу розвиватися та здійснювати торгівельну діяльність з державною допомогою, за допомогою інноваційних методів та у відповідності з міжнародними стандартами. А держава у результаті отримає більшу наповненість бюджету від роздрібно торгівлі та зайняте населення.

Отже, роздрібна торгівля - це галузь, що розвивається та має великі перспективи для майбутнього зростання. Загалом товарооборот в країні постійно збільшується та має позитивну динаміку розвитку, незважаючи на зменшення кількості суб'єктів господарювання. Однак слід зазначити, що українські продавці недостатньо конкурентоспроможні та відстають у інноваційних технологіях від міжнародних. Для поживлення комерційної діяльності необхідно впровадження інновацій, застосування оновлених інструментів взаємодії, консолідації, інтеграції та автоматизації, що дозволить підвищити ефективність ведення роздрібного бізнесу як на сьогоднішній день, так і в майбутньому. Держава, в свою чергу, повинна стимулювати розвиток роздрібно торгівлі шляхом державної підтримки, покращення інвестиційного клімату в галузі, посприяти поліпшенню розвитку споживчого попиту населення. В такому разі дії держави повинні сформуватися в чітку стратегію розвитку торгівельної галузі. Об'єднанні дії держави, бізнесу та територіальних громад дадуть можливість роздрібній торгівлі розвиватися з вимогами сьогодення.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. Вісник приазовського технічного університету. Серія: Економічні науки. 2016.
2. Вороніна В.Л., Мілька А.І. Роздрібний товарооборот як економічна категорія та його значення для управління. 2018.
3. Теорія і практика торговельного підприємництва в Україні: [Кол. монографія] / за ред. Н.С. Танклевської. - Херсон: РВВ, 2018. - 206 с.
4. Petrenko V., Melnykova K. Formation of vertically integrated agrarian enterprises with foreign capital. Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities. 2018.
5. Petrenko V., Karнаushenko A. Joint enterprises in foreign trade activity of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies. 2017.
6. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С. Розвиток фінансування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Херсон: Айлант, 2015. 184 с.

**Пушкаръов Р. В.**

студент групи 076м-23-2

**Науковий керівник: к.е.н., доцент Касьяненко Л. В.**

*Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"*

## ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ В БІЗНЕСІ

Переговори є важливою складовою нашого життя. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, приходять до компромісу, досягають згоди та вирішують конфліктні ситуації. Переговори є не просто способом розв'язання конфлікту або прийняття рішення, а й можливістю знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети учасників переговорного процесу в бізнесі.

Переговори — спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштована на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.[1]

Мета залежить від конкретної ситуації. Переговори з клієнтом – це зазвичай продаж наших товарів чи послуг, з партнером – вирішення будь-якої ситуації з бізнесом, з інвестором – залучення коштів або їх повернення. Складність переговорів залежить від специфіки та масштабу діяльності.

Невід'ємною частиною переговорів є її структурні елементи, а саме:

### 1. Докомунікативний етап:

- Збір інформації: на цьому етапі ми збираємо всю необхідну інформацію, яка допоможе нам підкріпити наші аргументи та зробити нашу комунікацію більш переконливою. Важливо використовувати достовірні джерела інформації, критично їх аналізувати та робити правильні висновки.

- Аналіз проблеми: це важливий етап у будь-якому проекті чи заходах проведених упродовж певного періоду, що спрямовані на розвиток комунікації і налагодження ефективної взаємодії із цільовими аудиторіями. Аналіз дозволяє чітко визначити проблему, яку необхідно вирішити, та розробити план дій щодо її вирішення. Цей етап має особливе значення, оскільки допомагає визначити цілі та завдання комунікації, цільову аудиторію, розробити ключові повідомлення, вибравши канали комунікації та спланувати бюджет.

- Визначення мети і задач: дозволяють чітко окреслити, що саме ми хочемо одержати, і які кроки необхідно виконати для досягнення цієї мети.

### 2. Комунікативний етап:

- Представлення сторін: на цьому етапі кожен учасник повинен представити себе, свою роль у проекті та свої очікування. При чому важлива чіткість, лаконічність, шанобливість, та уникнення самореклами та хвальби зі сторони учасників.

- Викладення проблем і мети: тут потрібно чітко сформулювати проблеми, які необхідно вирішити. Також важливо визначити мету проекту, події або завдання.

- Діалог учасників: учасники повинні мати можливість поставити запитання, уточнити деталі та висловити свої думки. А саме важливо активно слухати інших і бути відкритим до різних точок зору.

### 3. Посткомунікативний етап:

- Аналіз переговорів: на цьому етапі важливо дослідити хід переговорного процесу, визначити переваги та недоліки. Слід оцінити результати переговорів, чи вдалося досягти поставлених цілей. Також важливо оцінити поведінку та дії всіх учасників переговорів.[2]

Для досягнення успіхів у переговорах особливе значення має те, яке враження справлять учасники один на одного. Не можна забувати про одяг, приміщення, умови проведення. Крім того, переговорний процес потребує від учасників володіння психологічними механізмами, які стимулюють їх активність. Ефективні переговори в бізнесі сприяють досягненню взаємовигідних угод та розвитку партнерських відносин.

Переговори в бізнесі є ключовим комунікативним процесом, спрямованим на досягнення згоди між сторонами. Успішні переговори вимагають від учасників вміння

ефективно спілкуватися, слухати та враховувати погляди інших сторін.

В переговорному процесі важливо виявляти спільні інтереси, шукати компроміси та знаходити рішення, які задовольняють всіх учасників. Ефективні переговори сприяють підвищенню взаєморозуміння, покращенню відносин між бізнес-партнерами та досягненню спільних цілей.

Гарвардська тактика ведення переговорів передбачає, що добрі відносини між учасниками спілкування важливіші, ніж швидке отримання результатів. Позитивний характер переговорів сприяє досягненню компромісів. Сварка — навпаки, відсуває консенсус.[4]

Ідея гарвардської моделі переговорів передбачає переформатування з конкуренції на співробітництво в знаходженні рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Отже, переговори, як і будь-яка інша бізнес діяльність, вимагають професіоналізму. Вони є могутнім інструментом урегулювання конфліктів, вирішення спірних питань, організації спільної діяльності.

#### **Бібліографічні посилання:**

- |    |   |               |         |              |      |
|----|---|---------------|---------|--------------|------|
| 1. | Поняття   | «переговори». | Функції | переговорів. | URL: |
|    | <a href="https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/1827-ponyattya-peregovori-funkcyi-peregovorv.html">https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/1827-ponyattya-peregovori-funkcyi-peregovorv.html</a> |               |         |              |      |
| 2. | Особливості   | ведення       | ділових | переговорів. | URL: |
|    | <a href="https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/p5-2.html">https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/10prishak_etyka_dilovyh_stosunkiv/p5-2.html</a>                     |               |         |              |      |
| 3. | Секрети   | ефективних    | ділових | переговорів. | URL: |
|    | <a href="https://online.novaposhta.education/blog/sekreti-efektivnih-dilovih-peregovoriv">https://online.novaposhta.education/blog/sekreti-efektivnih-dilovih-peregovoriv</a>                           |               |         |              |      |

*Nesterova Liudmyla Hryhorivna*  
assistant

National Technical University Dnipro Polytechnic, Dnipro

### **THE ROLE OF THE SYSTEM OF THE UKRAINIAN CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY IN TRADE ENTREPRENEURSHIP**

The development of a market economy and the complexity of the market structure have objectively led to the formation of its infrastructure. Elements of the market infrastructure should provide high-quality services to trading companies, creating conditions for timely and continuous supply of resources.

In order to ensure the effective functioning and development of trade enterprises, the author of paper [1] notes the expediency of separating the resource, financial and credit, research, information and service, and organisational and legal subsystems in the market infrastructure, each of which has relevant elements represented by business entities and performing certain functions.

A significant place in the information and service subsystem of the market infrastructure is occupied by the Chambers of Commerce and Industry (CCI), the legislative basis for which is the Law of Ukraine “On Chambers of Commerce and Industry in Ukraine” [2]. This Law defines the general legal, economic and social principles of establishing the Chambers of Commerce and Industry in Ukraine, establishes the organisational and legal forms and areas of their activities, as well as the principles of their relations with the state.

The Chambers of Commerce and Industry are established to promote the development of national economy, its integration into the global economic system, the formation of modern industrial, financial and trade infrastructures, the creation of favourable conditions for entrepreneurial activity, the comprehensive development of all types of entrepreneurship not prohibited by the legislation of Ukraine, scientific, technical and trade relations between Ukrainian entrepreneurs and entrepreneurs from foreign countries [2].

The system of the Chambers of Commerce and Industry in Ukraine:

- ensures the formation of a favourable business environment for entrepreneurial activity,

- creates and expands business development opportunities by opening new markets for domestic exports,
- promotes dynamic internationalisation of the Ukrainian business and ensures active integration into the global economy,
- improves the institutional environment in the process of dialogue between business and government, as well as the provision of services demanded by business.

For years of its existence the system of the Chambers of Commerce and Industry has proved to be effective in supporting business. The regional structure of the Chambers of Commerce and Industry includes the central Ukrainian Chamber of Commerce and Industry (UCCI) and 25 regional Chambers of Commerce and Industry.

The Ukrainian Chamber of Commerce and Industry is a non-governmental, non-profit, self-governing organisation that unites legal entities and citizens of Ukraine registered as entrepreneurs, as well as their associations, on a voluntary basis. The UCCI is a member of the International Chamber of Commerce and the World Federation of Chambers, the Association of European Chambers of Commerce and Industry. The UCCI has 70 representatives in 56 countries and 174 signed international cooperation agreements with foreign partner organisations. It is the founder and coordinator of 45 bilateral business councils. 85% of the Chamber's members are representatives of small and medium-sized businesses, and 15% are large companies. Branch committees of entrepreneurs function within the CCI, conducting an independent expert examination of legal acts, regulating business and foreign economic activity, as well as expert examination on issues related to the rights and interests of entrepreneurs, and prepare proposals on behalf of the Chamber's members to the state authorities as to their improvement. The Chamber's member community includes over 60 business associations in Ukraine: the Ukrainian Association for Quality, the Ukrainian Association of Light Industry Enterprises Ukrlegprom, and TUID, the Turkish Ukrainian Business Association. The UCCI is authorised to issue Certificates of Origin and ATA carnets, certify force majeure circumstances, as well as trade and port customs established in Ukraine. The UCCI is the home to the International Commercial Arbitration Court, which is widely recognised worldwide, the Maritime Arbitration Commission, and the Court of Arbitration [3].

The interaction of enterprises on the platform of the Chamber of Commerce and Industry has a significant synergistic effect. Compared to sectoral business associations and clusters, the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry is a business association that promotes cross-sectoral cooperation, and achieves better economic results through the use of mainly horizontal ties [4].

Today, the system of the Chambers of Commerce and Industry unites about 8 thousand members. Every day, more than a thousand business representatives receive professional advice and assistance from the experts of the Chambers of Commerce and Industry in a variety of areas [3].

The Chambers provide practical assistance to entrepreneurs in conducting trade and economic operations in the domestic and foreign markets, promote the development of exports of Ukrainian goods and services, for which they provide their members with a wide range of professional services, including consulting on foreign trade and market assessment, conduct independent examination of goods, appraise movable and immovable property, intangible assets, provide barcoding services, patent and licensing services, prepare documentation to ensure the protection of intellectual property rights, etc. The Chambers of Commerce and Industry provide business and legal information to the Ukrainian and foreign entrepreneurs, organise seminars, conferences, exhibitions in Ukraine and abroad, and facilitate business negotiations on economic issues.

Thus, the system of the Chambers of Commerce and Industry of Ukraine creates conditions that facilitate the development of business relations at all levels of trade and the formation of competitive Ukrainian business structures in global markets.

Thus, the activities of the system of the Chambers of Commerce and Industry of Ukraine have a positive impact on all aspects of trade business development and are aimed at improving the overall business climate at the national level in the current market conditions for doing business.

### Bibliographic references

1. Безпарточний М.Г. Вплив інфраструктури ринку на діяльність торговельних підприємств. Інноваційна економіка. № 5[54], 2014 С. 212-216.
2. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Торгово-промислова палата України URL: <https://ucco.org.ua/about>
4. Александрова Б.В. Торгово-промислова палата України в системі факторів розвитку підприємництва URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/1/7.pdf>

**Тимошенко Л. В.**

*доцент, к. е. н., доцент*

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

## ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ УКРАЇНСЬКОЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток ринку органічної продукції в Україні відбувається в умовах низки негативних факторів, пов'язаних із повномасштабними воєнними діями, руйнуванням об'єктів інфраструктури, порушенням логістичних маршрутів, блокуванням портів та автомобільних доріг, підвищенням цін на пальне і добрива, а також жорсткої конкурентної боротьби за споживача, що зумовлена зменшенням кількості цільової аудиторії через міграцію населення. Формування сучасного бізнес-середовища вимагає від підприємницьких структур у сфері органічного виробництва та обігу органічної продукції відповідного управління нематеріальними активами – органічними брендами задля забезпечення стійкого попиту на продукцію органічного походження.

Саме брендинг дозволяє формувати певні асоціативні ряди, які визначаються філософією бренду, складом продукту, позиціонуванням конкретного товару на ринку, що, насамкінець, забезпечує лояльність споживачів до органічної продукції. Слід зазначити досить тісний взаємозв'язок рівня зацікавленості й обізнаності споживачів органічної продукції та обсягів виробництва і реалізації органічних продуктів.

Брендинг особливо важливий для діяльності організацій на органічному ринку, оскільки забезпечує досягнення успішних фінансових результатів. В сучасних умовах бренд вважається надзвичайно цінним активом. Тому зростає роль фактору цінності органічного бренду, що уособлює характеристики або властивості, які можуть виступати критеріями ефективності витрат на його створення, просування та захист.

Формування асоціативного ряду та індивідуальності органічного бренду в Україні представлено в табл.1.

Таблиця 1

### Подання/сприйняття органічного бренду в Україні

Асоціації, з якими пов'язане поняття «органік» в Україні	Подання/сприйняття індивідуальності бренду «органік»
1) цілісність	1) здоровий
2) перевага	2) безпечний
3) гарантія	3) креативний
4) стиль	4) смачний
5) безпека	5) цікавий
6) мода	6) трендовий

*Побудовано автором за [1]*

Згідно з уявленнями споживачів, наступні «ключові повідомлення» враховують зацікавленість українських споживачів в органічній продукції [1]:

Рівень 1 – «корисна для здоров'я, природня та безпечна»

– отримана без використання пестицидів та штучних добрив

– не містить гормонів, добавок, ГМО.

Рівень 2 – «сприятлива для навколишнього середовища та для України»

– захищає та є сприятливою для природи: родючість ґрунтів, біорізноманіття, пропонує належні умови утримання тварин;

– запобігає забрудненню (ґрунту і води) та сприятлива для здоров'я виробників;

– сприяє збільшенню важливої зайнятості та доходів у сільській місцевості.

Протягом трьох років поспіль BrandStory у співпраці з органом сертифікації «Органік Стандарт» проводить та оприлюднює рейтинг найвідоміших та визнаних органічних брендів в Україні [2]. У 2023 році до ТОП-10 органічних брендів України увійшли: «Organic Milk» (лінійка молочної органічної продукції), «Дунайський аграрій» (органічні овочі, фрукти, зернові культури, коренеплоди, продукти тваринного походження), «Старий Порицьк» (продукція рослинництва та тваринництва, виробництво більше ніж 40 різних видів органічної молочної продукції), «Екород» (виробництво борошна, круп, бобових, соняшникової олії, а також органічних кукурудзяних паличок), «Organic Chicken» (найбільший виробник органічних яєць в Україні), «Сквирянка» (асортимент органічної продукції налічує 59 найменувань, які включають різноманітні крупи, борошно та пластівці, зокрема борошно, що використовується для продуктів дитячого харчування), «Агро Стариця» (свіжі та заморожені овочі, зелень і фрукти), «Organic Meat» (виробництво м'ясних продуктів виключно з власної сировини та за оригінальною рецептурою, асортимент продукції налічує близько 30 видів товарів), «Organic Terra» (вирощування органічних тепличних овочів, зокрема огірків, коктейльних помідорів та черрі), «BigBlue» (вирощування органічної лохини).

Споживчий попит на органічну продукцію на сьогодні зосереджений, головним чином, в економічно розвинених країнах, оскільки така продукція, як правило, є дорожчою, ніж звичайна, зважаючи на вищу собівартість її виробництва та переробки, а також необхідність урахування у витратах виробництва таких параметрів як охорона навколишнього середовища, поліпшення умов утримання тварин і вживання заходів щодо розвитку сільських районів [3].

Ринок органічної продукції поступово вдосконалюється та є конкурентоспроможним завдяки зростанню попиту іноземних споживачів на українську органічну продукцію. Посилити позиції на конкурентному ринку вдається в першу чергу завдяки масштабам експорту [Міняйло О., Нестерець А. Конкурентне середовище органічних продуктів за умов глобалізації. Євроінтеграція України та економічна безпека. 2020. Вип. 2 (25). С. 195–203.].

Сучасні тенденції розвитку брендингу передбачають формування певної системи управління брендами, яка об'єднує виробництво, продаж, рекламу, просування, маркетингові дослідження, придбання, розподіл і навіть фінансову звітність, а також може містити наступні елементи [4]:

– забезпечення постійної взаємодії споживача з брендом;

– план створення та швидкого розповсюдження фірмового контенту;

– розуміння, що думають про бренд споживачі;

– розповсюдження дієвої інформації, яка допоможе планувати більш ефективні взаємодії зі споживачами.

Ці аспекти необхідно враховувати задля успішного брендингу органічної продукції з метою підвищення конкурентоспроможності органічного сектору України.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Мороз О. В., Андрушенко В. М. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності виробництва органічної продукції в Україні Ефективна економіка № 2, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3772>

2. ORGANIC'23: ТОП-10 найвпізнаваніших органічних брендів України (10.12.2023). URL: <https://agroelita.info/organic-23-top-10-nayvpiznavanishykh-orhanichnykh-brendiv-ukrainy/>

3. Уланчук В.С., Жарун О.В., Соколюк С.Ю., Ткачук С.П. Розвиток органічного виробництва в Україні. «Молодий вчений» № 3 (43) .березень, 2017 р. С. 867-870.

4. Олініченко К.С. Сучасні тенденції брендінгу: тези доп. I Всеукр. наук.- практ. конф. Бренд-менеджмент: маркетингові технології (м. Київ, 23 листоп. 2018 р.) / відп. ред. Є.В. Ромат. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. С. 37-39. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/74300bcf5412d848cb12f57a5f8e4033.pdf>

**Ватаманюк В.**

**Науковий керівник: доц. Літвінов Ю.І.**

*к.т.н, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЗІ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Основною метою підприємств, що працюють у різних сферах бізнесу, є забезпечення їх сталого розвитку. Досягнення цього вимагає постійного пошуку та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності управління. Одним з найважливіших показників, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства та його підрозділів, є собівартість продукції, яка охоплює поточні витрати, пов'язані з виготовленням і реалізацією продукції. Це актуально також і для агропромислового комплексу, який є найперспективнішим у реалізації різних бізнес-ініціатив. В розрізі України агропромисловий сектор посідає друге місце за своїм внеском у загальну економіку після промислового виробництва. Значну частину сучасного українського експорту становить сільськогосподарська продукція. Сприятливі кліматичні та природні умови країни сприяють розвитку сільськогосподарської промисловості, позиціонуючи її серед провідних світових виробників сільськогосподарської продукції та експортерів. Три роки тому на аграрний сектор припадало майже 16% зайнятості населення. Агропромисловий комплекс охоплює спеціалізовані підприємства та організації, які займаються виробництвом і перероблюванням сільськогосподарської продукції, її транспортуванням, реалізацією та відповідним зберіганням. Крім того, власники підприємств агропромислового комплексу сприяють розміщенню виробничих фондів, проводять ремонт машин і обладнання, займаються дослідницькою діяльністю та застосовують результати таких досліджень у сферах сільського господарства та тваринництва. Цей сектор відповідає за виробництво як продовольчих, так і непродовольчих товарів, отриманих від перероблення сільськогосподарської сировини, включаючи продукти з теплиць.

Тепличне господарство в Україні є важливою компонентою агропромислового комплексу. З кожним роком зростає попит на свіжі овочі вітчизняних виробників. Тепличні комплекси створюють сприятливі умови для вирощування рослин, забезпечуючи мікроклімат та автоматичну систему поливу. Для середнього бізнесу відкриваються можливості державної підтримки, зокрема грантів для створення або розвитку тепличних господарств. Це важливий напрямок, який сприяє екологічно безпечному вирощуванню овочів.

З огляду на це, дослідження щодо оцінки витрат, пов'язаних з вирощуванням окремих категорій продукції підприємств агропромислового комплексу, разом із плануванням та аналізом, необхідним для визначення та реалізації стратегій скорочення витрат, потребує постійної перевірки. Це надзвичайно важливо, оскільки економічний розвиток і загальна ефективність підприємства залежать від цих факторів.

Однією з ключових стратегій зниження собівартості продукції є оптимізація операцій і процесів виробництва. Шляхом пошуку способів скорочення часу, матеріальних ресурсів та



енергії можна досягти значного зниження витрат на виробництво. Реорганізація виробничих етапів дозволяє підприємствам покращити якість продукції, підвищити продуктивність та зменшити витрати на операції, що виконують характеристики на собівартість виробленої продукції. Ще одним кроком у напрямку зниження собівартості є впровадження економічно ефективних технологій та методів виробництва. Це може включати оптимізацію логістичних процесів, зменшення витрат на енергопостачання та використання більш продуктивних інструментів та обладнання.

Проводячи аналіз собівартості продукції, стає можливим класифікувати та концептуалізувати різні ознаки та типи з метою управління витратами. Ця класифікація, дозволяє своєчасно та ефективно приймати рішення в управлінні. Важливо спиратися на економічний аналіз витрат і собівартості продукції, коли прагнете підвищити ефективність господарської діяльності. Рентабельність окремих продуктів і загальні фінансові результати підприємства залежать від рівня аналізу витрат.

Визначено, що кількість суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва, що працюють в Україні, з 2014 по 2022 роки майже не змінилася: на малий бізнес припадає 95% від загальної кількості підприємств, на середній – майже 5%. У період з липня по листопад 2023 року підприємства середньої ланки мали найвище значення Індексу відновлення ділової активності. Водночас середній і великий бізнес продемонстрували більш суттєві темпи зростання обсягів виробництва, продажів, нових замовлень та експорту. При аналізі обсягів виробництва в період з 2017 по 2023 рр. простежується чітка тенденція до збільшення цих обсягів. Водночас кількість зайнятих працівників зменшується на великих та малих підприємствах.

Отже, відбувається скорочення виробництва сільськогосподарської продукції відповідно як до площі, валового збору так і до показників урожайності. Рівень зайнятості сільського населення в Україні залежить від ряду факторів, включаючи економічні умови, соціально-демографічні характеристики, політичну стабільність та інші. За даними Державної служби зайнятості, рівень зайнятості населення в Україні постійно має тенденцію до скорочення.

Необхідність всілякої підтримки підприємств аграрної сфери, зокрема й тепличного господарства та створення відповідних умов задля зниження собівартості кінцевої продукції є актуальним питанням. Одним з напрямків може бути використання альтернативних джерел живлення електричною енергією зазначених суб'єктів господарювання. Доцільність використання монокристалічних сонячних батарей дозволить дещо збільшити капітальні вкладення при відкритті бізнесу в аграрній сфері, але надалі зменшити собівартість кінцевої продукції.

*Дігтяр Ю.С.*

*Науковий керівник: доц. Літвінов Ю.І.*

*к.т.н, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Розуміння споживчих уподобань і тенденцій є вирішальним фактором, який необхідно враховувати при впровадженні ефективної товарної політики на підприємстві, яка безпосередньо пов'язана з асортиментною політикою. Уподобання споживачів постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як зміна купівельної спроможності, зміна тенденцій і поведінки. Щоб узгодити пропозиції продуктів зі споживчим попитом, підприємствам необхідно провести ретельні дослідження та аналіз ринку, щоб зрозуміти, що шукає цільова аудиторія. Розуміючи вподобання споживачів і залишаючись в курсі ринкових

тенденцій, підприємства можуть адаптувати свою асортиментну політику відповідно до потреб і бажань своїх клієнтів.

Аналіз даних про продажі та ринковий попит є ще одним важливим аспектом, який підприємства повинні враховувати при формуванні своєї асортиментної політики. Вивчаючи дані про продажі, компанії можуть визначати найефективніші продукти, розуміти моделі купівлі клієнтів і прогнозувати попит на різні товари. Цей підхід, що керується даними, дозволяє підприємствам оптимізувати асортимент продукції, ефективно розподіляти ресурси та використовувати можливості ринку, що розвиваються. Крім того, аналіз ринкового попиту дозволяє підприємствам залишатися чутливими до мінливих потреб і вподобань споживачів, гарантуючи, що їхня асортиментна політика залишається актуальною та конкурентоспроможною. Отже, дослідження є актуальною задачею.

Ефективним управлінням рівнем запасів і наявністю товару є основним фактором у впровадженні ефективної асортиментної політики. Підтримання правильного балансу рівнів запасів має важливе значення для задоволення попиту клієнтів, запобігання дефіциту та мінімізації надмірних витрат на запаси. Стратегічно керуючи наявністю продукції, підприємства можуть підвищити задоволеність клієнтів, підвищити ефективність роботи та максимізувати потенціал продажів. Крім того, ефективне управління запасами підтримує загальну ефективність асортиментної політики, гарантуючи, що потрібні продукти доступні клієнтам у потрібний час.

Розробка комплексної товарної політики починається з визначення чітких цілей і цілей продукту. Цей крок має вирішальне значення, оскільки він визначає напрямок для всієї діяльності, пов'язаної з продуктом, на підприємстві. Встановлюючи конкретні цілі, такі як зростання частки ринку, цілі доходів або показники задоволеності клієнтів, компанії можуть узгодити свої стратегії розвитку продукту та маркетингові зусилля з досягненням цих цілей. Крім того, продуктова політика повинна враховувати загальну бізнес-стратегію компанії та позиціонування на ринку, щоб гарантувати, що пропоновані продукти відповідають місії та цінностям організації. Визначення цілей продукту забезпечує дорожню карту для розробки продукту, ціноутворення та розповсюдження рішень, які є послідовними та цілеспрямованими.

Традиційну маркетингову модель продукту можна пояснити, виділивши три різні рівні продукту. Наведено основні елементи, які сприяють розробці ефективної асортиментної політики підприємства – з урахуванням його цілей, стратегічних напрямків, факторів впливу та вимог. Отже, створення механізму управління конкурентоспроможністю асортиментної політики має базуватися на сукупності принципів, що включають системність, цільову спрямованість, врахування специфіки діяльності, інформаційне забезпечення, застосування сучасних технологій та засобів, а також ретельна оцінка відповідних факторів.

Асортимент товарів може включати як окремі позиції, так і їх відповідні групи, до яких можуть додаватися послуги. Кожна група продуктів може включати предмети, схожі за сферою їх застосування, наприклад, косметичні продукти або миючі засоби, серед іншого.

Основними факторами перешкоджання ведення бізнесу в Україні, є низька купівельна спроможність громадян, війна що триває та окупація територій, економічна нестабільність, зростання цін і витрат. Однак індекс настроїв малого бізнесу свідчить про середній рівень задоволення. Отже, є безпосередня впевненість у подальшому розвитку підприємницьких структур з певним очікуванням на завершення війни.

Аналіз основних показників діяльності у період 2022-2023 роки, змінюються в напрямку скорочення доходу від реалізації продукції на 4,13 % у 2023, що перш за все пов'язано з проведенням не ефективної політики збуту та визначення асортименту на досліджуваному підприємстві. Отже, необхідно більше уваги приділяти питанням удосконалення підходів до формування оптимальної товарної політики, а саме визначення пріоритетів реалізації ефективної асортиментної політики на підприємстві.

Методику проведення найбільш ефективної асортиментної політики можливо реалізовувати завдяки використанню ABC- XYZ-аналізу. ABC- XYZ-аналіз є важливим

інструментом для визначення найбільш популярних виробів, клієнтів та постачальників. Його використання дозволяє вживати коригувальних заходів, спрямованих на підвищення якості тих чи інших процесів, визначаючи його основні елементи.

Необхідно працювати над заходами щодо виходу на ринок ідентифікованих в ході аналізу груп товарів, адже є завжди певний ризик низького рівня продажів внаслідок втрати їх популярності серед споживачів.

*Комарова К. В., к.е.н., доц.  
Тронець М. В., 076-20-3 ФМ*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Глобалізаційні тенденції, стрімкий розвиток інформаційних технологій та нові виклики, спричинені війною (руйнування інфраструктури, зниження попиту на товари та послуги, брак оборотного капіталу, відсутність страхування, логістичні проблеми), обумовили зміни ведення торгівлі у мережі Інтернет. Також необхідно зазначити, що розвиток інтернет-торгівлі в умовах війни має стратегічне значення для економіки країни. Тому дослідження тенденцій розвитку інтернет-торгівлі в сучасних умовах стає все більш актуальним.

Онлайн-торгівля в Україні наразі зіткнулася з великою кількістю невирішених проблем, які виникли через військову агресію на території країни. Усі прогнозні значення у сфері електронної комерції сформовані до 24 лютого 2022 року, наразі є неактуальними через велику кількість нових викликів, серед яких: втрата територій, відтік людського капіталу, зруйнована інфраструктура та багато інших. Визначення сучасних викликів та формування напрямів розвитку онлайн-торгівлі є важливим у забезпеченні майбутньої конкурентоздатності національної економіки.

До початку повномасштабної війни український ринок електронної комерції стабільно зростає. Про це свідчать статистичні дані від Statista [1]: 2019 рік – \$1,75 млрд; 2020 рік – \$2,49 млрд; 2021 рік – \$3,14 млрд (рис.1).

Попри складні обставини, електронна комерція не просто вийшла на показники, які були до війни, а й перевищила їх. У 2023 році обсяги онлайн-продажів склали \$1,7 млрд. У 2024 році можна очікувати – \$2 млрд. Онлайн-продаж товарів і послуг в Україні не просто повертається до довоєнних показників роботи, а й демонструє досить стрімке зростання. Для багатьох бізнес-ніш 2023 рік та початок 2024 року взагалі виявився рекордним, українські майданчики електронної комерції ростуть навіть швидше за зарубіжні, інтернет-магазини активно інтегруються в маркетплейси, а у споживачів формуються нові звички [2].

У 2023 році тільки 26% інтернет-магазинів працювали без особливих змін. Інші відмічали, що за цей період було зроблено багато різних нововведень – розширення асортименту, збільшення бюджетів на рекламу, опанування нових каналів просування. Також серед нововведень та змін у минулому році можна визначити: внутрішня оптимізація штату та процесів; впровадження брендового пакування; підключення РРО; автоматизація бізнесу. Зміни, які впроваджували інтернет-магазини у 2023 році подано на рис. 2 [3].

У 2023 році Нова Пошта активно відкривала міжнародні відділення. Наразі у компанії більше 80 відділень у 11 країнах Європи. Також логістичний оператор заявив, що за результатами 2023 року вони доставили на 30% більше посилок, ніж у 2022. Загалом компанія опрацювала 412 млн відправлень. Протягом 2023 року в Україні було відкрито 2242 нових відділення та встановлено 1853 поштомати.

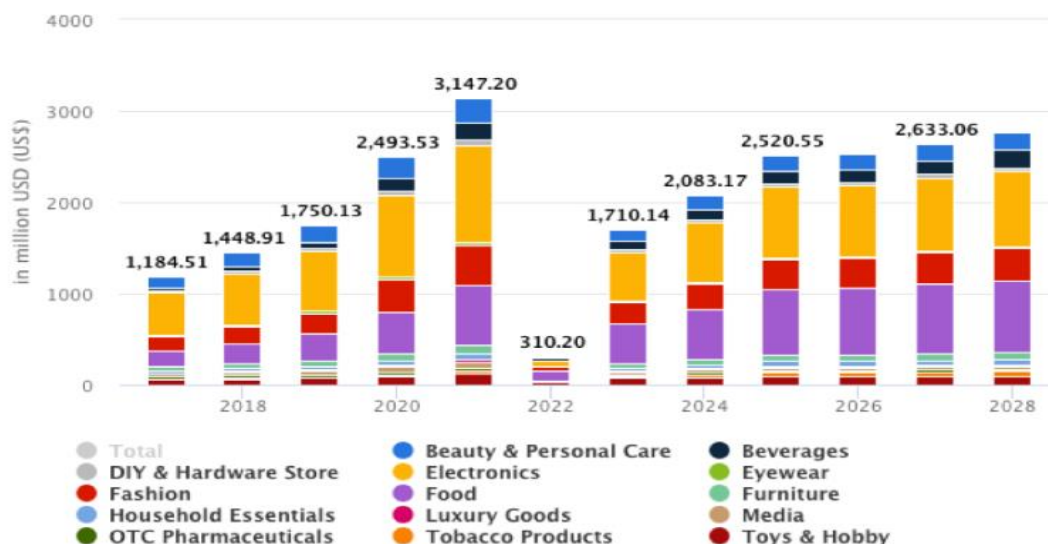


Рис.1. Структура ринку електронної комерції в Україні

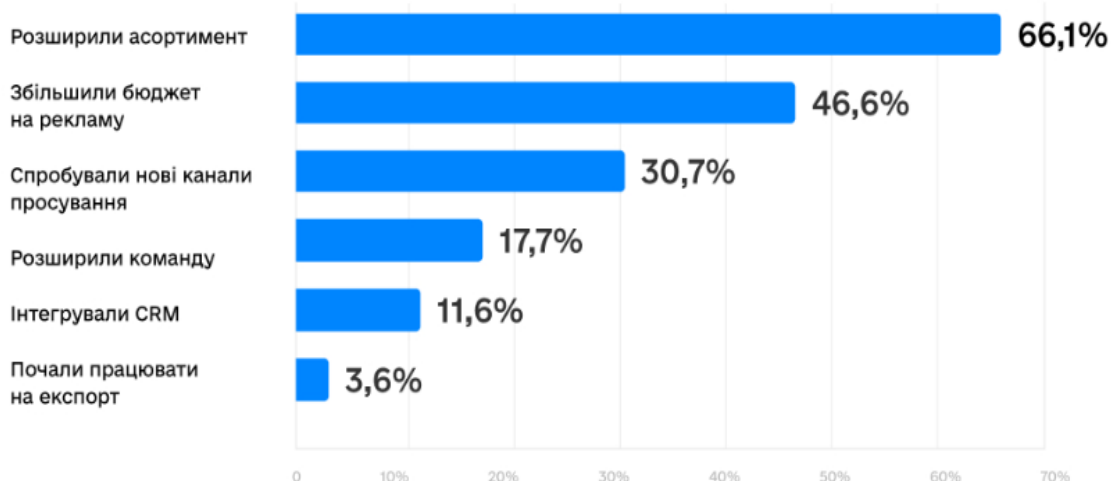


Рис. 2. Які зміни запровадили інтернет-магазини у 2023 році

Багато підприємців намагались впровадити штучний інтелект у роботу на постійній основі. Нейромережі можна використовувати для створення зображень, генерації текстового контенту та перекладу.

У вересні 2023 року Google знову дозволив українським підприємцям реєструвати свій бізнес на Google Maps і повноцінно користуватися сервісом Google Business. Ці корисні інструменти з міркувань безпеки не працювали з початку повномасштабного вторгнення.

Маркетплейс Etsy став доступний в Україні у жовтні. Etsy спеціалізується на продажу handmade-виробів, вінтажних речей та крафтової продукції. Із запуском Etsy Payments українці можуть офіційно продавати на платформі клієнтам з Америки, Європи, Азії тощо. З січня по жовтень 2023 маркетплейс Rozetka відкрив 141 точку видачі. За даними компанії, за рік їхня кількість зросла у більш ніж півтора рази. Станом на жовтень 2023 року, 416 відділень працювали у 122 населених пунктах України.

Все більше представників різного українського бізнесу виходять на міжнародний ринок. Моделі роботи відрізняються в залежності від розмірів компаній, асортименту та цілей

бізнесу. Зросла і популярність іноземних маркетплейсів, підприємці активніше виходять на Amazon, Ebay, Allegro та інші майданчики [3].

Серед важливих трендів, які задають напрямок руху e-commerce в 2024 році, визначимо: метод «mobile first», адаптивність та гнучкість для формування власного бренду, оновлення інформаційних сайтів до рівня інтернет-магазинів, брендові інтернет-магазини, тотальна автоматизація бізнес-процесів, повторні продажі та ріст суми середнього чека, синергія різних типів реклами і рекламних каналів, партнерства з сумісними брендами, покупки у прямому ефірі, курс на експорт [4].

Залежно від обраного формату реалізації торговельної діяльності використовуються відповідні інноваційні технології в інтернет-магазині: голосовий пошук, конструктор товару/замовлення, швидкість завантаження сторінок, вбудовані AI-технології, побудова нових сторінок сайту самостійно, B2B-продажі в інтернет-магазині, кошик та оформлення замовлення в інтернет-магазині, збільшення швидкості замовлення, онлайн-оплата та безкоштовна доставка, комплекти в картці товару, 3D-огляд товарів 360°, відео.

Таким чином, ми бачимо, що електронна комерція рухається в напрямок міцнішого зв'язку з клієнтами, надання кращого сервісу та збільшення повторних продажів. Візуальні складові інтернет-магазину направлені на побудову автентичного бренду, а технічні – на покращення клієнтського досвіду через швидкість, лаконічність та зручність онлайн-шопінгу [4].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що в останні роки в Україні, незважаючи на труднощі, онлайн-торгівля продовжуватиме зростати і розвиватися завдяки використанню інформаційних технологій та інноваційних підходів. Компанії, які будуть відповідати цим тенденціям і адаптуватися до змін ринку, зможуть успішно конкурувати в цьому секторі, який дуже швидко розвивається.

#### Бібліографічні посилання:

1. eCommerce – Україна. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine>.
2. Осіік Д. Український ринок e-commerce: як він змінився та що його очікує в майбутньому. E-commerce. Асоціація ритейлерів України. 2024. URL: <https://rau.ua/aboutus/>.
3. Як попри повномасштабну війну працювали українські інтернет-магазини у 2023 році. E-commerce. Асоціація ритейлерів України. 2024. URL: <https://rau.ua/aboutus/>
4. Тренди інтернет-торгівлі 2024: оновлення в інтернет-магазинах, веб-маркетингу і масштабуванні продажів. Shop-Express. 2024. URL: <https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-trends/>.

*Гемський М. А.*

*Здобувач другого (магістерського) рівня*

*Калінський Є. О.*

*Доцент, к.т.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

## ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ, БАР'ЄРІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ

В епоху цифрової економіки та глобальної конкуренції, інновації стають ключовим фактором успіху країн та організацій. Особливу роль в генерації інновацій відіграють стартапи - молоді компанії, що створюють унікальні високотехнологічні продукти та послуги. Провідні університети світу, як-от Стенфорд, МІТ, Кембридж, перетворюються на потужні стартап екосистеми, що поєднують науку, освіту та підприємництво. Вони стають драйверами

інноваційного розвитку своїх країн, комерціалізуючи наукові розробки та виховуючи нове покоління підприємців.

Українські університети також мають значний інтелектуальний та інноваційний потенціал. Однак його розкриття стримується низкою проблем - недосконалістю законодавства, браком фінансування, бюрократизацією, слабкими зв'язками з бізнесом [1]. Повномасштабне військове вторгнення Росії додало нових викликів - руйнування інфраструктури, переривання освітнього процесу, відтік кадрів. В цих умовах розвиток університетських стартапів набуває особливого значення як інструмент відновлення та зростання економіки, підвищення обороноздатності та конкурентоспроможності України. Тому дослідження досвіду, бар'єрів та перспектив розвитку стартапів в університетах є актуальним науковим та практичним завданням.

Мета дослідження - проаналізувати стан, проблеми та перспективи розвитку стартапів в університетах України на основі міжнародного досвіду та практичного кейсу в контексті цифрової трансформації та війни.

Результати. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що передові університети інтегрують розвиток стартапів в свою місію, створюючи для цього повноцінну екосистему - інкубатори, акселератори, венчурні фонди, центри трансферу технологій, освітні програми, партнерства з корпораціями та інвесторами. Це дає вражаючі результати - стартапи Стенфорду, МІТ оцінюються в мільярди доларів та творять нові індустрії.

Українські університети поки відстають за масштабом, але теж розвивають стартап екосистеми та демонструють успішні кейси. Одним з таких прикладів є стартап "Виробництво ортопедичних екоподушок" Херсонського національного технічного університету (ХНТУ). Він пропонує інноваційний продукт - ортопедичні подушки з натурального наповнювача для реабілітації поранених та догляду за лежачими хворими. Цей стартап увійшов в топ-3 регіонального конкурсу UNIDO і показує, як університет в прифронтовому місті може створювати інновації, затребувані суспільством та ринком.



Рис. 1. Університетський стартап (на прикладі стартапу "Виробництво ортопедичних екоподушок", ХНТУ)

Разом з тим розвиток стартапів в українських вишах стикається з численними бар'єрами:

- недосконалість законодавства щодо інноваційної діяльності та трансферу технологій;
- брак фінансування на ранніх стадіях, обмежений доступ до венчурного капіталу;
- бюрократизація та низька автономія університетів, що заважають гнучкості та швидкості;
- слабка співпраця з бізнесом та інвесторами, відсутність культури інноваційного партнерства;
- застарілі освітні програми, брак курсів та компетенцій з підприємництва у викладачів та студентів.

Повномасштабна агресія РФ загостила ці виклики через руйнування інфраструктури університетів, переривання досліджень, переміщення команд, ускладнення фінансування. Але вона також відкрила "вікна можливостей" для розвитку стартапів в сферах оборони, безпеки, соціальної адаптації, відновлення міст та регіонів. З'явився запит на рішення для ЗСУ, переселенців, відбудови, на які університети можуть відповісти своїми інноваціями.

Тому зараз критично важливо надати системну підтримку розвитку стартапів в університетах України як рушій відновлення та зростання країни. Пропонуються наступні першочергові кроки:

1. Модернізація законодавства щодо академічного підприємництва, запровадження статусу стартапу, податкових та регуляторних стимулів.
2. Формування фондів підтримки університетських стартапів через механізми державно-приватного партнерства, грантових конкурсів, співпраці з бізнесом.
3. Створення інноваційної інфраструктури при університетах - інкубаторів, акселераторів, центрів трансферу технологій із залученням досвідчених фахівців.
4. Розробка та впровадження освітніх програм з інноваційного підприємництва, які даватимуть студентам практичні навички створення стартапів.
5. Розвиток партнерств університетів з технологічними компаніями, інвесторами, військовими, волонтерськими організаціями, органами влади для спільних інноваційних проєктів.
6. Запровадження політики інтелектуальної власності в університетах, яка забезпечить баланс інтересів винахідників, вишів та індустрії.

**Висновки.** Розвиток стартапів в університетах має стати стратегічним пріоритетом для України в епоху цифрової трансформації та в умовах протистояння військовій агресії. Успішні приклади, як-от екоподушки від ХНТУ, доводять, що навіть в кризових умовах українські виші здатні продукувати інновації, затребувані суспільством. Однак для масштабування цього досвіду необхідні цілеспрямовані зусилля університетів, держави, бізнесу та громадськості зі створення ефективної екосистеми підтримки академічного підприємництва. Це дозволить розкрити величезний інтелектуальний потенціал молоді, перетворити університети на драйвери інновацій, підвищити обороноздатність, прискорити повоєнне відновлення та посилити конкурентоспроможність України на глобальному ринку. Стартапи в університетах можуть стати тією рушійною силою, яка допоможе Україні вистояти сьогодні та стати сильнішою та інноваційнішою завтра.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Бабич Т.О. Стартап-індустрія України: проблеми та перспективи. Інтернаука. 2021. №7. С. 55-60.

*Shapoval Vadym*

*Ph. D (Econ.), Assoc. Prof.*

*Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration  
Dnipro University of Technology*

### **DNIPROTECH'S STRATEGIC APPROACH TO STARTUP EDUCATION AND MENTORSHIP**

Scientifically-driven startup development prioritizes identifying existing consumer pain points to ensure product-market fit and increase the likelihood of success. Founders should validate the existence of a problem, engage with potential users, and design a solution that effectively addresses validated needs. The inadequate consideration of the target audience by novice startup founders is often attributed to a deficiency in entrepreneurial knowledge. A lack of exposure to fundamental business principles and customer understanding can lead to founders prioritizing product

development over market research and audience identification. Addressing this knowledge gap through education and mentorship programs can empower early-stage founders to make informed decisions that align with the needs and preferences of their target market.

Entrepreneurial education provides aspiring startup founders with the theoretical knowledge and practical experience necessary to transform their innovative ideas into successful businesses. Acquaintance with business concepts, opportunities for hands-on application, and the ability to bridge the gap between technical expertise and market launch make business education invaluable for future startup founders. By investing in business education, aspiring entrepreneurs gain the skills and confidence to navigate the complexities of the startup world and increase their chances of success.

Dniprotech's extensive network of industry partners and in-house expertise provides startup founders with invaluable resources for product development and business growth. Founders gain access to expert guidance and tailored feedback from industry specialists. Startup teams present projects to leading university researchers for cross-disciplinary insights. Expert support and diverse perspectives enhance project development and increase startup success rates. Dniprotech's commitment to fostering innovation and entrepreneurship creates an ideal ecosystem for startup founders to turn their ideas into reality.

Dniprotech's partnership with YEP Incubator offers an immersive learning experience for aspiring startup founders through the "Startup Project Management" course (Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration). Students gain practical experience by forming startup teams, developing business models, and participating in national startup competitions. The course exposes students to real-world challenges faced by startups, fostering a deeper understanding of the entrepreneurial ecosystem. YEP Incubator's experienced mentors provide guidance and support throughout the course, helping students refine their ideas and develop business acumen. Students connect with potential co-founders, investors, and industry experts, expanding their professional networks and enhancing their startup prospects. This collaborative initiative between Dniprotech and YEP Incubator equips aspiring entrepreneurs with the skills, knowledge, and connections they need to successfully navigate the startup landscape and transform their innovative ideas into thriving businesses.

The "Startup Project Management" course at Dniprotech has shown promising results, attracting a large number of students – potential startup founders. However, there is room for improvement in terms of project completion rates and competition participation. High enrollment and moderate engagement suggest that the course is relevant and interesting to students. Low project completion indicates a gap between theoretical knowledge and practical application. Limited competition participation highlights the need to encourage active participation and foster a competitive spirit. Presence of Dniprotech's students in startup competition finals demonstrates the ability to produce promising entrepreneurs. In our opinion, Dniprotech could further empower student entrepreneurs by expanding prototyping opportunities within its ecosystem, enabling them to transform innovative ideas into successful ventures.

***Коб'яков С. М.***

*доцент, к.с.-г.н., доцент*

*Херсонський національний технічний університет*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЯК ОДИН З ФАКТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Сталий розвиток – це розвиток, при якому задоволення потреб нинішнього покоління відбувається без обмеження можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Головне завдання цього напрямку – донесення розумного підходу до використання ресурсів Землі, дбайливого ставлення до екології навколишнього світу. Важливість дотримання балансу між необхідністю людства в економічному, соціальному розвитку та тим, щоб при цьому не нашкодили нашій планеті.

Головним завданням події було донесення важливості ідей сталого розвитку в нашому суспільстві, а також привернення уваги громадськості до актуальних проблем нашого часу.



А проблеми в тому, що повітря забруднене, що ліси вирубуються, що сміттєві звалища переважанні відходами з пластику, що вода уходить глибоко в землю, а Буг міліє та заростає. Україна – наш дім. І якщо сьогодні не подбати про стан нашого спільного дому, то завтра нам просто ніде буде жити. Крім того, від середовища в якому ми живемо залежить й добробут нашої спільноти. Бідна земля – бідні люди – бідний бізнес. Підприємці, а саме бізнес – це саме та сила, яка рухає сучасним світом, вибираючи напрямки цього руху.

Крім того, саме в турботі про інших полягає принцип соціальної активності, яка при вірному використанні може не тільки допомогти зробити добру справу, а й підняти свій статус в очах суспільства, залучити нових клієнтів і залишити після себе добру спадщину, якою можна буде пишатися [1].

### ***Цілі сталого розвитку***

Цілі сталого розвитку, які ще називають «Глобальними цілями» – це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всіх людей у світі.

Вказані 17 Цілей є розвитком успіху Цілей розвитку тисячоліття; крім того, серед інших пріоритетів, вони також охоплюють нові сфери, такі як кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, мир і справедливість. Цілі є взаємопов'язаними – ключем до успіху в одній із них є розв'язання питань, загалом пов'язаних з іншими.

25 вересня 2015 року Генеральна Асамблея ООН ухвалила Порядок денний у сфері розвитку на період після 2015 року: «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року».

Цей Порядок денний є планом дій для людей, планети та процвітання. Його мета полягає також у зміцненні всезагального миру в умовах більшої свободи. Ми визнаємо, що викорінення бідності в усіх її формах та вимірах, включно з крайньою бідністю, є найважливішим глобальним завданням та однією із неодмінних потреб сталого розвитку.

Сімнадцять Цілей сталого розвитку і 169 завдань демонструють масштабність і амбітність цього нового всезагального Порядку денного. Вони орієнтовані на розвиток здобутків, досягнутих у рамках Цілей розвитку тисячоліття, і на завершення реалізації завдань, які не вдалося виконати. Вони спрямовані на реалізацію прав людини для всіх, досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей всіх жінок і дівчат. Вони мають комплексний та неподільний характер і забезпечують зрівноваження трьох вимірів сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного [2].

Сталий розвиток будь-якої країни в сучасних умовах розвитку світової економіки є основоположною категорією, яка визначає місце цієї країни в світовому рейтингу. З метою визначення рівня сталого розвитку окремо взятої країни, на міжнародному рівні розроблено методики оцінки такого розвитку. Сутність зазначеної методики полягає в необхідності оцінки кожної складової сталого розвитку (економічної, соціальної, екологічної), рівня їх гармонізації та коефіцієнта стійкого розвитку.

Особливо активно ідеї сталого розвитку поширювалися в світі в останні 10-15 років. Велика кількість країн зробила реальні кроки по переходу до сталого розвитку. У них створені державні органи, відповідальні за сталий розвиток (ради, комісії, комітети), розроблені або розробляються документи національного рівня, що орієнтують розвиток на шлях стійкості (концепції та стратегії сталого розвитку, закони, інші нормативні та методичні документи). Дедалі більшого поширення набувають моделі сталого виробництва та споживання. Розширюється участь громадськості, вчених, бізнесу в розв'язанні проблем сталого розвитку [1].

Основою сталого розвитку є економічні та екологічні інтереси суспільства. Порушення рівноваги між ними впливає на погіршення якості життя.

Сталий розвиток передбачає вирівнювання рівня якості життя населення різних країн та його подальше зростання. Бідним країнам треба наздоганяти багатих. Але поліпшення якості життя повинно спиратися на нові досягнення науки. Сучасні умови вимагають від всіх скорочувати споживання ресурсів, переходити на інші види матеріалів та джерел енергії,

впроваджувати прогресивні ресурсонемісткі безвідходні технології, зменшуючи навантаження на довкілля та здоров'я людини [3].

Отже, сильне та відповідальне суспільство – це сильна, здорова, процвітаюча країна.

Кожен підприємець може внести свою децицію в сталий розвиток України шляхом невеликих зусиль. Наприклад, в супермаркетах зробити альтернативу пластиковим пакетам безкоштовними паперовими. Так, на це доведеться витратитися. Але ці кошти допоможуть знизити рівень забруднення. Біля свого закладу встановити стоянку для велосипедів, що допоможе зробити екологічно чистий транспорт більш привабливим для використання, плюс приверне нових клієнтів. Посадити біля свого підприємства пару дерев, що будуть давати кисень не тільки людям, але і вам самим. Насправді тут не потрібні мега зусилля, достатньо трошки подумати про те: хто ми і куди рухаємося?

Не тільки підприємці, ну і кожен громадянин може внести свою частинку в поліпшення умов нашого життя та збереження екології. Але саме підприємці мають можливість показати позитивний приклад, стати, так би мовити, локомотивом потягу, який їде в наше спільне майбутнє.

### **Бібліографічні посилання:**

1. Що таке сталий розвиток і наскільки він важливий для підприємців. URL: <https://stina.org.ua/novyny-spilky/shho-take-stalvj-rozvytok-naskilky-vin-vazhlyvyj-dlya-pidpryyemtsiv/>.
2. Цілі сталого розвитку. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku>.
3. Сталий розвиток URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>.

### ***Lola Viktoriia***

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public  
Administration, Dnipro University of Technology*

### **FORMATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS (ON THE EXAMPLE OF VETERAN BUSINESS)**

Social entrepreneurship is a type of entrepreneurial activity whose main goal is to solve social problems and achieve positive social change rather than to make a profit. Its essence lies in the fact that social entrepreneurs use business approaches to create and implement innovative solutions that have a significant impact on society. Social enterprises can operate in various social spheres, including healthcare, education, environment, support for vulnerable groups, and others. Social entrepreneurship in Ukraine is still in its infancy, but at the same time, it is developing quite rapidly. In recent years, many new social enterprises have emerged, operating in various fields. Among other things, one of the types of social entrepreneurship in Ukraine is veteran business.

Today, social entrepreneurship is a fairly popular tool for solving traditional social problems in an entrepreneurial way. In this regard, it is necessary to define how it differs from ordinary business. First, it is its mission - unlike commercial enterprises, which are focused only on making a profit, social enterprises have a clearly defined social mission that they seek to fulfill. This mission can be aimed at solving problems of poverty, unemployment, discrimination, environmental protection or other socially important issues. Secondly, it is the use of profits - profits earned by social enterprises are reinvested in the development of their social mission rather than distributed to owners. This means that sustainability and long-term impact on society are a priority for them. The third aspect is equally important: social enterprises demonstrate a high level of transparency and accountability by publishing information about their activities, social impact, and use of funds. In addition, the authors of the analytical study by NISS, among other things, include the main

characteristics of social entrepreneurship, including the functioning of social change agents who play an important role in accelerating changes in the public agenda and the perception of certain social issues; generation of innovative ideas aimed at solving social problems using entrepreneurial methods; solving problems arising from market failures that the state is unable to solve [1].

The development of social entrepreneurship in Ukraine began to intensify after the Revolution of Dignity, when interest in building a new country and solving urgent issues of the country, regions, communities, cities, etc. increased. Today, it is mainly used as a tool for NGOs to ensure their involvement in solving social problems. In Ukraine, social enterprises are most often focused on solving the problems of the community where they are located, and in the context of a full-scale invasion, its role will gradually become more relevant. For example, the draft law “On Veteran Enterprises” (Reg. No. 10258) has already been registered in the Verkhovna Rada. Based on the context of the document, a veteran enterprise, as conceived by lawmakers, can in some ways be considered a type of social enterprise. The draft law is aimed at the systemic development of veteran entrepreneurship in Ukraine, contains systemic norms that lay the foundations for state policy in this area, defines the basic principles of veteran entrepreneurship, and establishes the types and forms of state support [2].

The development of veterans' business in Ukraine as a social business is becoming increasingly important, becoming not only a source of income and self-realization for veterans, but also an important factor in their reintegration into society and a stimulant for economic development. In this regard, it is worth emphasizing the benefits of veteran businesses: support for veterans - enabling veterans to use their experience, skills and knowledge gained during their service to start their own business and provide for themselves and their families; job creation - veteran businesses create new jobs not only for veterans but also for other members of society; economic development and stimulation of innovation. In addition, veteran-owned businesses often have a positive social impact by solving societal problems and improving people's lives.

Today, Ukraine is gradually building a fairly robust system of measures at the state level aimed at supporting and stimulating the development of veteran-owned businesses. In particular, through grants for starting or developing their own business, training and counseling, preferential lending and access to other financial resources. In addition, veterans' organizations provide opportunities for networking and exchange of experience between veteran entrepreneurs, which, among other things, contributes to the development of veteran businesses.

However, all of these measures are largely scattered and do not provide for a unified state policy on veteran business in Ukraine. The lack of legislative regulation remains one of the main problems that hinders its development as a social enterprise. In this regard, it should be emphasized that the UK and South Korea are recognized leaders in the formal regulation of social entrepreneurship in the world. Independent legislative acts regulating the activities of social business are in place in Germany, France, Italy, Poland, Sweden, and others. Specialized legislation is in place in India, Brazil, Singapore, and Kazakhstan. In Ukraine, as we have already noted, social enterprises operate within the general legal framework, while there is no special legislation on this type of activity. In fact, this significantly hinders its development.

Therefore, to ensure the development of social entrepreneurship in Ukraine, including as a veteran business, it is necessary, first of all, to create an appropriate legislative and regulatory environment: to adopt a law on social entrepreneurship (as an option, veteran entrepreneurship), to provide for simplification of procedures for registering and running such a business, to introduce tax benefits for social enterprises. Particular attention should be paid to raising awareness of social entrepreneurship in society, ensuring access to financing, etc. Implementation of the above measures will help to create an appropriate environment for the development of social entrepreneurship in Ukraine, which will help to solve social problems, create new jobs and stimulate economic growth.

### References:

1. Коваль О.П. Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *НІСД*: веб-сайт. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az\\_socpidpriemnictvo\\_16\\_022024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf)

2. Український ветеранський фонд Мінветеранів підтримує бізнес ветеранів: профінансовано вже понад 500 ініціатив. *Урядовий портал*: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainskyi-veteranskyi-fond-minveteraniv-pidtrymuie-biznes-veteraniv-profinansovano-vzhe-ponad-500-initsiatyv> (дата звернення 26.05.2024).

**Безсонний В. Л.**

*Доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу, к. т. н., доцент,*

**Голенищева Є. Ю.**

*Викладач кафедри готельного і ресторанного бізнесу*

*Харківський національний економічний університет імені С.Кузнеця*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Індустрія гостинності є однією з ключових галузей економіки України, яка значно постраждала від воєнного стану, що триває в країні. Забезпечення безпеки цієї галузі є критично важливим для відновлення та підтримки її стабільності. У цій статті буде розглянуто основні загрози та виклики, з якими стикається індустрія гостинності, а також запропоновані стратегії та рекомендації щодо забезпечення безпеки.

До початку воєнних дій індустрія гостинності в Україні демонструвала стабільне зростання, залучаючи значні інвестиції та розвиваючи туристичний потенціал країни. Однак, воєнний стан призвів до значних втрат, закриття бізнесів та скорочення туристичного потоку.

Воєнний стан спричинив нестабільність у всіх секторах економіки, включаючи гостинність. Постійна загроза бойових дій, обмеження пересування та зниження рівня безпеки суттєво вплинули на діяльність готелів, ресторанів та інших об'єктів індустрії гостинності.

Основні загрози фізичній безпеці включають можливість терористичних актів, обстрілів та інших форм насильства. Готелі та ресторани можуть стати мішенями для атак, тому необхідно впроваджувати заходи щодо захисту персоналу та гостей.

Зі збільшенням використання цифрових технологій у сфері гостинності зростають ризики кібернападів. Зломи систем бронювання, крадіжка особистих даних клієнтів та інші кіберзагрози можуть мати катастрофічні наслідки для бізнесу.

Зниження туристичного потоку та економічна нестабільність призводять до фінансових труднощів для бізнесів у сфері гостинності. Це ускладнює інвестування в безпеку та збереження операційної діяльності на належному рівні.

Кожен об'єкт індустрії гостинності повинен мати детальний план безпеки, який враховує можливі загрози та містить чіткі інструкції для персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Впровадження сучасних технологій, таких як системи відеоспостереження, біометричні системи доступу та аналітика даних, може значно підвищити рівень безпеки в індустрії гостинності. Технології відіграють ключову роль у підвищенні рівня безпеки та захисту від загроз. Ось кілька основних сучасних технологій, які можуть бути використані для забезпечення безпеки у сфері гостинності.

Системи відеоспостереження є основним інструментом для забезпечення безпеки у готелях, ресторанах та інших об'єктах гостинності. Сучасні камери відеоспостереження оснащені високою роздільною здатністю, можливістю нічного бачення та функцією розпізнавання облич. Це дозволяє ефективно контролювати територію та вчасно реагувати на підозрілі дії.

Біометричні системи доступу використовують відбитки пальців, розпізнавання облич або сканування райдужної оболонки ока для ідентифікації осіб. Такі системи значно підвищують рівень безпеки, оскільки унеможливають несанкціонований доступ до приміщень. У готелях біометричні системи можуть використовуватися для обмеження доступу до номерів, службових приміщень та інших зон з підвищеними вимогами до безпеки.

Аналітика даних та технології штучного інтелекту (ШІ) дозволяють здійснювати прогнозування та виявлення загроз на основі аналізу великої кількості даних. Системи ШІ можуть аналізувати поведінку гостей та персоналу, виявляти аномалії та автоматично повідомляти службу безпеки про потенційні загрози. Це дозволяє запобігати інцидентам та швидко реагувати на них.

Сучасні системи контролю доступу дозволяють управляти доступом до різних зон об'єкта в режимі реального часу. Це можуть бути карткові системи, мобільні додатки або безконтактні браслети, які забезпечують безпечний та зручний доступ до приміщень. Такі системи дозволяють легко обмежувати доступ у випадку втрати картки або браслета, а також налаштовувати рівні доступу для різних категорій персоналу та гостей.

Технології Інтернету речей (IoT) дозволяють підключати різні пристрої до мережі та забезпечувати їх взаємодію для підвищення безпеки. Наприклад, сенсори диму, системи моніторингу температури та вологості можуть автоматично передавати дані до центральної системи безпеки, що дозволяє швидко реагувати на пожежі або інші небезпечні ситуації. Також, за допомогою IoT можна забезпечити дистанційний моніторинг та управління системами безпеки.

Зі збільшенням використання цифрових технологій важливим аспектом стає забезпечення кібербезпеки. Використання сучасних антивірусних програм, систем захисту від атак та шифрування даних дозволяє захистити інформацію про гостей та уникнути зломів систем бронювання та інших інформаційних ресурсів.

Співпраця з правоохоронними органами та іншими державними структурами є важливим елементом забезпечення безпеки. Взаємний обмін інформацією та координація дій допоможуть оперативно реагувати на загрози.

Інвестування в сучасне обладнання для забезпечення безпеки є першочерговим завданням. Це включає системи відеоспостереження, системи контролю доступу, пожежні сигналізації, біометричні системи та інші технології. Якісне обладнання дозволяє ефективно моніторити та реагувати на загрози.

Регулярні тренінги з безпеки для персоналу є необхідними для підвищення їхньої готовності до надзвичайних ситуацій. Це включає навчання з першої медичної допомоги, дій у випадку пожежі, евакуації, реагування на терористичні загрози та інші можливі інциденти.

Персонал повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію та бути в курсі новітніх тенденцій та технологій у сфері безпеки. Це може включати участь у семінарах, вебінарах, конференціях та інших освітніх заходах.

Проведення регулярного аудиту безпеки дозволяє виявляти слабкі місця та недоліки у системах безпеки. Це включає перевірку фізичних бар'єрів, технічних засобів, процедур та політик. Аудит допомагає своєчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх усунення.

Постійний моніторинг та оцінка загроз є важливими для забезпечення ефективного реагування на можливі інциденти. Використання сучасних технологій для аналізу даних та прогнозування допомагає бути на крок попереду потенційних небезпек.

Співпраця з правоохоронними органами, службами безпеки та іншими державними структурами є критично важливою для забезпечення безпеки. Це включає обмін інформацією, спільні тренування та координацію дій у випадку надзвичайних ситуацій. Постійний моніторинг ризиків та оцінка ефективності впроваджених заходів безпеки дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати систему захисту.

Забезпечення безпеки індустрії гостинності в умовах воєнного стану в Україні є складним, але необхідним завданням. Впровадження комплексних стратегій та рекомендацій,

наведених у цій статті, допоможе бізнесам у сфері гостинності захистити своїх працівників та гостей, зберегти стабільність та продовжувати свою діяльність навіть у важких умовах.

### **Бібліографічні посилання:**

1. Собко, О. О. Вплив воєнного стану на економіку України *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 17.05.2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внут. справ, Наук. парк «Наука та безпека». – Вінниця : ХНУВС, 2023. – С. 491-494.с
2. Захарченко Н., Добрава Н., Фіалковська А. Чинники впливу на прийняття господарських рішень у підприємницькій діяльності в умовах воєнного стану. *Review of transport economics and management*, 2023. 9(25), С. 21–26.

**Кулініч В. С.**

*Студент 4 курсу*

**Лола В. В.**

*доцент, кандидат наук з державного управління*

*Національний Технічний Університет «Дніпровська Політехніка»*

## **ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

Сучасний світ стикається з низкою соціальних, економічних та екологічних викликів. І всі вони вимагають нових підходів не тільки від держави, але й від бізнесу. На сьогодні, важливо визначити для громади, бізнесу та влади той факт, що сталий розвиток все більше стає ключовою парадигмою, яка спрямована на забезпечення збалансованого економічного росту за умови збереження екології та соціальної справедливості. І, не можливо не сказати про те, що державна підтримка та взаємодія з бізнесом, відіграє важливу роль у створенні умов для сталого розвитку та ведення бізнесу.

Сталий розвиток є певним Глобальним підходом, який був затверджений Стратегією ООН і сутність якого полягає у задоволенні потреб сьогодення таким чином, аби не ставити під загрозу можливість майбутніх поколінь у задоволенні власних потреб. Тобто, відповідальний підхід у веденні бізнесу є важливою складовою для того, аби нащадки не зазнали соціально-економічної чи екологічної проблем у своєму існуванні. І тут, важливо, виділити саме ці три основні складові для сталого розвитку: економічна, екологічна та соціальна [1]. І якщо виділити державу, та її ключових учасників у вигляді органів влади, бізнесу та громади, то кожен, в процесі сталого розвитку, має діяти відповідально.

Держава, є ключовим учасником, який забезпечує не тільки правове регулювання сталого розвитку, але й формує стимулююче середовище до ведення відповідального бізнесу. Якщо говорити про формування законодавчих засад підтримки сталого бізнесу, то цей процес є цілком зрозумілим та простим. Адже він полягає у простому вдосконаленні законодавства під соціально-економічні та екологічні норми з дотриманням міжнародних норм та стандартів. У той же час, держава має сприяти формуванню сприятливих для ведення сталого бізнесу інституційних умов. Серед іншого це реалізація програм фінансової підтримки підприємств, які функціонують, або планують функціонувати на засадах сталого розвитку. Зокрема, за рахунок кредитів, грантів, податкових пільг та інших економічних інструментів. Такі умови мають діяти не лише для новостворених бізнесів (за умови що вони вказують в заявках, в чому саме буде полягати їх стале ставлення до бізнес діяльності), але й для вже існуючих бізнес-гравців. Адже важливо не тільки створювати нове покоління бізнес-середовища, але й залучати до нього вже діючі бізнес-компанії та підприємства [2]. Крім того, держава може надавати підприємствам інформацію та ресурси, які допоможуть їм стати більш стійкими. Це

може включати інформацію про найкращі практики, навчальні програми та технічну допомогу.

Зі свого боку, бізнес, як другий ключовий гравець, повинен розуміти важливість не тільки економічної, а й соціальної та екологічної складових концепції сталого розвитку. Адже впровадження еко-френдлі практик, інноваційних підходів та соціальної рівності до бізнес діяльності є важливою умовою у веденні сучасного та сталого бізнесу. Варто аналізувати сучасні практики зі сфери діяльності, шукати нові підходи до економії ресурсів та фінансів, а також, забезпечувати всі можливі складові для того, аби вносити свою частку у забезпечення надійного майбутнього.

Сучасний стан процесу впровадження концепції сталого розвитку в бізнес середовищі в Україні знаходиться на певній «стартовій» позиції, оскільки є перші спроби, але ще немає більш конкретних кроків. Важливо, аби впровадження принципів сталого розвитку у бізнесі було вже більш обов'язковим, ніж добровільним. В подальшому, це дасть змогу долучити більшу кількість нових стартап-проектів до процесу створення нової хвилі відповідального бізнесу. Також, після перемоги у війні, треба розглянути питання щодо удосконалення державної політики щодо створення сприятливих умов, а також збільшення фінансового заохочення щодо підтримки сталого бізнесу. Важливо, аби бізнес мав власне бажання та зацікавленість у дотриманні принципів сталого розвитку, оскільки це важливий крок, який потребує відходу від застарілих підходів до ведення бізнесу і пошуку нових ідей, механізмів та інструментів в підприємницькому середовищі.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Цілі сталого розвитку. *ПРООН в Україні*: веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення 27.05.2024).
2. Смоленніков Д. О. Роль екологічної відповідальності бізнесу на шляху до сталого розвитку. *Вісник СумДУ. Серія Економіка* : Вісник, м. Суми, 1 квіт. 2013 р. Суми, 2013. С. 35–39. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/VSU\\_ekon\\_2013\\_4\\_7.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/VSU_ekon_2013_4_7.pdf)

#### ***Ігнатенко О. П.***

*професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

### **ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯМ ВІДХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із аспектів стратегічного управління бізнесу є планування управлінням відходами підприємства (установи або організації). Верховною Радою України був прийнятий Закон України «Про управління відходами» [1], який встановив такий обов'язок для суб'єктів господарювання. Так, плани управління відходами підприємств, установ та організацій (далі – плани управління відходами) відповідно до статті 53 Закону України «Про управління відходами», на наш погляд, мають розроблятися підприємствами, установами та організаціями усіх форм власності, які є: утворювачами відходів, що подають декларацію про відходи відповідно до частини першої статті 45 Закону України «Про управління відходами»; суб'єктами господарювання у сфері управління відходами.

Якщо підприємство, установа та організація має один або декілька об'єктів утворення та/або оброблення відходів, що розташовані в одній територіальній громаді, доцільно розробляти єдиний план управління відходами такого підприємства, установи та організації. Якщо підприємство, установа та організація має декілька об'єктів утворення та/або оброблення відходів, що розташовані в різних територіальних громадах, кількість планів

управління відходами такого підприємства, установи та організації має відповідати кількості територіальних громад, де розташовані відповідні об'єкти утворення та/або оброблення відходів. План управління відходами доцільно розробляти на п'ять років та затверджується розпорядчим документом такого підприємства, установи та організації. Підприємства, установи та організації у тримісячний строк до закінчення дії плану управління відходами мають провести оцінку ефективності виконання такого плану відповідно до цільових показників, визначених у розділі «Моніторинг виконання плану управління відходами», розробити новий план управління відходами та затвердити його.

У разі змін в господарській діяльності підприємства, установи та організації, які призведуть до зміни у системі управління відходами на підприємстві, в установі та організації, до плану управління відходами вносяться відповідні зміни, що затверджуються розпорядчим документом такого підприємства, установи та організації. Підставами для внесення змін можуть бути: утворення нових видів відходів; зміна обсягів утворення відходів більше ніж на 20%. Внесення змін до плану управління відходами та їх затвердження здійснюється підприємствами, установами та організаціями протягом 3 місяців з дати настання підстав для таких змін.

План управління відходами повинен містити такі розділи: вступна частина; характеристика підприємства, установи та організації; аналіз поточного стану системи управління відходами на підприємстві, в установі та організації; планування системи управління відходами на підприємстві, в установі та організації; план управління залишками, що утворюються під час оброблення відходів (у разі здійснення операцій оброблення, що призводять до утворення залишків); моніторинг виконання плану управління відходами.

Підприємства, установи та організації, що є утворювачами відходів, розробляють план управління відходами із зазначенням наступної інформації. У розділі «Вступна частина» зазначаються нормативно-правові акти, на виконання яких розробляється план управління відходами та його основна мета. У розділі «Характеристика підприємства, установи та організації» зазначається загальна характеристика про напрями діяльності підприємства, установи та організації, наявні виробничі потужності та місце розташування, середньорічна чисельність працюючих та середньорічні обсяги виробництва за рік, який передуює складання плану. У розділі «Аналіз поточного стану системи управління відходами на підприємстві, установі та організації» зазначаються: обсяги, місце та причини утворення відходів за останні 5 років із зазначенням коду та виду відходів згідно з Національним переліком відходів. До набрання чинності Національного переліку відходів обсяги утворення зазначаються відповідно до діючої на той час звітності щодо управління відходами; опис системи збирання відходів за кожним видом відходів; опис способу перевезення із зазначенням об'єктів оброблення відходів, на які перевозяться відходи; відомості про місця зберігання відходів до їх передачі на об'єкти оброблення відходів. У розділі «Планування системи управління відходами на підприємстві, в установі та організації» зазначаються: вимірюванні цільові показники із запобігання та зменшення обсягів утворення відходів і відповідні заходи для їх досягнення; прогнози обсяги утворення відходів на 5 років відповідно до питомих та граничних показників утворення відходів у технологічних процесах із зазначенням коду та виду відходів згідно з Національним переліком відходів [2]; опис планованої системи збирання відходів за кожним видом відходів; опис планованого способу перевезення та визначення об'єктів з оброблення відходів, на які будуть спрямовані відходи; заходи із підвищення рівня обізнаності щодо обов'язків і знань, які передбачено відповідними кваліфікаційними характеристиками, додержання правил і норм охорони праці, санітарно-гігієнічних вимог та вимог пожежної та техногенної безпеки, управління відходами; джерела фінансування виконання планованих заходів. У розділі «Моніторинг виконання плану управління відходами» зазначаються цільові показники із виконання плану.

Є певні відмінності для суб'єкти господарювання у сфері управління. Так, додатково, у розділі «Аналіз поточного стану системи управління відходами на підприємстві, в установі та організації» зазначаються відомості про: дозвіл на здійснення операцій з оброблення відходів



та/або ліцензії на здійснення господарської діяльності з управління небезпечними відходами; наявність матеріально-технічної бази для здійснення операцій з оброблення відходів та код здійснення планованої операції; код та вид відходів згідно з Національним переліком відходів, їх склад та властивості, обсяги здійснення операцій з оброблення за останні 5 років за видами відходів. До набрання чинності Національного переліку відходів обсяги здійснення операцій з оброблення зазначаються відповідно до діючої на той час звітності щодо управління відходами; перелік та опис технологічних процесів, що застосовуються для здійснення операцій з оброблення відходів; місця зберігання відходів до оброблення; наявність висновку з оцінки впливу на довкілля (у випадках, передбачених Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» [3]). У розділі «Планування системи управління відходами на підприємстві, в установі та організації» визначаються: прогностичні обсяги утворення відходів (залишків від оброблення відходів) в результаті здійснення операцій з оброблення (відповідно до питомих та граничних показників утворення відходів у технологічних процесах); подальше оброблення відходів (залишків від оброблення відходів), утворених в результаті здійснення операцій з оброблення. У розділі «План управління залишками, що утворюються під час оброблення відходів» (у разі здійснення операцій, що призводять до утворення залишків) зазначається перелік заходів, спрямованих на мінімізацію утворення залишків від оброблення відходів, та забезпечення їх безпечного для навколишнього природного середовища видалення. У розділі «Моніторинг виконання плану управління відходами» зазначаються цільові показники із виконання плану. План управління відходами за потреби доповнюється необхідними додатками у вигляді таблиць та графічних матеріалів, що деталізують необхідну інформацію.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.
2. Про затвердження Порядку класифікації відходів та Національного переліку відходів : постанова Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2023 р. № 1102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2023-%D0%BF#Text>.
3. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>.

***Terekhov Eugen***

*PhD, ass. Professor*

*Dnipro University of Technology*

#### **AUSWIRKUNGEN DES KRIEGS IN DER UKRAINE AUF MOTIVATION UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER ARBEITNEHMER IN UNTERNEHMEN**

Der Krieg in der Ukraine seit dem 24. Februar 2022 wurde zu einem großen emotionalen Belastungsfaktor für viele Arbeitnehmer im Lande, der zusätzliche Bemühungen von ihnen erfordert, um ihre Arbeitsfähigkeit erhalten zu können. Anhaltender Stress schadet der Gesundheit der Beschäftigten, was demzufolge ihre Produktivität senkt. Außerdem führt die Verminderung des Einkommens zu wesentlichen Motivationsverlusten.

Ab Februar 2022 brach eine neue Realität ins Leben der Ukrainer ein und verursachte Tausende unnötiger Todesfälle, Verletzungen und Millionen von Vertriebenen. Vorläufige Schätzungen gehen davon aus, dass die Anzahl der Opfer dieses Kriegs bei 18 Mio. Menschen liegt, davon sind 6,7 Mio. Binnenvertriebene und über 5 Mio. verließen dauerhaft das Land [1]. Von 15-17 Mio. der arbeitsfähigen Ukrainer verloren ca. 5 Mio. seit Kriegsbeginn ihren Job [2]. Heutzutage sind zahlreiche Kündigungen, die Notwendigkeiten erneuerter Jobsuche, kriegsbedingte Teilzeitarbeit, ein Rückgang des Einkommens wichtige Stressfaktoren für Arbeitnehmer. Laut der *Internationale Organisation für Migration* erlitten 15,6 Millionen Ukrainer eine Verschlechterung ihrer psychischen Gesundheit [1].

Die vom Krieg geflohenen Menschen gaben im Rahmen der Befragungen [1] an, dass sie Bomben- oder Raketenangriffen ausgesetzt (32 %) wurden, einen Mangel an Nahrung, Wasser, Schlaf und anderen lebensnotwendigen Gütern erlebt hatten, lange Zeit in einer Unterkunft bleiben mussten (15 %) und tote oder schwer verletzte Menschen gesehen hatten (15 %). Diese traumatisierten Ereignisse werden sie über einen längeren Zeitraum in Erinnerungen begleiten und ihr Benehmen im Arbeitsmilieu beeinflussen. Die Befragung der Arbeitnehmer in der Ukraine [1] aus Sicht der Kriegsauswirkungen auf die Gesundheit der Menschen ergab, dass ca. 66% der Befragten einen verkürzten Schlaf haben, 20% so lang wie früher schlafen, doch spüren tageslang Müdigkeit, bei 7% - kein Einfluss des Kriegers auf den Schlaf feststellbar ist. 20% der Befragten bewiesen, dass freiwillige Arbeit und Hobbys ihren Stress reduzieren lassen.

Der Arbeits- und Privatraum der Arbeitnehmer veränderte sich unter Kriegsbedingungen aufgrund der Notwendigkeit, physische Sicherheit zu gewährleisten, schnell zu planen und sich an alles anzupassen, was unter unsicheren Bedingungen nicht vorhersehbar ist. Die mit der russischen Aggression verbundenen Extremsituationen führten zu ständiger Angst, Aufregung, räumlicher Orientierungslosigkeit, Aggression, Groll und Unsicherheit, was die Verhaltensstrategie vieler Menschen veränderte, und ihre Arbeitsfähigkeit beeinträchtigte. Negative Reaktionen manifestieren sich auf der psychologischen, physiologischen und verhaltensbezogenen Ebene und erfordern ihre Berücksichtigung im Personalmanagement [2].

Alle diese Prozesse bewirken im höchsten Maß die Möglichkeiten der ukrainischen Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu verstärken.

Primär entsteht kriegsbedingter Stress durch Befürchtungen der Arbeitnehmer um eigene Leben und Gesundheit, sekundär knüpfen sich daran Ängste vor sich verändernden Arbeitsbedingungen, möglichen Jobverlusten, Lohnverminderungen, Betriebsverlegungen, sozialer Isolation, den Erschwerungen der Karriereentwicklung, den Rückgangprozessen in der Branche usw. Negative wirtschaftliche Entwicklungen in der Ukraine, hohe Inflationsraten und zunehmende sicherheitspolitische Gefahren treffen auf den ohnedies vorhandenen Stress durch die Lebensbedrohung infolge der Kriegshandlungen und der russischen Terroranschläge auf ukrainische Zivilinfrastruktur.

Laut der Deloitte-Umfrage [2] nannten 74 % der Arbeitnehmer in der Ukraine die spürbaren kriegsbedingten Gefahren am Arbeitsplatz als Hauptursache für ihren Stresszustand, 56 % der Befragten bezeichneten unzureichende Bereitstellung der Arbeitsbedingungen für eine hohe Leistung ihrerseits, 49 % wiesen ständige Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen hin. Die Arbeitgeber gaben auch zu, dass in 31 % der Unternehmen der Anstellungsgrad für alle Arbeitnehmer und in 41 % für bestimmte Arbeitnehmerkategorien zurückging. Infolgedessen sank das Einkommen der Arbeitnehmer, was sich auf die Verschlechterung ihrer psycho-emotionalen Gesundheit auswirkte.

Die Intensität der kriegsbedingten akuten und dauerhaften Stressbelastungen der Arbeitnehmer nimmt mit Annäherung an die Grenzen zu Russland und Frontlinie zu (Tab. 1).

Entsprechend werden verschiedene Maßnahmen und Ausgaben im regionalen Aspekt notwendig, um Arbeitnehmer sich an die Kriegsbedrohungen anpassen zu könnten. Andernfalls sind die angestellten Personen nicht motiviert und werden für den Arbeitgeber keine vollen Leistungen erbringen. Dies kann die Existenz eines Unternehmens gefährden und zeigt umso mehr die Wichtigkeit der richtigen Mitarbeitermotivation in den Krisenzeiten [3].

Im Kriegszustand kann auch die physische Belastung der Arbeitnehmer steigern: Gemäß der geltenden Gesetzgebung kann die normale Arbeitszeit während des Kriegsrechts auf 60 Stunden pro Woche erhöht werden, gegenüber 40 Stunden pro Woche ohne Kriegsrecht [2].

Je nach Dauer können zwei Formen von Stress abgegrenzt werden: Der akute Stress stellt eine unmittelbare Reaktion auf ein Ereignis dar und hat somit einen klaren Anfangs- und Endpunkt. Diese Art von Stress könnte auftreten, wenn die Mitarbeitenden vor eigenen Augen die durch Schwerwaffen verursachten Zerstörungen, Menschensterben beobachten könnten. Chronischer Stress liegt hingegen vor, wenn eine permanente Belastungsreaktion ohne Entspannungsphasen auftritt [4].

Anzahl der Luftalarme in einigen Regionen der Ukraine seit Beginn  
des großangelegten Kriegs im Jahr 2022

Region	Anzahl der Luftalarme seit 24. Februar 2024 (Stand: Ende Mai 2024)
Donezk Region	4529
Kharkiv Region	4176
Zaporizhia Region	4141
Dnipro Region	3553
Poltava Region	2334
Mikolaiv Region	2304
Cherson Region	2221
Sumi Region	2119
Kirovograd Region	1997
Tschernigiv Region	1201
Odesa Region	1350
Tschernigiv Region	1201
Kyiv Region	1037
Kyiv	978
Vinnitsa Region	917
.....	
Volin Region	575
Lviv Region	524
Ivano-Frankivsk	516
Transkarpatien	475

Quelle: anhand [mapukrainealarm.com](http://mapukrainealarm.com)

Dauerhafter Krieg in der Ukraine ohne deutliche Verminderung der Intensität der Kriegshandlungen sorgt für die Entstehung und Beibehaltung der zweiten Art von Stress. Kriegsbedingte Stresssituationen mindern Leistungsfähigkeit des Personals und erfordern von Führungskräften gewisse Veränderungen in der Personalführung. Anhaltender Stress kann zu einer Zunahme der emotionalen Aggression gegenüber anderen Mitarbeitern, Reizbarkeit, Konzentrationsstörungen und kognitiven Problemen führen. Dadurch sinkt nicht nur die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, sondern auch deren Fähigkeit, effektiv im Team zu arbeiten. Dauerhafte oder häufig wiederkehrende Stressreaktionen können den Organismus schädigen und verschiedene Erkrankungen begünstigen [5]. Außerdem führt Stress zu einem starken Anstieg des Hormonspiegels Adrenalin, der sich negativ auf das Herz-Kreislauf-System auswirkt, verschiedene Probleme mit dem Magen-Darm-Trakt, Hautausschläge und Schlaflosigkeit verursacht [2].

Um dem Stress, dem die Mitarbeiter der Unternehmen im Zusammenhang mit dem Krieg ausgesetzt sind, entgegenzuwirken, ist es notwendig, Ansätze zur emotionalen Anpassung des Personals an die aktuellen Arbeitsbedingungen in der Ukraine zu entwickeln. Es ist wichtig, dass man als Arbeitgeber oder als Führungskraft diese Gefühle nicht kleinredet, sondern alle Emotionen, die die Mitarbeitenden erleben, ernst nimmt und an entsprechende Gesprächspartner adressiert. Gleichzeitig gibt die kritische Diskussion mit den Kollegen die Möglichkeit, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, anstatt in die interne Gedankenwelt und eigene Angstzustände versunken zu werden [1]. Dauerhafte soziale Isolation am Arbeitsplatz könnte die negativen Empfindungen der Arbeitnehmer nur verstärken.

Es ist sinnvoll, Freiwilligenverbände zu gründen, gemeinsame psychologische Schulungen durchzuführen und Beziehungen der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens zwischen den Mitarbeitern aufzubauen. Auf der Ebene des Einzelnen ist es zur Erreichung eines psychischen Gleichgewichts sinnvoll, das Selbstwertgefühl und die Selbstregulation eines Arbeitnehmers zu steigern und seine Kommunikationsbeziehungen zu anderen Arbeitnehmern zu verbessern. Die

Erstellung der Aufgaben, die in einem Team erledigt werden können, wird Monophobie verdrängen und Motivation zur Arbeit steigern.

Flexiblere Arbeitszeiten könnten auch dazu beitragen, dass die Arbeitnehmer ihre Belastungen besser planen werden. Wenn Arbeitsprozess dies ermöglicht, könnten individuell angepasste Arbeitsstunden zu den Verbesserungen des emotionalen Zustandes der Mitarbeiter beitragen. Womöglich, je nach Standort des Unternehmens, könnte Homeoffice auch zu Stressreduktion führen. In jedem Unternehmen sollen Räume vorgesehen werden, die als Luftschutzbunker benutzt werden können, was das Gefühl der Sicherheit unter den Mitarbeitern schaffen könnte. Die Mitarbeiter fühlen sich viel sicherer, wenn ihnen im Falle eines Luftangriffs oder eines Beschusses im Unternehmen einen Versteckplatz zur Verfügung steht.

Laut Psychologen halten häufige Luftalarme viele Menschen ständig unter Stress. Viele verspüren Panik und sogar Phantomanst, wenn jemand glaubt, einen Alarm zu hören. In diesem Fall hilft ein klarer Aktionsplan während eines Luftalarms, der es dem Mitarbeiter ermöglicht, besser organisiert zu sein und nach diesem Plan zu arbeiten [2]. Unter Berücksichtigung der Kriegslage in der Ukraine können zusätzliche Motivationsanreize für Arbeitnehmer im Folgenden bestehen: die Bereitstellung finanzieller Unterstützung von Seite des Unternehmens, der Abschluss von Verträgen mit medizinischen Einrichtungen zur Krankenversicherung der Arbeitnehmer usw.

### Literaturverzeichnis

1. Shyroka, A., Kuziy, M., & Semkiv, I. (2023). Erholung durch Musik: Eine Initiative der Philharmonie während des Kriegs in der Ukraine. *Musiktherapeutische Umschau*, 44(3), 257-268.
2. Мекшун, Л. . (2023). Вплив стрес-менеджменту на працевдатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (2 (34), 77–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87).
3. Fink, M. N. (2018). *Motivation am Arbeitsplatz: eine Analyse von Mitarbeitermotivation dargestellt am Beispiel ausgewählter Aspekte der heutigen Arbeitswelt* (Bachelor's thesis).
4. Rehwaldt, R., & Richter, A. (2024). Der Einfluss von Glück bei der Arbeit und Veränderungsbereitschaft auf die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Gesundheitswesen. In *Die Herausforderungen der Generation Babyboomer für das Gesundheitswesen* (pp. 169-182). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
5. Ernst, G., Franke, A., & Franzkowiak, P. (2022). Stress und Stressbewältigung. *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)*

**Тимошенко Л. В.**

доцент, к.е.н., доцент

**Кисільова В. М.**

студентка гр. 076-20-1

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

### ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ З БУДІВНИЦТВА МАЛОМІРНИХ ПЛАВЗАСОБІВ

Бізнес-середовище – це складна та багатовимірна система, яка охоплює сукупність всіх зовнішніх і внутрішніх умов діяльності суб'єктів господарювання, що значно впливають на ефективність їх функціонування. Бізнес-середовище формується під впливом економічних, політичних, правових, соціальних, екологічних та культурних чинників, які створюють умови для функціонування бізнесу економічних суб'єктів у конкретному суспільстві та забезпечують здійснення ними ділових відносин і функцій.

В сучасних умовах глобалізації важко уявити розвиток країни без її підтримки бізнесом, проте і стабільність діяльності господарюючих суб'єктів є неможливою без застосування ефективних інструментів державної підтримки і стимулювання. Особливого

значення даний аспект набув із початком війни, коли фактичне виживання підприємств, у першу чергу малого і середнього бізнесу, значною мірою залежить від державної стратегії протидії кризі, спричиненій непередбачуваними втратами і ризиками, а також від тактики сприяння адаптації підприємництва до умов режиму воєнного стану. Отже, саме держава протягом останнього року займає активну позицію у життєдіяльності бізнесу [1].

Суднобудування належить до галузей з високими ризиками ведення бізнесу та не може існувати без державної підтримки. Безумовно нові реалії ведення повномасштабних воєнних дій суттєво впливають на формування бізнес-середовища будь-якого суб'єкту підприємницької діяльності в Україні.

До маломірних плавзасобів відноситься широкий перелік різноманітних виробів: водні мотоцикли, каное, шлюпки, спортивні парусні швертботи, надувні човни, моторні човни і катери, та інші аналогічні плавзасоби.

З впровадженням в країні воєнного стану ситуація на ринку маломірних плавзасобів зазнала суттєвих змін оскільки для посилення заходів безпеки в країні на державному рівні було прийнято ряд обмежувальних актів. Обласні військові адміністрації встановили додаткову заборону на пересування маломірних плавзасобів внутрішніми водними шляхами на весь період воєнного стану. Окрім цього до негативних факторів, що суттєво впливають на внутрішній попит доречно додати міграційні процеси (виїзд населення за кордон та внутрішнє переселення громадян в безпечні регіони), зниження грошових заощаджень у населення, переорієнтацію придбання товарів на задоволення первісних потреб, тощо.

Однак слід зазначити, що певний асортимент маломірних плавзасобів може використовуватися при виконанні бойових задач військовими силами України. Так надувні човни, які мають певні переваги: легкість і практичність у використанні навіть у заболочених місцях; простота керування; висока маневреність; міцність в умовах незвичного використання, дозволяють їх використовувати при виконанні тактичних військових завдань та рятувальних місій.

Тому державна підтримка бізнес-структур на ринку маломірних плавзасобів буде сприяти досягненню визначених цілей: суб'єктам господарювання зберегти виробничі потужності та високопрофесійні кадри за рахунок задоволення потреб військових сил.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство, 2023, №47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>

**Тимошенко Л. В.**

*доцент, к.е.н., доцент*

**Краска К. С.**

*студентка гр. 076-20-1*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро*

### **СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОРГАНІЧНОМУ РИНКУ**

В Україні природнокліматичні умови створюють певні можливості для бізнесу у впровадженні органічного землеробства, що може сприяти збільшенню обсягів виробництва високоякісних продуктів харчування як для внутрішнього споживання, так і для експорту. Окрім цього органічне виробництво має низку екологічних, економічних та соціальних переваг, які притаманні саме цій сфері діяльності.

В Україні розвиток органічного сільського господарства визначено як один із індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку. Практично всі 17 Глобальних ЦСР пов'язані

з сільським господарством, адже так чи інакше воно впливає на всі сфери життя. Водночас органічне виробництво згадується в контексті виконання трьох цілей [1]:

Ціль 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття.

У відповідності до Цілі 2 органічне сільське господарство може стати потужним інструментом для скорочення бідності та голоду у світі. Воно має великий потенціал для забезпечення життєздатності сільського населення і стимулювання діяльності дрібних фермерських господарств, що є його соціальною перевагою.

Саме Ціль 15 визначає орієнтир до 2030 року - 3 млн. га, зайнятих під органічним виробництвом, що відповідає 7% сільськогосподарських угідь України. За результатами досліджень, проведених в рамках проекту «Оцінка технологічних потреб в Україні – Технології скорочення викидів парникових газів у сільському господарстві» [2] потенціал органічного виробництва в Україні може становити близько 4 млн. га.

Як зазначається в роботі [3], інтенсифікація сільського господарства, яка останнім часом відбувається в усьому світі, має негативний вплив не лише на навколишнє середовище, але і виснажує природні ресурси, без яких ведення агровиробництва неможливе. Тому органічне сільське господарство має екологічні переваги, які проявляються у тому, що воно має великий потенціал, щоб виправити попередньо перелічені негативні тенденції, а також скоротити викиди вуглекислого газу, закису азоту й метану, які сприяють глобальному потеплінню.

За даними досліджень Ради ООН з торгівлі та розвитку органічне сільське господарство в країнах, що розвиваються, має всі шанси перевершити показники конвенційної та традиційної системи агровиробництва з точки зору врожайності, диверсифікації та економічної ефективності [4]. Ці переваги роблять органічне виробництво особливо привабливим для малого бізнесу.

Соціальною перевагою органічного сільського господарства, є те, що воно має високий потенціал для забезпечення життєдіяльності сільського населення і поживлення роботи дрібних фермерських господарств. Разом зі зростанням органічного сектора зростатиме і працевлаштування місцевого населення, оскільки органічне землеробство менш механізоване і потребує, як правило, більше ручної праці. Як результат, органічне виробництво може стати ефективним інструментом збереження традиційних знань ведення господарства у кожному регіоні [3].

Розвитку підприємництва на органічному ринку має сприяти інформаційна підтримка щодо просування органічного виробництва, органічних продуктів харчування та сталого способу життя.

OrganicInfo – це окремий проект Інформаційного центру «Зелене досє», міжнародної благодійної екологічної організації, що сприяє поширенню принципів сталого розвитку в суспільстві, інтеграції їх до національної політики та урядових програм через розповсюдження об'єктивної інформації екологічного та соціального спрямування до ЗМІ, місцевих громад, влади та бізнесу, залучаючи їх таким чином до практичних дій [5].

Вітчизняні виробники органічної продукції повинні проходити процедуру органічної сертифікації свого виробництва за діючими стандартами.

Органік Стандарт став першим органом сертифікації, який акредитовано відповідно до українського законодавства про органічне виробництво, обіг та маркування органічної продукції (у травні 2023 отримано відповідний атестат про акредитацію) [6].

У квітні 2020 року учасники українського органічного сектору об'єднались в Громадську спілку «Органічна ініціатива» (офіційно зареєстрована 02.06.2023), яка стала спільною платформою для співпраці, обміну ідеями, розробки спільних планів діяльності

щодо розвитку органічного ринку в Україні та зростання торгівлі українською органічною продукцією на внутрішньому і зовнішньому ринках [7]. Згідно з опитуванням органічного бізнесу (проведено об'єднанням «Органічна ініціатива» та громадською спілкою «Органічна Україна») у липні 2022 року близько 70% операторів повністю або частково продовжують впроваджувати органічне виробництво на своїх господарствах або переробних підприємствах [8]

У квітні 2022 року стартувала грантова програма «Підтримка органічного сектору в Україні», ініційована об'єднанням «Органічна ініціатива». На першому етапі програми, завдяки внескам партнерів та донорів, було підтримано понад 100 органічних операторів мікро, малих та середніх органічних підприємств України на загальну суму близько 180 тис. євро (фінансова та нефінансова підтримка) [8].

Таким чином, незважаючи на виклики сьогодення, українські підприємницькі структури на органічному ринку завдяки підтримці влади, громадських та міжнародних організацій прагнуть подолати труднощі та розвивати цей напрямок бізнесу.

### Бібліографічні посилання:

1. Місце органічного виробництва в Цілях сталого розвитку URL: <https://organicinfo.ua/news/mistse-orhanichnoho-vyrobnytstva-v-tsiliakh-staloho-rozvytku/>
2. TECHNOLOGY NEEDS ASSESSMENT REPORT MITIGATION TECHNOLOGY BARRIER ANALYSIS AND ENABLING FRAMEWOR URL: [https://tech-action.unepccc.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/baef-mitigation-report-ukraine.pdf?fbclid=IwAR1Ezv0bRCMc8ivg4gNdy7aGzRMRgfW-rdvGpCJaHjkh4P1loA3\\_1fg7Jwg](https://tech-action.unepccc.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/baef-mitigation-report-ukraine.pdf?fbclid=IwAR1Ezv0bRCMc8ivg4gNdy7aGzRMRgfW-rdvGpCJaHjkh4P1loA3_1fg7Jwg)
3. Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан і розвиток органічного виробництва та ринку органічної продукції в Україні. Ефективна економіка № 10, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2525>
4. Органічне виробництво: має шанс подолати голод і глобальне потепління. Український органік журнал «Organic UA». URL: <https://organic.com.ua/biblioteka/zhurnal-organic-ua/>
5. OrganicInfo URL: <https://organicinfo.ua/about-us/>
6. Органік Стандарт URL: <https://organicstandard.ua/services/inspectionandcertification>
7. Громадська спілка «Органічна ініціатива» URL: <https://organicinitiative.org.ua/>
8. SOLIDARITY WITH UKRAINIAN ORGANIC SECTOR. Прес-реліз. BIOFACH, Нюрнберг. (26.07.2022) <https://organicinitiative.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Organic-Initiative-Statement-UA-26072022.pdf>

**Єремєєва І. А.**

*доцент кафедри міжнародних відносин та соціально-гуманітарних дисциплін,  
к.і.н., доцент*

*Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

## ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі глобалізація виступає потужним двигуном для інтеграції ринків, обміну технологіями та культурної взаємодії на регіональному та глобальному рівнях. Протягом останніх десятиліть глобалізація трансформувала міжнародне бізнес-середовище, створюючи нові можливості та виклики для компаній будь-яких масштабів. Глобалізація визначає характер сучасних міжнародних відносин та має як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 1).

## Наслідки глобалізації у міжнародних відносинах

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– поглиблення міжнародного поділу праці, що стимулює виробництво на національному та макрорівні;</li> <li>– економія на масштабах виробництва, скорочення витрат та зниження цін;</li> <li>– раціоналізація виробництва, поширення передових технологій та конкуренції;</li> <li>– підвищення продуктивності праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення взаємозалежності країн світу;</li> <li>– зростання кризових явищ у світовій економіці;</li> <li>– загострення політичної ситуації та рівня конфліктності.</li> </ul>

Глобалізаційні процеси починалися в економіці, з середини ХХ століття охопили усі сфери міжнародних відносин та внутрішньодержавні процеси. Глобалізація в міжнародному бізнес-середовищі поширюється на наступні напрями: ринок товарів та послуг, фінансовий ринок, ринок факторів виробництва. У зв'язку з підвищенням продуктивності праці, появою та вдосконаленням різних технологій склалася нова структура громадського виробництва в якій сфера послуг починає відігравати домінуючу роль. У розвинених країнах на ринок послуг припадає до 70% ВВП, а традиційне трудомістке та енергоємне виробництво переноситься до країн, що розвиваються.

Сфера міжнародної торгівлі товарами та послугами найкраще відображає сучасні тенденції глобалізації. На її динаміку вплинули зниження комунікаційних, транспортних і трансакційних витрат та зменшення торгових перешкод.

На фінансових ринках глобалізація призвела до посилення інтеграційних процесів, збільшення кількості об'єднань, зменшення національних бар'єрів. Фінансова інтеграція спричинила якісні зміни у фінансових процесах та інструментах, за рахунок впровадження новітніх технологій у галузі телекомунікацій. В сучасному світі глобальні капітали акумульовані у сферах світового господарства, що безпосередньо впливають на такі умови вдосконалення сучасних національних економік: утворення єдиного простору; уніфікація принципів, норм і умов розвитку; зростаюча інвестиційна привабливість розвинутих країн. У міжнародному переміщенні капіталу дедалі більшу роль відіграють прямі іноземні інвестиції.

Ринок праці також знаходиться під впливом глобалізаційних процесів. Пом'якшення прикордонних режимів полегшує переміщення світом для отримання роботи або працевлаштування на умовах, вигідніших, ніж у своєї країни. Сучасна міжнародна міграція часто є нелегальною і вимушеною із країн, що розвиваються. Причинами цього є збільшення збройних конфліктів у світі, загострення міжнаціональних відносин чи просто міграція висококваліфікованих спеціалістів до розвинених країн.

Глобалізація має значний вплив на національні держави як основних акторів світової політики, економічний та соціальний розвиток яких все більше залежить від ситуації на зовнішніх ринках та зміни технологічних укладів в інших країнах та регіонах світу. Найважливіші тенденції економічної глобалізації сучасності наступні:

- посилення конкуренції національної промисловості з виробниками з інших держав, які завдяки глобальному характеру світової торгівлі здатні витіснити традиційних виробників. Сприятливими чинниками є необмежений доступ до сировинних ресурсів, дешевизна робочої сили, економія на екологічній безпеці виробництва та державна політика підтримки таких галузей, особливо в країнах з державним втручанням в економіку. В умовах жорсткої конкуренції на глобальному ринку національні виробники змушені скорочувати обсяги виробництва, соціальні витрати, що перетворює традиційні металургійні регіони на зони соціальної напруги з високим безробіттям та низькими доходами населення;

- впровадження нових технологій, що дозволяє здешевити виробництво у промислово розвинених країнах та погіршити становище у регіонах світу, де такі технології недоступні



через високу вартість та складність вивчення. Доступ до сучасних технологій та їх впровадження виступає одним із інструментів зовнішньої політики найрозвиненіших країн світу.

Перспективи глобалізації для міжнародного бізнес-середовища та економіки пов'язані з динамікою використання нових технологій, зокрема наступні:

- подальший розвиток робототехніки, результатом чого стане широке використання промислових роботів у всіх сферах виробництва, що ще більше здешевить масове виробництво в індустріально розвинених країнах;
- обумовлене екологічними причинами масове впровадження технологій використання відновлюваних джерел енергії, які сьогодні активно застосовуються у Європі та Північній Америці;
- перехід до масового використання технологій 3D-друку у сферах будівництва, серійного виробництва у промисловості, фармацевтики та медицини, інженерії та проектування;
- подальше освоєння нових нано- та біотехнологій у таких галузях виробництва, як хімічна промисловість, фармацевтика, мікроелектроніка, робототехніка. Це дозволять значно здешевити виробництво високотехнологічних товарів та послуг за рахунок зниження його матеріаломісткості та підвищення продуктивності;
- розвиток безпілотного пасажирського та вантажного транспорту, експериментальні зразки якого вже випробовуються в багатьох країнах світу, що покликане значно збільшити швидкість та обсяги перевезень, зокрема за допомогою високошвидкісних трансконтинентальних магістралей, здатних зв'язати між собою основні економічні центри та ринки збуту для їх продукції. ;
- використання технології «великих даних» (big data) для аналізу та систематизації гігантських масивів інформації, у тому числі в глобальному масштабі, які застосовуються для вирішення різних завдань, включаючи точковий вплив на виборців у ході передвиборних кампаній за допомогою соціальних мереж;
- впровадження сучасних медичних технологій, наприклад індивідуального генетично обумовленого підбору медикаментів та широких можливостей трансплантації органів, що дозволить і надалі збільшувати тривалість активного життя у найбільш технологічно розвинених країнах світу.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Babones, S., & Aberg, J. H. Globalization and the rise of integrated world society: deterritorialization, structural power, and the endogenization of international society. *International Theory*. 2019. № 11(3). P. 293–317.
2. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Стратегічне управління стартапами в контексті місцевого економічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023 №2 (82). 176-185. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.176>

*Сачук А. С.*

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Касьяненко Л. В.*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

У сучасному світі, де глобалізація та технологічні зміни швидко оновлюють бізнес-середовище, інноваційний менеджмент стає невід'ємною складовою успішної діяльності міжнародних підприємств.

Інноваційний менеджмент допомагає компаніям не лише адаптуватися до нових умов, але й активно впливати на ринкові тенденції.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. За словами Анрі Файоля, «керувати – це прогнозувати і планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати». Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [1].

Інноваційний менеджмент включає управління всіма аспектами технологічних змін діяльності підприємства, від розробки нових продуктів до впровадження передових технологій.

Суб'єктами цього процесу є керівники та спеціалісти різних рівнів, які працюють над створенням і реалізацією інноваційної стратегії. Вони підтримують фінансове забезпечення проектів, створюють команди для реалізації інноваційних проектів та контролюють виконання завдань [2].

Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі виконує низку важливих завдань:

- Розробка та реалізація інноваційної політики: включає створення єдиної інноваційної стратегії, яка відповідає цілям та місії компанії.
- Контроль та оцінка інноваційних проектів: забезпечує успішне впровадження нових продуктів та технологій, що відповідають ринковим вимогам.
- Аналіз інноваційного потенціалу: реалізує оцінку можливостей компанії щодо інноваційної діяльності, включаючи дослідження, прогнозування ринкової ситуації та оцінку ризиків.
- Удосконалення організаційних структур: створює гнучкі та адаптивні системи управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [3].

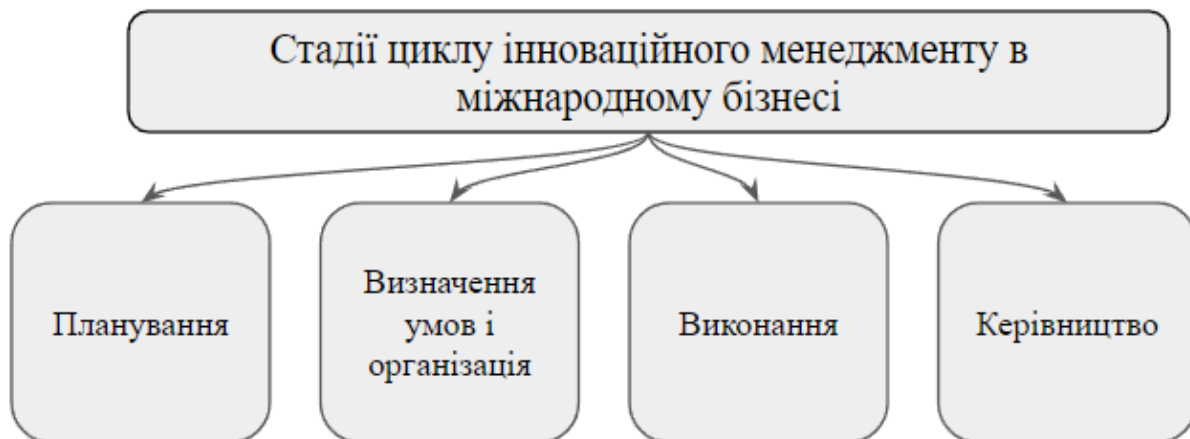


Рис. 1. Стадії циклу інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі

Стадії циклу інноваційного менеджменту в міжнародному бізнесі включають чотири ключові етапи: планування, визначення умов і організація, виконання та керівництво. На етапі планування встановлюються стратегічні цілі та методи їх досягнення, тоді як визначення умов і організація забезпечують підготовку ресурсів і структур для реалізації планів. Виконання передбачає практичне втілення запланованих заходів, а керівництво контролює та координує всі процеси для досягнення успішного результату.

Інноваційний менеджмент у міжнародному бізнесі є комплексним процесом, який включає розробку та реалізацію сучасної стратегії, контроль проектів, аналіз новаторського потенціалу та вдосконалення організаційних структур. Розробка інноваційної стратегії визначає довгострокові цілі компанії. Контроль проектів забезпечує успішне виконання стратегії через моніторинг та оцінку ефективності. Аналіз інноваційного потенціалу передбачає оцінку ресурсів компанії. Вдосконалення організаційних структур дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни. Автоматизація бізнес-процесів підвищує ефективність інноваційної діяльності, оптимізуючи взаємодію з клієнтами та знижуючи витрати [4-5]. Інноваційний менеджмент допомагає

компаніям адаптуватися до змін, забезпечувати економічну та екологічну ефективність і залишатися конкурентоспроможними.

### Бібліографічні посилання:

1. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с. — Бібліогр.: с. 329–335
2. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
3. Хаустова К.М., Чорій М.В., Ільтьо Т.І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. Науковий вісник Полісся. 2020. No 1(20). С. 45–49.
4. Lohwasser T. S., Wagner D., Van Essen M., Lander M. W., Marano V. Do Institutions Matter for the Relationship between Diversification and Performance? A Meta-Analysis. Academy of Management Proceedings. 2019. August 1.
5. Gaur A. S., Pattnaik C., Singh D., Lee J. Y. Internalization advantage and subsidiary performance: The role of business group affiliation and host country characteristics. Journal of International Business Studies. 2019. Vol. 50 (8). P. 1253—1282.

### *Сергієнко Е. О.*

*доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*

## **ВПЛИВ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КРАЇН**

Культура і творчий сектор визнані джерелами економічного зростання, порозуміння і діалогу в суспільстві, а також одним із ключових елементів вирішення кризи в господарстві ЄС [1]. використовується для ідентифікації тієї сфери підприємництва, яка поєднує у собі виробництво специфічного продукту в процесі комерціалізації творчого потенціалу, що не обов'язково носить матеріальний характер. Передбачається, що результати діяльності при цьому будуть захищені авторським правом, а відтак можуть набувати форми товару або ж послуги, котра має значну соціальну та культурну вагу. У процесі створення нового витвору мистецтва активно використовуються наявні технічні ресурси, творчий (інтелектуальний) потенціал митця та його знання у галузі культури.

У цьому дослідженні ми беремо за основу методику Євростату щодо ідентифікації культурно-креативного сектору, адже її перевагою є те, що вона включає не лише сферу послуг, але й цілий ряд секторів матеріального виробництва товарів, які є безпосереднім продуктом креативної діяльності (за класифікацією NACE підрозділи В — N, крім К та S 95) [2].

Креативна економіка позиціонує себе на перетині економіки (внесок у ВВП), інновацій (сприяння зростанню та конкуренції в традиційних видах діяльності), соціальної цінності (стимулювання знань і талантів) і стійкості (залежність від необмеженого внеску творчості та інтелектуального капіталу). Це концепція, яка розвивається, вона базується на взаємодії між людською творчістю та ідеями та інтелектуальною власністю, знаннями та технологіями. По суті, це економічна діяльність, заснована на знаннях, на якій базуються «креативні індустрії».

Креативна економіка в широкому сенсі виступає як: 1) інформаційна економіка, оскільки інформація, знання і наука відіграють в ній провідну роль в якості фактору виробництва і значна роль творчої праці; 2) постіндустріальна економіка, оскільки

збільшується і починає домінувати частка сфери послуг, а не сфера виробництва; 3) інноваційна економіка, коли знання породжують безперервний потік нововведень, що відповідає вимогам динамічно мінливих потреб, а часто і формує їх. Принциповою відмінністю креативної економіки від інноваційної є акцент на розвитку індустрії інновацій за допомогою креативного сектора економіки як ключового. В цьому випадку креативність виступає як характеристика інновацій; 4) глобальна мережева економіка, оскільки в креативній економіці взаємодія між носіями «ідеї» опосередковується широкими мережевими зв'язками в світовому масштабі. Це стало можливим з виникненням Інтернету нової інфраструктури економіки; 5) економіка знань, оскільки в ній зростає значення людського капіталу та інвестицій в освіту і підготовку кадрів [3].

Малий та середній бізнес відіграють достатньо важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів. Це обумовлено тим, що часто такі суб'єкти господарювання розташовуються в регіонах, у яких часто не є присутніми великі підприємства, що суттєво допомагає сформувати рівномірний баланс економічного регіонального розвитку країни. Таким чином, це впливає на розвиток місцевого бізнесу в регіоні, а також забезпечує доступ до товарів і послуг для мешканців відповідних територій. Зважаючи на потребу відбудови регіонів, які постраждали внаслідок бойових дій, така властивість малого та середнього бізнесу робить його незамінним учасником цієї відбудови і потребує забезпечення належних умов та організаційно-економічного сприяння з боку держави.

Креативна економіка використовує елементи традиційної економіки на різних етапах циклу, але загалом вважається окремою економікою. Її також називають креативною індустрією через те, що більшість продукції є у формі фізичних товарів, які люди купують для власних цілей. Деякі товари, вироблені креативною індустрією, включають футболки, одяг, картини, ювелірні вироби, фотографії, цифрові твори мистецтва, ігри, вистави тощо. Основна відмінність креативної економіки від традиційного економічного укладу полягає в тому, що головний інструмент в ній – це знання, ресурс – інформація, а продукт – інновація.

Креативна економіка – це сукупність усіх частин креативних індустрій, включаючи торгівлю, працю та виробництво. Сьогодні креативні індустрії є одними з найдинамічніших секторів світової економіки, що надає нові можливості для країн, що розвиваються, для швидкого переходу до швидкозростаючих сфер світової економіки. Прогнозується, що до 2030 року креативна економіка зросте на 40 %, що є відносно коротким проміжком часу з точки зору економічного зростання [5].

Будучи одним із секторів, що розвиваються найшвидше у світі, креативна економіка допомагає збільшувати дохід, робочі місця та доходи від експорту. Останні дані ООН з питань торгівлі та розвитку ще раз підкреслюють значний внесок сектора у світову торгівлю. За останні два десятиліття експорт креативних товарів зріс більш ніж на 350%. Творчі послуги, навпаки, зросли в 2,8 рази за останнє десятиліття. У 2022 році креативні товари та послуги становили 3% та 19% загального експорту товарів та послуг відповідно. У тому ж році загальний експорт креативних послуг досяг рекордних 1,4 трильйона доларів США, майже вдвічі перевищивши вартість експорту креативних товарів (713 мільярдів доларів).

Лише в Америці у 2020 році креативна економіка внесла 876,7 мільярдів доларів США у валовий внутрішній виробництво США. У тому ж році креативна індустрія відповідала за 4,6 мільйона робочих місць у сфері мистецтва та культури, 446 мільярдів доларів заробітної плати та становила 3,1% усіх американських робочих місць. Найпростіший спосіб пояснити креативну економіку полягає в наступному: це економіка, де митці та творчі люди відкривають бізнес, продають свої роботи широкому загалу та отримують підтримку місцевих і федеральних органів влади [2; 5].

Креативна економіка знаходиться на передньому плані в той час, коли потрібні творчі рішення для подолання глобальних викликів. Глобальне співтовариство стикається з одними з найбільш серйозних викликів за останні десятиліття, і креативна економіка може допомогти диверсифікувати виробництво, створити конкурентну перевагу, залучити інвестиції, підтримати

підприємництво та інновації, а також сприяти культурному розмаїттю та добробуту. Ця галузь вартістю 1,5 трильйона доларів може забезпечити сталий розвиток у всіх країнах.

Набувають популярності проекти створення креативних кластерів. Сутність цих заходів полягає в тому, аби сконцентрувати в одному районі безліч креативних людей, створюючи для них сприятливі умови. Таким чином, створюється місце з «творчою атмосферою». Згодом цей район стає популярним і модним, на нього починають звертати увагу інвестори і великі девелопери.

Погоджуємося з думкою, що креативна діяльність регіону тісно пов'язана з його інноваційною діяльністю, оскільки саме завдяки інноваційній діяльності відбувається процес перетворення нових креативних ідей у форму, яка необхідна для виробництва, споживачів, ринку. Саме завдяки активній інноваційній діяльності регіону креативні ідеї та продукти матимуть змогу користуватись попитом.

Отже,

- креативна економіка сприяє економічному зростанню, інноваціям, соціальній цінності та стійкості країн;
- креативна економіка перетинається з інформаційною, постіндустріальною, інноваційною та глобальною мережевою економікою;
- малий і середній бізнес часто стають рушійною силою розвитку креативної економіки в регіонах;
- креативна економіка швидко розвивається у світі, і Україна має всі шанси скористатися цими можливостями.

#### Бібліографічні посилання:

1. European Parliament resolution of on promoting the European cultural and creative sectors as sources of economic growth and job [Електронний ресурс]. – 2013. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDo.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0368&language=EN&ring=A7-2013-0248>.
2. The Creative Economy. URL: <https://www.thepolicycircle.org/minibrief/the-creative-economy/>.
3. Пакуліна А. А., Євсєєв А. С. Інноваційна та креативна економіка як умова модернізації національного господарства України. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 192–200. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/30.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/30.pdf).
4. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 89–98. DOI : 10.31558/2307-2318.2023.1.9.
5. The Current State of the Creative Economy. URL: <https://mailchimp.com/resources/creative-economy/5>. Creative Industries Mapping Documents 2001 [Електронний ресурс] // DCMS – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>.
6. Карасьова Н. А. Розвиток креативної економіки в умовах децентралізації. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 10. С. 13–19. URL: [http://efp.in.ua/public\\_html/uploads/journals/242/efp\\_10-0\\_2019.pdf#page=13](http://efp.in.ua/public_html/uploads/journals/242/efp_10-0_2019.pdf#page=13).
7. Опубліковано рейтинг найкреативніших країн світу. URL: <https://nv.ua/ukr/lifestyle/life/opublikovano-rejting-samih-kreativnih-kraj-in-svitu-74163.html>.
8. Creative Economy Programme. URL: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>.

***Serhiienko Ella***

*Ph.D., Ass. Prof., Associate professor Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration*

*Dnipro University of Technology*

***Borysova Daria***

*Student*

*Dnipro University of Technology*

## **MANAGING CHANGES IN THE EDUCATION SYSTEM**

Managing changes in the education system has become an urgent issue nowadays, when new methods and approaches to teaching appear, technologies and society in general develop. The main goal of education is to provide students with relevant knowledge and skills that they can use in practice while solving problems and making decisions, so the process of improvement, like the learning process itself, should be uninterrupted. This issue has become especially important during the war, when modern students and pupils will be engaged in the restoration of our country, they will form a new Ukrainian society and the future of our country depends on them.

It should also be understood that changes are not an instantaneous process, it requires strategy development, constant monitoring, management and correction. Changes must be effective and justified, so that each of the participants understands and agrees with the common goal, because in case of the absence of understanding and involvement of the participants in the process of implementing changes, we will inevitably face resistance. According to John Kotter's 8-step change management concept, the first step is to create a sense of the need for changes, and Ukraine has been experiencing this for many years. For several decades in a row, we have been experiencing an acute shortage of qualified personnel, especially in the technical field. It is important to understand that factory workers are also aging people who eventually retire and have no one to replace them, which leads to a significant reduction in production, closure of enterprises and deterioration of the economic situation across the country. It also affects business development in general and the filling of the general and local budgets, which leads to a deterioration in the standard of living of every citizen. Why is this happening - because pupils did not receive enough skills and understanding of the exact sciences, everything came down to memorising formulas and solving the same type of problems without understanding how certain processes occur in real life. In addition, very little time was devoted to the professional orientation of students, and children, without a full understanding, entered the so-called 'prestigious professions' such as lawyer, manager, economist, linguist, which sometimes was not their decision - everything was decided by their parents. As a result, there is a certain imbalance in the labor market - some specialists spend months looking for a job, while others are so scarce that employers themselves are literally hunting for them. It is fair to say that working at a factory has never been something prestigious for pupils, but this is not surprising - physically demanding, low-paid work in terrible conditions - that is how they have always seen it. But now the situation is changing - conditions and salaries at production facilities are improving, as companies themselves are interested in hiring and finding qualified workers who have skills in working with tools, machinery and equipment. The main task of the government is to improve and modernise the education system to meet its own needs and increase the economic capacity of the country as a whole. One of the ways to achieve this goal is to reform the education system, what is currently happening in our country.

The first step was the introduction of the New Ukrainian School (NUS), whose main goal is to create a comfortable learning environment and provide not only theoretical but also practical skills, to develop students comprehensively and to foster in them the abilities that are necessary not only for learning but also for life in general. What it means is that classes are becoming more interactive, with an element of games and the introduction of information technology for a comprehensive understanding of a particular issue - these can be videos, presentations, infographics, etc. Classes also include discussions and open debate on issues related to the topic of the lesson, which develops

critical thinking and analysis skills and motivates students to communicate and express their own opinions without fear of being judged or ridiculed. It also introduces the phenomenon of self-assessment, when a student analyses his or her own successes and achievements during the class, justifying his or her point of view and giving arguments, thus independently assessing his or her knowledge and work during the class. This helps to foster self-discipline and responsibility for their learning, as they can set their own goals and reach these goals by constantly improving themselves. Such a system develops critical thinking, creativity, communication skills, improves understanding of oneself as an individual and as a member of the society, and motivates children to learn and teaches them to learn, no matter how strange it may sound. One of the fundamental skills that teachers should help their students to master is the ability to learn and to do it voluntarily, because forcing children to study only leads to resistance and aversion to education in general, which causes very negative trends in society and leads to degradation.

Also, the modernisation of the education system in Ukraine is being carried out through the Swiss-Ukrainian project Decide, which is more concerned with access to quality education, decentralisation of education and public involvement in the management of budget funds to address local problems in the education system and its modernisation. One of the project's initiatives is 'the Public Budget for Children's Dreams'. This is a separate platform where residents of local communities can propose certain changes to improve the educational environment by posting projects for voting with a description and argumentation of the need to spend budget funds on the implementation of this idea. Such competitions are held within each community and are designed to facilitate communication between local government and community members. The project is selected by voting on the e-DEM platform, which is open not only to adult community members, but also to students in grades 5-11, which is very important because children can independently evaluate and vote for the project that will bring them more benefits and satisfaction. Since the funds are managed by the local government, it has become much easier to track what the money is spent on, as even the process itself has become more transparent and traceable than it used to be. Now, the websites of territorial communities publish estimates with expenditure categories and passports of budget programmes.

In addition, in 2024, Ukraine plans to introduce a system of grants to pay for higher education. The grants and their amount will depend on the student's NMT score, so the minimum amount will be 15,000 UAH if the applicant passes two subjects with 150 points, and the maximum amount will be 50,000 UAH if the applicant passes two subjects with 195 points. According to the Ministry of Education and Science of Ukraine, this will increase the number of students receiving state support for higher education by 30-40%. For the specialities whose specialists are needed by the state, the state order will be retained, which provides for full coverage of tuition fees.

In this way, the state supports students at all stages of their education, developing the necessary skills at school, teaching them to be a part of civil society, fostering mutual respect in children and helping them to acquire new competencies. Support is also introduced at the stage of admission to higher education institutions by providing grants that cover the part of the cost of higher education, which, according to the Ministry of Education and Science, should increase the number of applicants by 30-40%. This makes our education better and more accessible and accelerates the development of our country.

#### References:

1. Answers provided by the Ministry of Education and Science of Ukraine about the system of grants for higher education (2024-02-02)

**Павловська В. А.**  
студентка 281-20-1

**Сергієнко Е. О.**

*к.держ.упр., доц., доцент кафедри прикладної економіки,  
підприємництва та публічного управління  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

У сучасній Україні та реаліях в яких ми знаходимось, людський фактор є вагомою перевагою та недоліком. При відсутності робочої етики губиться й сама сутність колективної праці та виконання робіт, які так чи інакше впливають на наше існування. Особливо гостро це стосується органів публічної та виконавчої влади. При відсутності та взаємоповаги утворюються чвари та хаос, який ускладнює і так важке становище в країні. Для уникнення таких ситуацій і існує корпоративна культура.

Корпоративна культура одна з важливих складових у будь якій організації, підприємстві і не менш важливою вона є в органах публічної влади. Вона створює фундамент для комфортної взаємодії між працівниками та співробітниками і допомагає підтримувати колектив в правильному настрої, направленому на роботу та покращення зовнішнього та внутрішнього середовища в органах управління. Наявність цих системних цінностей та переконань допомагає організаціям розвиватися самостійно, вона обумовлює характер життєдіяльності установ, а у сферах публічного управління дозволяє правильно настроїти суспільство на позитивне враження про владу[1].

Удосконалення корпоративної культури в органах публічної влади є ключовим завданням для покращення ефективності їхньої роботи, підвищення довіри громадськості та забезпечення відкритості та прозорості у діяльності державних установ. Задля дійсного та якісного покращення удосконалення корпоративної культури потрібно виконати наступні кроки, які можуть суттєво допомогти покращити або ж підтримувати корпоративну культуру.

### 1. Створення відкритого середовища.

- Сприяти відкритому спілкуванню та обмінами ідей стосовно конкретних або першочергово важливих питань допоможе кожній людині проявити своє право на голос та запропонувати вирішення питання яке він або вона вважають підходящим для вирішення або спростування питання.

- Стосовно громади, це допоможе отримати більшу кількість варіантів розвитку подій і почути те, як люди бажають аби їхнє питання було вирішено.

- Також це допоможе створити підходящий механізм для висловлення та побажань щодо поліпшення роботи публічної влади [3].

### 2. Залучення громадськості та зацікавлених сторін.

- Громада може допомогти сфокусуватися на важливих та насущних питаннях.

- Різні погляди та думки допоможуть побачити проблему з різних сторін та знайти для неї більш оптимальне рішення.

- Деякі люди можуть мати особисті мотиви вирішення тих чи інших питань і матимуть більше мотивації та ресурсів задля допомоги у вирішенні.

### 3. Створення чітких завдань та цінностей.

- Чітко сформульована та пояснена задача допомагає ефективніше виконати роботу без негативних наслідків.

- Для людей дуже важлива мотивація. Маючи правильно обумовленні цінності, вона буде прагнути досягти своїх цілей, виконуючи роботу з більшим ентузіазмом.

### 4. Запровадження системи відповідальності та звітності результатів.

- Кожна дія та кожні сказані слова мають свої наслідки. При правильній системі відповідальності, людина буде усвідомлювати власні дії та вчинки.



- Жодна справа, яка була зроблена на погіршення розвитку державності, не має уникатися відповідальності. Найяскравішим прикладом цього є велика кількість корупції в нашій країні. Якщо її не карати належним чином вона буде лише збільшуватися та приносити ще більше проблем та дестабілізації в державне управління. Якщо правильно запровадити систему заохочення та відповідальності працівників, то можна уникнути таких неприємностей.

У загальному сприйманні, корпоративна культура завжди сприймається як один із найважливіших соціальних компонентів, який допомагає у досягненні цілей, розвитку організацій та забезпечення її функціональної досконалості. Корпоративна культура може як допомагати організації, створюючи обстановку, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню нового, так і працювати проти організації, створюючи бар'єри, що перешкоджають виробленню та реалізації корпоративної стратегії [3].

При формуванні системи корпоративних взаємовідносин в органах публічної влади має враховуватися використання технології, що допоможе створювати сприятливі умови для появи тенденцій розвитку колективізму та суттєвого зниження ризику видозмін корпоративного середовища. Існують також і фактори, які стримують утворення нової корпоративної культури державних служб, в них можна підкреслити відсутність позитивного прикладу зі сторони керівника, що виносить в маси питання про заміну верхівки; відсутність взаємоповаги між робітниками та між підлеглими та керівником; недовіра людей які працюють в одному колективі.

Саме явище «корпоративна культура» на пряму впливає на оточення, тому що чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншій мірі персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. Крикавський Є.В., Калинець К.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-9>.

2. Григор'єва О.В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1025>.

3. Корпоративна культура як фактор удосконалення механізмів публічного управління URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13274-/1/feshchuk\\_vv\\_kr\\_281\\_2023.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/13274-/1/feshchuk_vv_kr_281_2023.pdf).