

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Кафедра бізнесу та управління

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИСМНИЦТВА ТА  
ТОРГІВЛІ

Матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції  
(15-16 травня 2025 року)

м. Запоріжжя  
2025

УДК 334.72:339  
С83

*Рекомендовано до видання Вченою радою  
Національного університету «Запорізька політехніка»  
(Протокол №12 від 27.06.2025 р.)*

**С83**            **Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі:**  
матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 травня  
2025 року. [Електронний ресурс] / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М.  
Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 1 електрон.  
опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ISBN 978-617-529-518-2

Збірник містить стислий виклад доповідей і повідомлень учасників VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі», спрямованих на пошук шляхів розвитку підприємництва та торгівлі в умовах трансформаційних змін в економіці України.

УДК334.72:339

ISBN 978-617-529-518-2

© Національний університет  
«Запорізька політехніка», 2025

## ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні учасники VI Міжнародної науково-практичної конференції!  
Щиро вітаю вас у стінах Національного університету «Запорізька політехніка»!

Сьогоднішня конференція, присвячена темі «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та торгівлі», є надзвичайно своєчасною та актуальною для нашої держави, яка проходить через складні випробування, зумовлені війною та глибокими трансформаціями в економіці. Саме в цей період особливого значення набувають ініціативи з розвитку бізнесу, підтримані міжнародною спільнотою, що відкривають нові можливості для відбудови країни.

Україна потребує глибоких і системних змін у господарському механізмі, здатних забезпечити довгострокове зростання, економічну стабільність і підвищення добробуту громадян. Наш регіон — із його промисловим, інтелектуальним та науковим потенціалом — має всі передумови для того, щоб стати центром інвестиційної привабливості як для внутрішніх, так і для міжнародних партнерів.

Упевнений, що фахове обговорення ключових питань економіки, обмін досвідом, представлення практичних кейсів і результатів наукових досліджень, які прозвучать у рамках конференції, сприятимуть формуванню нових ідей та успішних рішень. Об'єднання зусиль наукової спільноти, представників бізнесу та органів влади забезпечить ефективну реалізацію спільних проєктів, запровадження інноваційних практик та залучення інвестицій задля сталого розвитку України.

Проведення цієї конференції є підтвердженням міцних академічних традицій нашого університету, тісної взаємодії з представниками вітчизняних і зарубіжних установ та бізнес-структур. Це майданчик для продуктивного діалогу, вільного обміну думками та пошуку ефективних шляхів розв'язання актуальних проблем підприємництва в умовах економічних трансформацій.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, творчого натхнення, результативних дискусій і нових наукових звершень!

Нехай ваш професіоналізм, активність і відданість справі стануть запорукою успіху на шляху відновлення та розвитку нашої держави.

***З повагою та найкращими побажаннями,***  
*Ректор Національного університету*  
*«Запорізька політехніка», професор*

*Віктор ГРЕШТА*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

### ГОЛОВА КОМІТЕТУ:

*Грешта В.Л.*, ректор НУ «Запорізька політехніка», к.т.н., професор.

### СПІВГОЛОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ:

*Шаломєєв В.А.*, проректор з наукової роботи НУ «Запорізька політехніка», д.т.н., професор.

*Васильєва О.О.*, в.о. декана факультету бізнес-технологій та економіки НУ «Запорізька політехніка», д.е.н., ілол.р.

*Ткаченко А.М.*, завідувач кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», д.е.н., професор.

### ЧЛЕНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Захарчук В.М.                        | Головний спеціаліст Департаменту освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації             |
| Андрюшенко К.А., д.е.н., проф.       | Професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва Київського національного економічного університету   |
| Богаєвська Я. доктор, проф.          | Берлінський університет економіки і права (Німеччина)  |
| Варава Л.М. д.е.н., проф.            | Завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Криворізького національного університету                 |
| Вежбік-Стронська М., доктор          | Проректор Сілезької академії (Польща)  |
| Іванова М.І., д.е.н., доц.           | Професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка»   |
| Ісмайлов В.І., д.е.н., проф          | Завідувач кафедри економіки та менеджменту, Азербайджанська академія праці та соціальних відносин (Баку) |
| Карпенко А.В., д.е.н., проф.         | Професор кафедри економіки та митної справи НУ «Запорізька політехніка»                                  |
| Кійко С.Г., д.т.н                    | Голова правління ПрАТ «Дніпроспецсталь»  |
| Козик В.В., д.е.н., проф.            | Професор кафедри економіки підприємства та інвестицій НУ «Львівська політехніка»                         |
| Нянько В.М. к.е.н., доц.             | Доцент кафедри маркетингу Хмельницького національного університету                                       |
| Левченко Н. М., д. держ. упр., проф. | Професор кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»                                       |

|   |   |
|---|---|
| Несторенко Т.П.,<br>к.е.н., доц.<br>професор AS | Сілезька академія (Польща), Бердянський державний педагогічний університет  |
| Окуян К.,<br>доктор, ілол.                      | Професор Університету Балікесір, (Туреччина)  |
| Остенда А.,<br>професор AS, док.                | Ректор Сілезької академії (Польща)  |
| Перевозова І.В.,<br>д.е.н., проф.               | Завідувач кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу         |
| Пожуєва Т.О., д.е.н.,<br>проф.                  | Професор кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»  |
| Мащенко О.В., д.е.н.,<br>д.ю.н., проф.          | Перший проректор Класичного приватного університету,<br>(м. Запоріжжя)  |
| Покуса Т.,<br>професор ANS-<br>WSZiA, доктор    | Проректор Академії прикладних наук – Вища школа управління та адміністрації в Ополе   |
| Севастьянов Р.В.,<br>к.е.н., доц                | Доцент кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»  |
| Сейдахметов М.К.,<br>к.е.н., доц.               | Декан вищої школи «Управління і бізнесу» Південно-Казахстанського державного університету іл. М. Ауєзова, (Казахстан)         |
| Филюк Г.М., д.е.н.,<br>проф.                    | Завідувач кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка                          |
| Чуприна Н.М., д.е.н.,<br>доц.                   | Декан факультету економіко-гуманітарних наук та права ННІ УДХТУ УДУНТ (м. Дніпро)   |
| Шафалюк О.К.<br>д.е.н., проф.                   | Декан факультету маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»                       |
| Шліва С., доктор                                | Декан Академії прикладних наук Вищої школи управління та адміністрації в Ополе (Польща)                                       |
| Чорний Р.С.,<br>д.е.н., проф.                   | Директор Нововолинського навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Західноукраїнського національного університету |

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>СЕКЦІЯ 1. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b>  | 13 |
| Бережна О.Р. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ   | 13 |
| Григор'єва О.В. КЛАСИФІКАЦІЯ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ ЗА СПЕЦИФІКОЮ ЇХ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ   | 15 |
| Діденко Є.О. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ГАЛУЗІ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ   | 17 |
| Дмитрієв А.В. РОЛЬ АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА   | 21 |
| Іванова М.І., Швець В.Я., Григор А.В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЕРЕХІД ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ                                  | 25 |
| Крайнік О.М., Куріс А.Ю. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ: ПІДХОДИ, ЕТАПНІСТЬ І КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ   | 27 |
| Красносельський В.О. ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ГРАНТОДАВЦІВ   | 30 |
| Круглікова В.В., Кацімон Т.В. ЕКОЛОГІЧНЕ РЕЙДЕРСТВО В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ПРОТИДІЇ  | 32 |
| Куріс Ю.В. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ                    | 34 |
| Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ | 37 |
| Пожуєва Т.О., Донець Д.А. ОБГРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ   | 39 |
| Сергієнко Т.І., Кожем'яко А.М. СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ   | 41 |
| Ханенко А.В., Логвінова А.О. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ   | 43 |
| Ханенко А.В., Савка Д.О. АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО КРИЗОВИХ УМОВ: АНАЛІТИКА, ПРАКТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ   | 45 |

|   |    |
|---|----|
| Чернова І.В., Федоровський В.В. БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ  | 48 |
| Шаповал В.А. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ                                   | 51 |
| <b>СЕКЦІЯ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ</b>                                       | 54 |
| Бічай В.Г. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ-ЗАПОРУКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ                   | 54 |
| Бобко Н.А. РЕЙТИНГОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ   | 56 |
| Бобко Н.А. СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ   | 58 |
| Варава Л.М., Хома О.І. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕТОРАМИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ | 60 |
| Волянський В.А. ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ РОЛЬ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ   | 62 |
| Дідик А.М. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ   | 65 |
| Єременко Є.О. ІННОВАЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ - НАДІЙНЕ ПІДґРУНТЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА                               | 67 |
| Єремєєва І.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ КИТАЮ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  | 71 |
| Захаров Г.В. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ   | 73 |
| Іванова М.І., Усатенко В.Я., Кукулевський М.О. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  | 76 |
| Іванова М.І., Харін С.А., Шабанова.О.К. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ         | 78 |
| Карпенко А.В., Карпенко Н.М. ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ   | 80 |
| Кригульська Т.Б. R&D ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ                               | 82 |
| Левченко Н.М. ДЕРЕГУЛЯЦІЯ РИНКУ КРИТИЧНИХ МІНЕРАЛІВ ЯК ЗАПОРУКА ПРИВАБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ВИДОБУВНУ ІНДУСТРІЮ                          | 84 |

|   |     |
|---|-----|
| Левченко Н.М., Севастьянов Р.В., Жаворонков І.С., Чеботар М.О.<br>ENERSCORE — ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА МАХОВИКОВОГО<br>ЗБЕРІГАННЯ ЕНЕРГІЇ З МАГНІТНОЮ ЛЕВІТАЦІЄЮ | 86  |
| Мельникова М.В. ПРО ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ СМАРТ-<br>ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ<br>ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ                                | 90  |
| Мороз А.А. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ<br>СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА   | 92  |
| Назаренко І.С. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА<br>В УКРАЇНІ   | 96  |
| Перевозова І.В., Морозова О.С., Винник В.А. РОЛЬ<br>УНІВЕРСИТЕТІВ У РОЗВИТКУ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ ТА<br>ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ                  | 100 |
| Севастьянов Р.В., Логвінова А.О. РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ<br>СТАРТАПІВ  | 104 |
| Ткаченко А.М., Левченко Н.М. СВІТОВИЙ ДОСВІД<br>РЕГУЛЮВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ  | 107 |
| Ураскін Д.Ю. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ   | 109 |
| Яковлев О.Ю. ІНВЕСТИЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ:<br>МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ  | 111 |
| Янушкевич М.В. РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У<br>ФОРМУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА   | 116 |
| <b>СЕКЦІЯ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ<br/>В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>   | 120 |
| Андрющенко К.А. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  | 120 |
| Дубей Ю.В., Папіж Ю.С., Жупінас К.О. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  | 123 |
| Іванова М.І., Усатенко О.В., Шабанова О.К. МОТИВАЦІЙНИЙ<br>МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  | 125 |
| Кобенко Ю.В. ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ФІНАНСАМИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ   | 127 |
| Марчук С.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК<br>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  | 131 |
| Маслов Д.Г. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ   | 134 |
| Мороз М.А. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ-<br>НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ   | 137 |
| Мороз О.С. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ<br>ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ КРИЗИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД                              | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| Севастьянов Р.В., Савка Д.О. ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ<br>НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ                     | 142 |
| Трифонов О.В. ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРОСТОЇВ ОБЛАДНАННЯ ЯК<br>ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ  | 145 |
| Sannikova S.F. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN<br>ENTERPRISE IN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT   | 147 |
| <b>СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА<br/>СТЕЙКХОЛДЕР-ПІДХОДОМ.</b>  | 150 |
| Shykyly Kamran REGRESSIVE MODEL OF THE IMPACT OF<br>MIGRATION ON THE DEMOGRAPHIC PROCESS OF THE<br>COUNTRY                                 | 150 |
| Баранець Г.В., Підгорний Д.О. ДО ПИТАННЯ ПОБУДОВИ<br>ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ  | 157 |
| Боса С.Р., Несторенко О.В. ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО<br>ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬО<br>ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ                         | 159 |
| Бучинська О.В., Шафалюк О.К. DEVELOPING VETERAN<br>CUSTOMER EXPERIENCES AND BRANDS (Розвиток клієнтського<br>досвіду та брендів ветеранів) | 161 |
| Васильєва О.О., Солоділова А.О. СТЕЙКХОЛДЕР ПІДХІД ЧЕРЕЗ<br>ПРИЗМУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ<br>ПЕРСОНАЛОМ                            | 163 |
| Васильєва О.О., Земскова В.М. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ<br>ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ<br>ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА             | 165 |
| Венгер О.М. ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В<br>УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ   | 167 |
| Жаглюк В.С., Васильєва О.О. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ<br>ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ   | 169 |
| Крайнік О.М., Куріс А.Ю. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ<br>МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОТРЕБ<br>ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ     | 171 |
| Крайнік О.М., Олексієнко С.М. ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ<br>ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У КОМАНДІ  | 174 |
| Круглікова В.В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІД<br>ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  | 177 |
| Круглікова В.В., Корягін Д.В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ<br>ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  | 179 |
| Круглікова В.В., Куріс А.Ю. ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІКА<br>ЗРОСТАННЯ  | 182 |

|  |     |
|--|-----|
| Папіж Ю.С., Дубей Ю.В., Ситников М.О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ                        | 185 |
| Привал О.О. ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА   | 187 |
| Сергієнко Т.І., Коберняк Д.О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ                         | 189 |
| Сергієнко Т.І. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  | 191 |
| Ханенко А.В., Демихова В.В. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА   | 194 |
| <b>СЕКЦІЯ 5. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ</b>  | 197 |
| Білик А.К. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЙ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ CSRD  | 197 |
| Бурашнікова О.С. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ                                 | 199 |
| Кійко С.Г. НАВІГАТОР ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЙ ЗА ВИМОГАМИ CSRD ТА ERSR                                    | 201 |
| Левченко Н.М. ВЕКТОРИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ   | 203 |
| Межерицький Д.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗА ВИМОГАМИ ERSR                        | 205 |
| Помулева В.М. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ESG- ІНТЕГРАЦІЇ   | 208 |
| Севастьянов Р.В., Івахненко К.А. ЗАСТОСУВАННЯ ESG-ПІДХОДУ ЯК ЧИННИКА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ               | 210 |
| <b>СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ЗА ПРИНЦИПАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>   | 212 |
| Ismaylov V.I., Machmudova S.A. RESEARCH FUNDING: CURRENT SITUATION, PRIORITIES   | 212 |
| Андрієнко Д.С. ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТИПОВИХ ВИПРЯМЛЯЧІВ З НОВИМИ НАПІВПРОВІДНИКОВИМИ ПРИЛАДАМИ У ЕЛЕКТРОТЯГАХ ЗМІННОГО СТРУМУ | 220 |
| Антонова А.А. ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК  | 222 |
| Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ                         | 224 |

|   |     |
|---|-----|
| Бобко Н.А. ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В 2025 РОЦІ   | 226 |
| Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПЕРЕДОВИХ КОМПАНІЙ СВІТУ)                   | 228 |
| Демченко О.М. РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ   | 231 |
| Зикін О.В. ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ – НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ   | 235 |
| Іванова М.І., Харін С.А., Кукулевський М.О. ВИМІРЮВАННЯ СТАЛОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА                                      | 238 |
| Каніщенко О.Л., Чуприна Н.М., Кузнецова Н. ПРИОРИТЕТНІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ВІЙН : ПЕРСПЕКТИВИ СФЕРИ ЛОГІСТИКИ   | 240 |
| Крайнік О.М., Чуприна В.В. ФОРМУВАННЯ АГРОСТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ          | 242 |
| Круглікова В.В., Гречковська С.М. ЗАХИСТ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМ СУШІ  | 245 |
| Круглікова В.В., Віхляев О.В. СПЕЦИФІКА СТВОРЕННЯ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ ОПТИКИ  | 247 |
| Круглікова В.В., Збинець А.Д. МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ОСНОВА ЯКОСТІ ЖИТТЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ   | 249 |
| Круглікова В.В., Пухтій В.Л. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОБІВАРТОСТІ ВИГОТОВЛЕННЯ КУХОННИХ МЕБЛІВ  | 251 |
| Круглікова В.В., Савка Д.О. ДОСТУПНА ТА ЧИСТА ЕНЕРГІЯ   | 253 |
| Левченко Н.М. ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕТРИКИ DESI – ПЕРШИЙ КРОК З ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ  | 255 |
| Лівшиць В.Я. ДРАЙВЕРИ ЗРОСТАННЯ ТА РУЙНІВНИКИ РИНКУ СТАЛЕЛИВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У 2025 РОЦІ   | 257 |
| Лісниченко М.О., Галан О.Є., Плинокос Д.Д. ПЛАТФОРМНА ЕКОНОМІКА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ                                     | 259 |
| Нікітенко В.О., Воронкова В.Г., Череп А.В. РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (ЕКВ) У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ | 261 |
| Нянько В., Нянько Л. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ   | 264 |
| Севастьянов Р.В., Демихова В.В. ОСОБЛИВОСТІ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ  | 267 |

|   |     |
|---|-----|
| Сергієнко Т.І., Жужа О.О. РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ | 271 |
| Сергієнко Т.І., Куріс А.Ю. СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ            | 273 |
| Ткаченко М.О. МЕТРИКА ВИЗНАЧЕННЯ ІНДЕКСУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ  | 275 |
| Ханенко А.В., Івахненко К.А. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ          | 277 |
| Чернова І.В., Віхляєв О.В. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНИ   | 279 |
| Чернова І.В., Олексієнко С.М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФРАНЧАЙЗИНГУ   | 281 |
| Чернова І.В., Цуркаль А.В. БІЗНЕС-ОСВІТА В УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ                                   | 283 |
| Чернова І.В. ЖІНОЧИЙ БІЗНЕС ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ                                   | 285 |
| Чорний Р.С. ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ                                | 287 |
| Шахно А.Ю., Колеснікова В., Кравченко О. ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ         | 289 |

## **СЕКЦІЯ 1. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

УДК 658.312

Бережна О.Р.

к.т.н., докторант спеціальності 136 «Металургія» Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У ПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ**

Цифрова трансформація у промисловому секторі є одним із ключових напрямків сучасного розвитку економік багатьох країн. Вона передбачає впровадження інноваційних цифрових технологій у виробничі процеси, що дозволяє значно підвищити ефективність виробництва, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити більшу гнучкість у відповіді на потреби ринку. В умовах глобалізації та жорсткої конкуренції цифровізація стає необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності промислових підприємств на світовому ринку [1, с. 109]. Одним із найбільш важливих аспектів цифрової трансформації є використання Інтернету речей (IoT), який дозволяє з'єднувати фізичні пристрої з цифровими платформами для збору, обробки та аналізу даних в реальному часі. Це забезпечує можливість моніторингу і оптимізації виробничих процесів, а також оперативного реагування на зміни в умовах роботи обладнання або на вимоги споживачів [2, с. 254].

Важливим кроком є також впровадження автоматизації виробництва за допомогою робототехніки, штучного інтелекту та машинного навчання. Ці технології дозволяють значно покращити ефективність та точність виробничих процесів, зменшити людську помилку та скоротити час, необхідний для виготовлення продукції. Роботизація також дає змогу підприємствам працювати в умовах, які можуть бути небезпечними для людей, наприклад, на хімічних, металургійних чи енергетичних підприємствах.

Впровадження цифрових технологій також включає використання великих даних (Big Data), які дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних про виробництво, постачання, споживчі переваги та інші аспекти діяльності підприємства. За допомогою таких технологій можна передбачити тенденції на ринку, оптимізувати ланцюги постачання, покращити логістику та зменшити витрати на виробничі ресурси.

Цифрова трансформація також вимагає від підприємств адаптації до нових умов через розвиток кваліфікації робочої сили, що забезпечить необхідні навички для роботи з новими технологіями. Оскільки цифрові

технології змінюють саму природу робочих процесів, важливо надавати працівникам відповідні навчальні програми та можливості для перекваліфікації.

Однак впровадження цифрових технологій у промисловість стикається з кількома викликами. Одним із основних є питання кібербезпеки, оскільки зростання кількості підключених до інтернету пристроїв створює нові можливості для зловмисників. Тому важливою складовою цифрової трансформації є забезпечення надійного захисту даних і виробничих систем.

Крім того, цифрова трансформація вимагає великих фінансових витрат на оновлення інфраструктури та впровадження нових технологій. Тому державні програми та підтримка з боку урядів і міжнародних організацій є важливими для забезпечення успішної реалізації цифрових змін у промисловості [3, с. 157].

У підсумку, цифрова трансформація у промисловому секторі є важливим фактором для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Вона дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змінюваних умов ринку, знижувати витрати і поліпшувати якість продукції, що є необхідною умовою для успішного функціонування в умовах глобальної економіки. Окрім того, цифрова трансформація сприяє розвитку нових бізнес-моделей, удосконаленню виробничих процесів і забезпеченню стійкості до ризиків, таких як економічні або екологічні кризи. Вона відкриває нові можливості для підприємств у галузі автоматизації, збирання та аналізу великих даних, а також у використанні штучного інтелекту та Інтернету речей для підвищення точності та швидкості прийняття рішень. Використання таких технологій допомагає оптимізувати виробничі потужності, мінімізувати час простоїв і зменшити людську помилку, що в кінцевому підсумку веде до зростання прибутковості і збереження лідерських позицій на ринку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сергієнко Т.І. Вимірювання величини і рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*, Вип. 52. / Гол. ред. В.Г. Воронкова; Запорізд. держ. інж. акад. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013. С. 107-114.

2. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management*. Collective Scientific Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 249-259.

3. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія практика: монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.

УДК 330.341.1:336

Григор'єва О.В.

аспірантка НУ «Запорізька політехніка», Запоріжжя, Україна

### **КЛАСИФІКАЦІЯ КЛІМАТИЧНИХ РИЗИКІВ ЗА СПЕЦИФІКОЮ ЇХ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЙ**

Адаптація до зміни клімату є процесом пристосування бізнесу у відповідь на фактичні або очікувані деструктивні кліматичні впливи, що дозволить знизити їх негативні наслідки та скористатися сприятливими можливостями. Надзвичайно важливим кроком для ефективної адаптації є чітке розуміння очікуваних наслідків, вразливості та ризиків, пов'язаних зі зміною клімату у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах. Проте прогнозувати кліматичні ризики досить складно через їх радикальну невизначеність та особливі, притаманні тільки їм, властивості, зокрема: непередбачуваність, складність прогнозування та радикальну невизначеність, складну динаміку та спричинення ланцюгових реакцій, незворотність та нелінійність (коли невеликі зміни клімату можуть призвести до значно більших змін, і навіть катаклізмів, у будь-яких сферах діяльності). Втім, це є вкрай необхідним, оскільки кліматичні ризики через ефекти вторинних наслідків впливають на діяльність компаній, обумовлюючи фінансові втрати від зміни вартості активів.

Робочою групою Task Force on Climate-related Financial Disclosures of the Financial Stability Board за специфікою впливу умовно виокремлено наступні основні категорії кліматичних ризиків:

*фізичні ризики*, безпосередньо пов'язані із фізичним впливом змін клімату на компанії, а саме ризики фізичних активів та ризики зриву бізнесу. Прикладом, пошкодження активів, розрив логістичних ланцюгів, відсутність доступу до ресурсів, повені, спричинені зміною клімату;

*ризики відповідальності* – ризики, що відображають, як компанія сприймається та оцінюється споживачами, інвесторами, громадами та іншими зацікавленими сторонами щодо кліматичних подій, стратегій та темпів переходу до низьковуглецевої економіки.;

- *перехідні (транзитні) ризики*, пов'язані з переходом до економіки з низьким рівнем викидів вуглецю. Прикладом, підвищення цін на викиди парникових газів, капітальні витрати на впровадження «зелених» технологій тощо.

Виходячи з сукупності перелічених категорій, управління кліматичними ризиками бізнесу за принципом застереження є очевидним,

оскільки дієве управління здатне не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити збільшення вартості бізнесу та підвищенню його ESG-рейтингу, сигналізуючи стейкхолдерам, що бізнес ефективно управляє своїми ризиками і оперативно адаптується до змін клімату.

Першими кроками для ефективної підготовки до майбутніх ризиків, пов'язаних зі зміною клімату має бути розуміння наслідків зміни клімату, що можливо за умови здійснення оцінки ризиків і вразливості до зміни клімату (ОРВЗК).

Один із найбільш структурованих та об'єктивних підходів щодо проведення ОРВЗК запропоновано GIZ у Настановах з оцінювання вразливості бізнесу (Vulnerability Sourcebook), в яких узагальнено концепцію вразливості, представлену в AR4 та AR5.

На основі даної концепції у 2021 році вийшов міжнародний європейський стандарт ISO 14091:2021 «Адаптація до зміни клімату - керівні принципи оцінки вразливості, впливу та ризиків». Цей документ містить рекомендації щодо оцінки ризиків, пов'язаних з потенційними наслідками зміни клімату.

Стандартизовані в ньому підходи до оцінки ризиків дозволяють отримати змістовне обґрунтування для визначення заходів з адаптації за трирівневим підходом:

перший рівень оцінки ризиків – це відносно швидкий процес, який може бути проведений у формі якісної оцінки без залучення детальних локальних даних для формування попереднього стратегічного розуміння ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, з якими стикається бізнес;

другий рівень – це процес якісної та кількісної оцінки ризиків і вразливості, який проводиться з метою ідентифікації й оцінювання ризиків бізнесу, встановлення вразливості його основних компонентів та визначення наслідків зміни клімату;

третій рівень – процес деталізованого аналізу пріоритетних та специфічних ризиків і вразливостей, визначених на етапі оцінки другого рівня.

Таким чином, приходимо до висновку, що укорінена думка про те, що стихійні лиха вимагають лише своєчасного та ефективного реагування, має змінюватись визнанням необхідності вжиття заходів з адаптації до змін клімату.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Hryhorieva O. Managing climate risks in business using the precautionary principle. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «УДХТУ». 2023. №2. С.35-43. DOI: 10.32434/2415-3974-2023-18-2-35-43

2. ISO 14091:2021 Adaptation to climate change — Guidelines on vulnerability, impacts and risk assessment. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/68508.html>

УДК 334.012.3:620.92]:004

Діденко Є.О.

аспірант Хмельницького національного університету, Україна

## **АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ГАЛУЗІ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

Сучасний світ переживає масштабну «цифрову трансформацію», що характеризується переходом від традиційних «аналогових» систем і процесів промислової економіки та інформаційного суспільства до нової реальності – «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства [1; 2]. Цей перехід відкриває безліч нових можливостей для бізнесу, трансформуючи способи ведення господарської діяльності, комунікації та обслуговування клієнтів. Вітчизняні бізнес-структури мають значний потенціал для цифрової трансформації. Українські компанії демонструють відкритість до інновацій, а підприємці активно шукають нові можливості для зростання, орієнтуючись на сучасні технологічні тренди.

Цифрову трансформацію слід розглядати як комплексне перетворення бізнесу. Це не просто впровадження нових технологій, а фундаментальна зміна бізнес-стратегій, моделей, операційних процесів, маркетингових підходів, продуктів і навіть цілей компаній. Використання цифрових технологій дає змогу підвищити ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність бізнесу, дозволяючи йому адаптуватися до швидкоплинних змін ринку.

На сучасному етапі цифрова трансформація бізнесу характеризується активним упровадженням аналітичних інструментів і платформ, які забезпечують збирання, обробку, інтерпретацію та візуалізацію великих обсягів даних (Big Data). Поширення отримали такі рішення, як ВІ-системи (Business Intelligence), аналітика в реальному часі, прогнозна аналітика (predictive analytics), інструменти штучного інтелекту для автоматизованої обробки даних та прийняття рішень.

Переважає більшість сучасних підприємств (особливо у сфері ІТ, фінансів, ритейлу) вже використовують data-driven моделі управління, коли стратегічні та операційні рішення ґрунтуються на цифрових даних, а не інтуїтивних припущеннях. Проте рівень аналітичної зрілості суттєво відрізняється між великими корпораціями, середніми та малими підприємствами, а також між галузями.

Результати узагальнення наукових праць дозволяють зробити висновок, що наявними є певні проблеми аналітичного забезпечення

цифрової трансформації. Зокрема, незважаючи на широкі можливості, аналітична складова цифрової трансформації залишається проблемною для багатьох бізнес-структур. Серед найбільш поширених викликів можна виокремити:

низький рівень аналітичної культури: у багатьох компаніях відсутнє розуміння ролі аналітики в управлінні. Дані не систематизуються, аналітика сприймається як допоміжна, а не стратегічна функція;

фрагментованість даних та ізолюваність систем. Дані зберігаються у різних відділах і форматах, що унеможлиблює їх об'єднаний аналіз. Відсутність інтегрованих платформ створює інформаційні бар'єри;

дефіцит кваліфікованих кадрів. Потреба у фахівцях з аналітики даних, data science, машинного навчання зростає, але ринок праці не встигає за попитом. Особливо це відчутно для малого та середнього бізнесу;

низький рівень автоматизації аналітичних процесів. У багатьох структурах досі використовуються ручні методи обробки даних (наприклад, у Excel), що є неефективним і ресурсозатратним;

проблеми з якістю даних. Неточність, дублювання, неповнота та відсутність стандартизації даних знижують якість аналітичних висновків і ускладнюють ухвалення рішень.

У таких умовах вирішальне значення має створення чітких дорожніх карт цифрової трансформації для підприємств цього сегменту. Дорожні карти допомагають підприємствам систематизувати процес цифрового переходу, визначити пріоритети, ресурси та інструменти для впровадження інновацій.

Згідно з дослідженням О. Стець та І. Лазаренко, технології великих даних (Big Data) стали однією з основних рушійних сил цифрової трансформації. Вони дозволяють аналізувати величезні масиви інформації для отримання нових знань і бізнес-інсайтів, що є критично важливим для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність бізнес-процесів та адаптуватися до швидко змінюваного ринку [3].

Однак, як зазначають Г. Старченко та Патрісія П. Іглесіас Санчес, впровадження аналітичних інструментів та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на дані, є необхідними для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації [4].

Отже, ефективна цифрова трансформація бізнес-структур вимагає комплексного підходу до вирішення існуючих проблем аналітичного забезпечення, впровадження сучасних технологій та розвитку культури, орієнтованої на дані. Це дозволить підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного ринку та забезпечити стійке зростання в умовах цифрової економіки.

Використання аналітичних інструментів в будівництві сонячних панелей демонструє реальні переваги цифрової трансформації в українському

бізнесі, зокрема в оптимізації бізнес-процесів, підвищенні ефективності та скороченні витрат. Цей досвід може стати прикладом для інших галузей, що прагнуть модернізувати свої бізнес-стратегії в умовах цифрової економіки.

В Україні цифрова трансформація також активно впроваджується у різних секторах економіки, зокрема у галузі відновлювальних джерел енергії, таких як будівництво сонячних панелей. Це є важливим напрямком, адже Україна активно прагне зменшити залежність від традиційних енергоресурсів та стимулювати розвиток «зеленої» енергетики.

Наприклад, компанія «iSolar» є одним із лідерів у галузі сонячної енергетики, яка активно розвиває цифрову трансформацію в будівництві сонячних панелей. Вони використовують аналітичні системи для управління проектами, що дозволяє автоматизувати моніторинг етапів будівництва, керувати ресурсами та забезпечувати точний контроль за витратами. Це дозволяє значно скоротити час будівництва та підвищити ефективність проектів [5].

Зарубіжна компанія «Solar Design», що займається проєктуванням і встановленням сонячних електростанцій, активно використовує аналітичні інструменти для оцінки ефективності своїх проєктів. За допомогою BI-платформ вони здійснюють моніторинг виробництва енергії, що дозволяє оперативнo реагувати на будь-які відхилення в роботі обладнання. Це допомагає знижувати витрати на обслуговування та оптимізувати енергетичні процеси, а також мінімізувати втрати енергії.

Компанія «Green Source» займається постачанням та встановленням сонячних панелей. Вони використовують платформи для обробки даних про споживання енергії кінцевими споживачами, що дає змогу оптимізувати енергоспоживання в будівлях і зменшити витрати на енергоресурси. Цифрові інструменти дозволяють на основі даних зберігати точний моніторинг енергоспоживання і пропонувати клієнтам індивідуальні рішення для підвищення ефективності використання енергії.

Вирішення проблеми застосування цифрового маркетингу у сфері будівництва сонячних електростанцій є надзвичайно актуальним в умовах зростаючого попиту на відновлювальні джерела енергії. В сучасному світі підприємства з будівництва сонячних електростанцій зіштовхуються з проблемами високої конкуренції на ринку. Основною складністю є пошук ефективних каналів комунікації для залучення клієнтів та інвесторів, які готові підтримати «зелену» енергетику. Традиційні методи просування вже не дають бажаних результатів через зміну поведінки споживачів, які більше довіряють цифровим каналам інформації.

Водночас, технології цифрового маркетингу дають можливість оптимізувати витрати на рекламу, покращити таргетинг, і значно підвищити рівень взаємодії з потенційними клієнтами. Але багато підприємств

недостатньо використовують ці інструменти через брак експертного досвіду або нерозуміння їхніх можливостей. Наприклад, соціальні мережі, контент-маркетинг і пошукова оптимізація можуть суттєво підвищити видимість компанії, але їхнє неправильне застосування може навіть зашкодити репутації бренду.

Крім того, клієнти очікують персоналізованого підходу, що є складним завданням без належної автоматизації маркетингових процесів. Важливою проблемою є також побудова довіри до компаній, які працюють у цій сфері, оскільки деякі споживачі скептично ставляться до довгострокових переваг використання сонячної енергії.

Ще однією проблемою є інтеграція цифрового маркетингу з бізнес-процесами підприємства, щоб забезпечити комплексний підхід до розвитку. Використання сучасних аналітичних інструментів може допомогти приймати обґрунтовані маркетингові рішення, однак впровадження таких систем вимагає значних фінансових і людських ресурсів.

Отже, проблема полягає в необхідності адаптації підприємств з будівництва сонячних електростанцій до умов цифрової трансформації ринку. Ця адаптація включає в себе не лише впровадження цифрових технологій, але й розробку інноваційних стратегій, які враховують потреби цільової аудиторії. Це дозволить підприємствам ефективніше конкурувати на ринку, залучати клієнтів і підтримувати тренд на екологічно чисту енергетику.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Струтинська, І. Цифрова платформа для визначення та моніторингу індексу цифрової трансформації бізнес-структур. Економічний дискурс, № 4, 2019. С. 132–142.

2. Струтинська, І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Струтинська Ірина Володимирівна. – Запоріжжя : ЗНУ, 2020. – 40 с..

3. Стець, О., Лазаренко, І. Інформаційні системи бізнес-аналітики з використанням big data технологій. *Modeling The Development Of The Economic Systems*, (3), (2024). 129–136. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-25>.

4. Старченко Г. В., Патрісія П. Іглесіас Санчес. Розділ 7.1. Бізнес-аналітика: синергія технологій, даних і стратегічного мислення. *The Paradigm of Innovative Development in the Conditions of Permanent Crisis*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2024-07-01>

5. Компанія iSolar. Світле майбутнє. Офіційний сайт. URL: <https://isolar.com.ua/ua/>

УДК 658.1-047.44

Дмитрієв А.В.

аспірант Класичного приватного університету, м. Запоріжжя, Україна

## **РОЛЬ АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В ринковій економіці метою будь-якого виробництва є одержання максимальне можливого прибутку. У цих умовах можуть здійснювати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, що одержують від її найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, що працюють неефективно, малорентабельно, тим більше збитково, нежиттєздатні. Вони неминуче банкрутують і припиняють своє існування. Тому важливим є вірна економічна оцінка результатів господарської діяльності підприємства як одна з головних передумов стабільного та ефективного функціонування економіки країни в цілому. У зв'язку з цим на кожному підприємстві необхідно виявляти наявність фактів безгосподарності, непродуктивних втрат, нерозумного вкладення засобів для їх усунення. Варто виявляти і включати в роботу підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств.

Основною метою підприємницької діяльності є отримання прибутку, збільшення матеріальної зацікавленості учасників бізнесу в результатах економічно-господарської діяльності. Максимізація прибутку в зв'язку з цим є первинним завданням підприємства. На величину прибутку у виробничій діяльності чинять вплив чинники суб'єктивного характеру і об'єктивні, не залежні від діяльності господарського об'єкту.

Суб'єктивні чинники: організаційно-технічний рівень управління підприємницькою діяльністю, конкурентоспроможність продукції, що випускається, рівень продуктивності праці, витрати на виробництво і реалізацію продукції, рівень цін на готову продукцію.

Важливого значення економічний аналіз набуває за ринкових реформ, коли широко використовуються економічні методи управління: він має не лише виявляти хиби, а й розкривати можливості дальшого зростання економіки.

Сучасний стан аналізу можна охарактеризувати як досить ґрунтовно розроблену в теоретичному плані науку. Ряд методик, створених науковцями, використовуються в управлінні виробництвом на різних рівнях. Разом з тим наука знаходиться в стані розвитку. Економічний аналіз тісно пов'язаний з рядом економічних і неекономічних дисциплін: діалектикою, економічною теорією, плануванням і прогнозуванням, бухгалтерським обліком, аудитом, маркетингом, галузевими економіками, організацією виробництва й

управління, фінансуванням і кредитуванням підприємств, математикою і статистикою. Серед наук, з якими пов'язаний економічний аналіз, варто особливо виділити діалектику та економічну теорію.

Основною метою економічного аналізу є пошук резервів підвищення ефективності суспільного господарства і розробка заходів щодо їх реалізації. Досягнення цієї мети потребує попереднього розв'язання конкретних завдань. Основними завданнями економічного аналізу є такі:

- оцінка фактичного стану господарювання;
- виявлення факторів, які спричинили відхилення фактичних показників від планових;
- визначення кількісного та якісного впливів різних факторів на результати господарювання;
- визначення резервів поліпшення наявного стану;
- розробка, обґрунтування шляхів і заходів подальшого використання виявлених резервів та контроль за їх виконанням.

Економічний аналіз, як й інші науки, має ґрунтуватися на чітко визначених принципах. Принцип (лат. *principium* – початок, основа) означає норму поведінки і діяльності. Отже, при проведенні аналізу слід керуватися такими принципами: державний підхід; науковість; комплексність; системність; об'єктивність; конкретність; точність; дієвість; безперервність; ефективність (економічність); порівнянність; оперативність; демократичність; доступність; принцип основної ланки, або вузьких місць.

Економічний аналіз відіграє важливу роль у розробці, реалізації і контролі за реалізацією управлінських рішень. Також Важливе значення для підприємства в умовах ринкової економіки має стратегічний аналіз, який використовується для визначення основних довгострокових тенденцій і факторів розвитку господарської діяльності, оцінки можливих варіантів майбутнього підприємства і його стратегічних альтернатив. Стратегічний аналіз забезпечує вибір найоптимальніших перспективних рішень.

Ретроспективний аналіз використовується для: контролю за виконанням плану; виявлення внутрішньогосподарських резервів; об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства. Він проводиться після здійснення господарських операцій.

Методика ретроспективного аналізу спрямована на: порівняння фактичних результатів діяльності; визначення величини впливу факторів на зміну результатів діяльності підприємства; підрахунок резервів підвищення ефективності виробництва; визначення шляхів мобілізації знайдених резервів.

Ретроспективний аналіз поділяється на оперативний і підсумковий.

Оперативний аналіз використовується для виявлення недоліків, визначення їх впливу на господарські процеси, застосування засобів для

усунення небажаних наслідків, прийняття оперативних управлінських рішень. Оперативний аналіз проводиться одразу після здійснення господарських операцій, зміни ситуації за короткі проміжки часу (зміна, доба і т.п.).

Джерелами інформації для оперативного аналізу є: первинна документація; дані оперативного обліку; матеріали особистого спостереження. Методика оперативного аналізу спрямована на дослідження переважно натуральних показників.

Значення оперативного аналізу полягає в тому, що він дозволяє своєчасно виявляти причину недоліків у роботі підприємства, їхніх конкретних винуватців і оперативно застосовувати відповідні заходи для усунення виявлених недоліків.

Підсумковий аналіз здійснюється після закінчення певного циклу господарської діяльності та одержання відповідної звітності. На відміну від оперативного аналізу він проводиться на всіх рівнях економіки.

Підсумковий аналіз досліджує вартісні показники за даними бухгалтерського обліку і фінансової звітності, тому він характеризується точністю розрахунків і вірогідністю вихідної аналітичної інформації.

Значення підсумкового аналізу полягає в тому, що він комплексно вивчає господарську діяльність підприємства; уможливує виявлення внутрішньогосподарських резервів, мобілізацію знайдених резервів у майбутніх періодах; є основою перспективного аналізу. Основним недоліком підсумкового аналізу є те, що виявлені за його результатами резерви означають назавжди загублені можливості підвищення ефективності виробництва, оскільки відносяться до минулих періодів.

Для оцінки фінансових показників служить бухгалтерська звітність підприємства (Форма №1). Джерелами інформації для оцінки економічних показників служать данні статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Джерелом даних для аналізу фінансових результатів є звіт про фінансові результати і їх використання (Форма №2). Джерелом додаткової інформації для кожного з блоків фінансового аналізу служить додаток до балансу (Форма №5).

Такі джерела інформації дуже зручні для підприємств. В першу чергу тим, що можна не готуючи дані для аналізу вже на підставі Форми №1 і Форми №2 зробити порівняльний експрес аналіз показників звітності підприємства за попередні періоди.

По-друге: з появою спеціальних автоматизованих бухгалтерських програм для аналізу фінансового стану підприємства, зручно відразу після складання форм звітності не виходячи з програми виробити на підставі готових форм бухгалтерської звітності за допомогою вбудованого блоку фінансового аналізу простий експрес аналіз підприємства.

Основна вимога до інформації, представленої в звітності полягає в тому, щоб вона була корисною для користувачів, тобто щоб цю інформацію можна було використовувати для ухвалення обґрунтованих ділових рішень. Щоб бути корисною, інформація повинна відповідати відповідним критеріям [11, с.132]:

Доцільність означає, що ця інформація значуща і чинить вплив на рішення, що приймається користувачем. Інформація вважається також доречною, якщо вона забезпечує можливість перспективного і ретроспективного аналізу.

Достовірність інформації визначається її правдивістю, переважання економічного змісту над юридичною формою, можливістю перевірки і документальною обґрунтованістю.

Інформація вважається правдивою, якщо вона не містить помилок і упереджених оцінок, а також не фальсифікує подій господарського життя.

Нейтральність припускає, що фінансова звітність не робить акценту на задоволення інтересів однієї групи користувачів загальної звітності в збиток іншій.

Зрозумілість означає, що користувачі можуть зрозуміти зміст звітності без спеціальної професійної підготовки.

Порівнянність вимагає, щоб дані про діяльність підприємства були порівнянні з аналогічною інформацією про діяльність інших фірм.

В ході формування звітної інформації повинні дотримуватися певні обмеження на інформацію, що включається в звітність:

Оптимальне співвідношення витрат і вигод, що означає, що витрати на складання звітності повинні розумно співвідноситися з вигодами, витягуваними підприємством від представлення цих даних зацікавленим користувачам.

Принцип обережності (консерватизму) припускає, що документи звітності не повинні допускати завищеної оцінки активів і прибутку і заниженої оцінки зобов'язань.

Конфіденційність вимагає, щоб звітна інформація не містила даних, які можуть завдати збитку конкурентним позиціям підприємства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні" Редакція від 01.07.2021 № 996-XIV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, ст.365

2. П(С) БУ 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" утв. Ін. МФУ від 28.02.2013 р № з0336-13.

3. Бондар М.І., Верига Ю.А. Звітність підприємства: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – С. 570.

УДК 338.46

Іванова М.І.<sup>1</sup>, Швець В.Я.<sup>2</sup>, Григор А.В.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> магістр, група 292М-24-1, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ПЕРЕХІД ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний економічний ландшафт характеризується підвищеною нестабільністю та високою невизначеністю, що вимагає від підприємств постійної готовності до кризових явищ. Антикризове управління перестає бути винятковим інструментом реагування на надзвичайні ситуації, перетворюючись на ключовий елемент стратегічного планування, спрямованого на забезпечення не лише виживання, а й сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Антикризове управління – це сукупність управлінських рішень, спрямованих на запобігання або мінімізацію впливу кризових явищ на підприємство. Воно охоплює фінансові, операційні, стратегічні й кадрові заходи, що дозволяють відновити ефективність функціонування підприємства або вивести його на новий рівень конкурентоспроможності [1].

Сучасна економічна ситуація, що склалася в Україні внаслідок тривалого збройного конфлікту, енергетичної кризи та загальної нестабільності на ринках, призвела до суттєвого зростання загроз для бізнесу. За таких умов антикризове управління стає не лише інструментом реагування на тимчасові проблеми, а й основою формування довгострокової стратегії сталого розвитку підприємства. У період з 2021 по 2023 роки фінансовий стан українських підприємств зазнав значних коливань, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, включаючи повномасштабну війну, економічну нестабільність та глобальні виклики. Особливо гостро ці зміни відчувалися в промисловому секторі (рисунк 1).

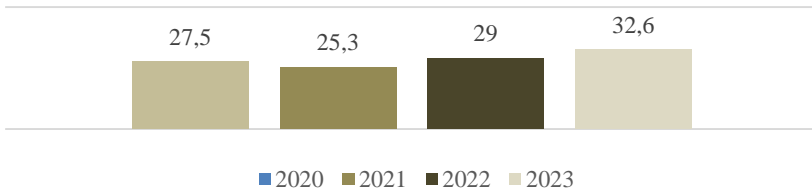


Рисунок 1 – Частка збиткових підприємств у промисловому секторі 2020-2023 р., % [2]

За рисунком 1, у 2021 р. спостерігалось поступове відновлення економіки після пандемічного спаду. Повномасштабне російське вторгнення в лютому 2022 р. спричинило суттєві економічні потрясіння. Частка

збиткових підприємств у промисловості зросла до 35,7%. Особливо постраждали металургійні підприємства: наприклад, «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав збитків у розмірі 49 млрд грн при доході 43,8 млрд грн [3]. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році збитковими були понад 32,6% підприємств у сфері промисловості, що є найбільшим показником за останні п'ять років [2]. Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, 47% компаній вважають нестачу ліквідності ключовою загрозою для стабільного функціонування, а 28% – відзначають критичне зниження попиту на товари та послуги [4].

Зростання частки збиткових підприємств у промисловості України вказує на необхідність впровадження ефективного антикризового управління. Підприємства повинні адаптуватися до нових умов, впроваджуючи стратегічні зміни, що дозволять не лише вижити в кризовий період, але й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Після впровадження антикризових заходів критично важливим є постійний моніторинг змін та оцінка їх ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти нові загрози та коригувати стратегію. Проте головним результатом цього етапу є не просто повернення до стабільної роботи, а саме формування засад сталого розвитку. Антикризове управління є не статичним процесом, а динамічною системою, що постійно адаптується до мінливих умов. Успішне подолання кризи закладає фундамент для переходу від стратегії виживання до стратегії сталого розвитку. Це вимагає від підприємств не лише ефективного реагування на загрози, але й до пошуку нових підходів, застосування інновацій та інтеграції принципів сталого розвитку. Підприємства, які зможуть здійснити цей перехід, не тільки виживуть у кризові часи, але зможуть мати конкурентні переваги..

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 660 p. Available at : DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.I
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Opendatabot. Аналітика щодо державних підприємств України у 2024 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/state-companies-2024>.
4. European Business Association. Business Climate Survey 2024. URL: <https://eba.com.ua>

УДК 659.4:005.334

Крайнік О.М.<sup>1</sup>, Куріс А.Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», Україна

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ: ПІДХОДИ, ЕТАПНІСТЬ І КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ**

**Актуальність.** У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобальних викликів, інформаційних загроз і зростаючої турбулентності на ринках, здатність організації оперативно та ефективно реагувати на кризові ситуації набуває критичного значення. Антикризова комунікація виступає не лише інструментом управління репутацією, а й одним із ключових чинників забезпечення довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Часто саме від правильності комунікаційних дій у перші години кризи залежить подальша стабільність компанії, збереження партнерських відносин, підтримка морального стану персоналу та утримання клієнтської бази. Наявність чіткої, проактивної стратегії комунікації дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й трансформувати кризу в можливість для підвищення рівня відкритості, відповідальності й довіри до бренду [1].

З огляду на це, системне дослідження підходів до розробки антикрової комунікації, визначення її ключових етапів і складових набуває особливої значущості як у науковому, так і в практичному вимірі. Тема є надзвичайно актуальною для компаній, які прагнуть забезпечити свою стійкість, адаптивність та готовність до непередбачуваних викликів в умовах сучасної економіки.

**Основна частина.** В умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів питання формування ефективної антикрової комунікації стає пріоритетом для сучасних організацій. Криза, незалежно від її джерела (економічного, репутаційного, операційного чи інформаційного), потребує швидкої, послідовної та зваженої реакції, що ґрунтується на чітко структурованій комунікаційній стратегії.

Основними цілями антикрової комунікаційної стратегії виступають:

- збереження довіри до бренду та управлінської команди;
- запобігання паніці серед зацікавлених сторін;
- забезпечення максимальної прозорості управлінських дій у кризових умовах.

На етапі аналізу цільових аудиторій важливо виокремити дві категорії, які представлено на рис. 1.



Рисунок 1. Категорії цільових аудиторій в антикризовій комунікації: внутрішні та зовнішні групи

Чітке розмежування цільових аудиторій на внутрішні та зовнішні дозволяє сформувати адресні комунікаційні повідомлення, що враховують специфіку потреб кожної групи, сприяють збереженню довіри до компанії та забезпечують ефективне управління кризовою ситуацією.

Формування ключових повідомлень є критичним аспектом. Вони мають бути послідовними, переконливими та включати:

- демонстрацію контролю над ситуацією;
- підкреслення стабільності компанії та її здатності до адаптації;
- інформування про конкретні заходи реагування;
- відкритість до діалогу та надання зворотного зв'язку.

Особливу увагу слід приділяти вибору каналів комунікації, які забезпечують оперативне та цільове донесення інформації:

- цифрові канали (офіційний сайт, соціальні мережі, email-розсилки);
- традиційні інструменти (прес-релізи, брифінги для ЗМІ);
- прямі канали (гаряча лінія, внутрішні корпоративні платформи).

Етапність впровадження плану антикризової комунікації передбачає чіткий розподіл активності за часом, який детально представлено в табл. 1.[2]

Таблиця 1 – Етапність впровадження плану антикризової комунікації

| Часовий проміжок  | Основні дії  |
|-------------------|--|
| Перші 24–48 годин | <ul style="list-style-type: none"> <li>- мобілізація кризової команди;</li> <li>- щоденне оновлення інформації;</li> <li>- публікація офіційних заяв;</li> <li>- активна участь керівництва у публічних зверненнях.</li> </ul> |

|                      |   |
|----------------------|---|
| 2–7 днів після кризи | <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз динаміки розвитку подій;</li> <li>- коригування повідомлень відповідно до нових обставин;</li> <li>- зменшення частоти комунікацій, зосередження на найбільш актуальних каналах;</li> <li>- моніторинг інформаційного фону та настроїв аудиторії.</li> </ul>      |
| Після стабілізації   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- публікація аналітичного звіту про подолання кризи;</li> <li>- проведення внутрішнього аудиту ефективності комунікації;</li> <li>- актуалізація антикризового плану на основі отриманого досвіду;</li> <li>- відновлення регулярної корпоративної комунікації.</li> </ul> |

У подальшому частота комунікації адаптується відповідно до ходу подій, зберігаючи прозорість та контрольованість.

Окремим елементом стратегії є реагування на негативні публікації та інформаційні атаки. Ефективний алгоритм включає:

- постійний моніторинг інформаційного простору;
- оперативну оцінку загроз;
- підготовку офіційної відповіді;
- активне включення у публічну дискусію через соцмережі з метою відновлення довіри.

Згідно з результатами досліджень провідних комунікаційних агентств, наявність підготовленого антикризового плану дозволяє знизити фінансові та репутаційні втрати на 30–50%, тоді як відсутність системної стратегії призводить до затяжних криз, втрати довіри та репутаційних ризиків [3].

**Висновок.** Отже, системний підхід до формування антикризової комунікації, що охоплює аналіз ризиків, чітке позиціонування, інформаційну гнучкість та відповідальне лідерство, є ключем до ефективного управління організацією в умовах невизначеності.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. SAGE Publications, 2018. 256 p.
2. Хміль Ф. М. Паблік рілейшнз у кризовий період: теорія і практика : монографія / Ф. М. Хміль. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.
3. Комарова Л. О. *Управління репутацією організації* : підручник / Л. О. Комарова. Одеса : ОНЕУ, 2019. 280 с.

УДК 334.72:336.563.1

Красносельський В.О.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ГРАНТОДАВЦІВ**

Підтримка малого та середнього бізнесу є важливою передумовою економічного розвитку, забезпечення зайнятості та соціальної стабільності. У цьому контексті грантова підтримка виступає одним із найефективніших інструментів стимулювання підприємницької активності, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та розвитку інноваційних проєктів. Одним із ключових інструментів фінансової підтримки є безповоротне фінансування, яке дозволяє суб'єктам малого та середнього бізнесу реалізувати стартапи, модернізувати виробництво або впроваджувати інноваційні рішення без навантаження борговими зобов'язаннями. Гранти часто надаються на умовах співфінансування, що мотивує підприємців залучати власні ресурси та підвищує відповідальність за реалізацію проєктів. Серед сучасних практик фінансової підтримки малого та середнього бізнесу важливе місце займають цільові програми підтримки інновацій, спрямовані на стимулювання розробки нових технологій та продуктів, що сприяють технологічному розвитку економіки. Окрему роль відіграють програми регіонального розвитку, орієнтовані на підтримку бізнесу в малих містах та сільській місцевості з метою зменшення регіональних диспропорцій. Значного поширення набули гранти для соціального підприємництва, які спрямовуються на реалізацію проєктів із вираженим соціальним ефектом, що поєднують економічну діяльність із вирішенням соціальних проблем. Також спостерігається активний розвиток експрес-грантів для відновлення бізнесу в умовах криз, які забезпечують оперативну фінансову допомогу без складних процедур відбору. Грантодавці активно впроваджують цифрові інструменти для полегшення доступу до фінансування. Використання онлайн-платформ для подання заявок, автоматизованої оцінки проєктів та електронного супроводу сприяє спрощенню процедур та підвищенню прозорості розподілу фінансової допомоги. Водночас ефективність грантової підтримки значною мірою залежить від рівня обізнаності підприємців щодо можливостей фінансування, їх готовності до підготовки якісних бізнес-проєктів, а також від прозорості та відкритості процедур відбору з боку грантодавців. Аналіз сучасних практик показує, що найкращі результати досягаються за умови поєднання фінансової підтримки з менторськими програмами, бізнес-інкубаторами та навчальними заходами. Комплексний підхід дозволяє підприємцям не лише залучити

фінансування, а й отримати необхідні знання для сталого розвитку бізнесу. Застосування таких підходів підвищує інноваційний потенціал підприємницьких структур, зміцнює їхню конкурентоспроможність на внутрішніх та міжнародних ринках, а також сприяє формуванню середовища для довгострокового економічного зростання. Особливої уваги заслуговує питання оцінки результативності використання грантових коштів. Проведення регулярного моніторингу реалізації проєктів дозволяє не тільки виявляти успішні кейси, а й аналізувати причини невдач, що в свою чергу сприяє вдосконаленню механізмів надання підтримки. Для підвищення ефективності грантових програм дедалі частіше застосовуються такі підходи, як попередній аудит потенційних отримувачів фінансування, підвищення вимог до прозорості використання коштів, а також залучення незалежних експертів до оцінки результатів реалізації проєктів. Важливим чинником успішного розвитку малого та середнього бізнесу за умов грантової підтримки є також інформаційно-консультаційний супровід. Багато підприємців, особливо на початкових етапах діяльності, стикаються з труднощами при підготовці грантових заявок та обґрунтуванні своїх бізнес-планів. Тому організація тренінгів, семінарів та консультаційних центрів значною мірою підвищує шанси на успішне залучення грантового фінансування та реалізацію проєктів. Окрім фінансування, грантодавці дедалі більше орієнтуються на всебічну підтримку підприємців, що включає надання інформаційних ресурсів, доступ до мережі контактів, допомогу в маркетинговій підтримці проєктів та супровід в процесі виходу на міжнародні ринки. Комплексна підтримка дозволяє малому та середньому бізнесу адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, знижує ризики невдач та підвищує загальну ефективність розвитку бізнесу. Актуальність питання фінансової підтримки підприємництва в сучасних умовах визначається також необхідністю швидкого реагування на глобальні економічні виклики, забезпечення стійкості підприємств у кризових ситуаціях та створення передумов для стійкого економічного зростання. Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що сучасні інструменти фінансової підтримки малого та середнього бізнесу спрямовані не лише на ліквідацію фінансових бар'єрів, а й на створення умов для стійкого розвитку підприємництва. Ефективне використання грантових механізмів забезпечує не тільки зростання окремих бізнес-структур, а й формує підґрунтя для комплексного соціально-економічного розвитку держави загалом. Подальший розвиток інституційної спроможності грантодавців та вдосконалення механізмів взаємодії з підприємцями сприятиме розширенню доступу до фінансових ресурсів і підвищенню ролі малого та середнього бізнесу у формуванні економіки знань та інноваційного суспільства.

УДК: 343.74:502.1(477)

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Кацімон Т.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

## **ЕКОЛОГІЧНЕ РЕЙДЕРСТВО В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ПРОТИДІЇ**

В Україні набирає популярність новий вид рейдерства – екологічний. Використовуючи прогалини у законодавстві, що діють на замовлення конкретних бенефіціарів, екологічні організації та активісти успішно домагаються зупинки підприємств, блокують реалізацію нових проєктів [1, с.175]. Їх робота з громадською думкою часто безпрограшна через загострення реакції населення: питання екології в його свідомості пов'язані з базовою потребою у безпеці. За словами експертів «Асоціації підприємств у сфері поводження з небезпечними відходами», відомі факти, коли тема екології використовувалася в конкурентній боротьбі.

Їх робота з громадською думкою часто безпрограшна через загострення реакції населення: питання екології в його свідомості пов'язані з базовою потребою у безпеці. За словами експертів «Асоціації підприємств у сфері поводження з небезпечними відходами», відомі факти, коли тема екології використовувалася в конкурентній боротьбі. Тобто є екологічні організації, які ніби як екологічні, але діють на замовлення і в інтересах певних бізнес-структур. За останні роки збільшилась кількість так званих «позовів» на підприємства, які порушують екологічне законодавство.

Екологічне рейдерство є одним із найбільш загрозливих явищ для навколишнього середовища та прав власників екологічно значущих об'єктів в Україні. Воно передбачає незаконне заволодіння природними ресурсами, використання земель або інших об'єктів природного середовища з порушенням екологічного законодавства.

Основними причинами поширення екологічного рейдерства в Україні є:

1. **Недосконалість законодавства:** прогалини в правових нормах, які регулюють використання природних ресурсів.

2. **Корупція в органах влади:** неналежний контроль за дотриманням екологічних норм.

3. **Висока економічна привабливість природних ресурсів:** особливо це стосується лісових, водних ресурсів та земель сільськогосподарського призначення.

4. **Низький рівень обізнаності громадян:** відсутність у громадян розуміння своїх прав на екологічно чисте середовище.

**Наслідками екологічного рейдерства є те, що воно завдає значної шкоди як природі, так і суспільству, зокрема це :**

– **Деградація екосистем:** вирубка лісів, забруднення водних об’єктів, знищення природних середовищ існування.

– **Соціальні конфлікти:** протистояння між громадянами, громадами та рейдерами.

– **Економічні втрати:** незаконна експлуатація ресурсів призводить до недоотримання доходів державним і місцевим бюджетами.

Слід зазначити, що існують **шляхи протидії цим процесам**. Для боротьби з екологічним рейдерством необхідно реалізувати такі заходи:

1. **Удосконалення законодавства:** прийняття нормативних актів, які чітко регулюють права на природокористування.

2. **Посилення контролю:** створення незалежних органів моніторингу, які забезпечуватимуть дотримання екологічного законодавства.

3. **Підвищення прозорості рішень:** цифровізація та відкритість екологічної документації.

4. **Активізація громадськості:** проведення просвітницьких кампаній щодо захисту екологічних прав.

5. **Міжнародна співпраця:** залучення міжнародних організацій для моніторингу та боротьби з екологічними правопорушеннями.

Таким чином, можна зробити висновок. Екологічне рейдерство є серйозною загрозою для сталого розвитку України. Вирішення цієї проблеми потребує системного підходу, що включає правові, економічні, соціальні та екологічні заходи. Тільки спільними зусиллями держави, громадськості та міжнародних партнерів можна забезпечити захист природних ресурсів та дотримання екологічних прав.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Кравченко Ю.М., Антощенко В.В. Фактори сталого розвитку економіки аграрного сектору. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Сер. Економічні науки. 2019. Вип. 200. С.174-183.

2. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища».

3. Доповідь Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP), 2023 р.

УДК 331.45:338.24:669

Куріс Ю.В.

д.т.н., проф., професор кафедри металургійних технологій, екології та техногенної безпеки, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна

## **СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ**

У сучасних умовах економічної нестабільності, техногенних викликів і посилення глобальної конкуренції металургійні підприємства зіштовхуються з необхідністю пошуку нових підходів до забезпечення власної життєздатності та конкурентоспроможності. Одним із ключових елементів такої стратегії є ефективне функціонування системи охорони праці. Її роль уже давно виходить за межі формального дотримання вимог законодавства — вона стає невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства та засобом управління ризиками, що впливають на стабільність його діяльності.

Дослідженням питань охорони праці як чинника економічної безпеки підприємств присвячено чимало робіт вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні та практичні аспекти охорони праці, а також її вплив на конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємств металургійної галузі знайшли відображення в дослідженнях таких учених, як: Н.Белоус, Т.Васильців, Г.Головінова, О.Грицик, С.Маселко, Ю. Мискін, О.Локотецька, О.Орлик, О.Судакова, Т.Тимофєєва, Ю.Ткаченко, Л.Філіпковська, А.Фомічов, З.Якубович та інших. Вони аналізували взаємозв'язок між рівнем безпеки праці та економічною ефективністю підприємств, а також розглядали охорону праці як стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на стабільність і конкурентоспроможність підприємств у металургійній галузі. Проте, незважаючи на значний внесок цих досліджень, питання інтеграції системи охорони праці в загальну стратегію економічної безпеки підприємств металургійної галузі залишаються недостатньо розглянутими, особливо в контексті конкретних підходів і методів оцінки економічного ефекту від забезпечення безпеки праці.

Підприємства металургійної галузі, як одні з найбільш небезпечних у виробничому секторі, мають справу з постійним ризиком виникнення аварій, травматизму та впливу шкідливих факторів на персонал [2, с. 67]. З огляду на це, побудова ефективної системи охорони праці передбачає не лише технічне та нормативне забезпечення, але й управлінську інтеграцію цього напрямку в загальну стратегію розвитку підприємства. Особливо актуальним є впровадження стандартів управління охороною праці на базі ISO 45001, що

забезпечує системний підхід до ідентифікації ризиків, участі працівників у процесі прийняття рішень і безперервного вдосконалення заходів безпеки.

Як зазначають дослідники, належна організація охорони праці дозволяє зменшити витрати на компенсації, штрафи та простой виробництва, що, в свою чергу, сприяє зниженню загальних витрат підприємства. Окрім того, ефективна система охорони праці безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, оскільки створює безпечні умови для роботи, зменшуючи ризик травматизму і збоїв у виробничих процесах. Це також підвищує довіру інвесторів, оскільки стабільність і ефективність роботи підприємства в значній мірі залежить від рівня безпеки праці. В умовах впровадження принципів ESG-комплаєнсу (екологічного, соціального та корпоративного управління) ці аспекти набувають ще більшої ваги, оскільки забезпечення високих стандартів охорони праці є важливою складовою частиною відповідальності підприємств перед суспільством та їхніх корпоративних стратегій сталого розвитку [1, с. 44].

Практика свідчить, що підприємства з високим рівнем культури безпеки мають не лише стабільнішу структуру витрат, але й нижчий рівень плинності кадрів. Це пояснюється тим, що працівники, які працюють в безпечному середовищі, мають вищу задоволеність роботою, що зменшує їхню схильність до пошуку іншої роботи. Окрім цього, такі підприємства здатні залучати кращих спеціалістів завдяки позитивному іміджу, що формується в результаті піклування про здоров'я і безпеку працівників. Всі ці фактори сприяють підвищенню інвестиційної привабливості, оскільки інвестори звертають увагу не лише на фінансові показники, але й на соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Ці положення підтверджуються статистичними показниками, які демонструють безпосередній зв'язок між станом охорони праці та ключовими економічними індикаторами, такими як рентабельність, витрати на компенсації та штрафи, рівень плинності кадрів, а також продуктивність праці. Такий взаємозв'язок подано в таблиці 1, що наочно ілюструє вплив ефективної системи охорони праці на економічні показники підприємства. Це підкреслює важливість інтеграції охорони праці в стратегічні та фінансові процеси підприємств, особливо в умовах сучасних вимог до корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1. - Вплив рівня охорони праці на економічні показники підприємства металургійної галузі

| Показник                       | Високий рівень охорони праці | Низький рівень охорони праці |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Кількість виробничих травм     | Низька                       | Висока                       |
| Витрати на відшкодування шкоди | Мінімальні                   | Значні                       |
| Продуктивність праці           | Зростає                      | Знижується                   |

|                                     |              |           |
|-------------------------------------|--------------|-----------|
| Репутаційні ризики                  | Знижені      | Зростають |
| Інвестиційна привабливість          | Вища         | Нижча     |
| Конкурентоспроможність підприємства | Підвищується | Падає     |

Враховуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що ефективна система охорони праці відіграє не лише соціальну, але й важливу економічну функцію, яка значно впливає на загальну стабільність і процвітання підприємства. Забезпечення безпечних умов праці не тільки знижує кількість виробничих травм і нещасних випадків, але й сприяє зменшенню як прямих, так і непрямих витрат підприємства. До прямих витрат можна віднести компенсації за травми та захворювання, витрати на лікування, оплату медичних послуг, а до непрямих — простій виробничих потужностей, втрату продуктивності через відсутність працівників, а також репутаційні витрати через погіршення іміджу підприємства. Упровадження ефективної системи охорони праці підвищує мотивацію працівників, оскільки вони відчувають підтримку і безпеку, що сприяє їх більшій зацікавленості та відповідальності в роботі. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальні виробничі показники, такі як зростання продуктивності праці, зменшення відсотка дефектів і помилок у процесах, а також підвищення якості готової продукції. Також варто зазначити, що наявність на підприємстві ефективної системи охорони праці покращує його репутацію на ринку.

Отже, у довгостроковій перспективі це створює передумови для сталого розвитку підприємства, що в умовах високої конкуренції та глобалізаційних процесів є критично важливим. Забезпечення безпеки праці також може стати одним із основних факторів для збереження і посилення конкурентних переваг підприємства, особливо у високоризикових галузях, таких як металургія. Підвищення ефективності охорони праці дозволяє підприємству не лише знижувати витрати, а й створювати можливості для інновацій та постійного розвитку, що є необхідною умовою для успішного функціонування в умовах змінної економічної ситуації. Таким чином, охорона праці має не тільки соціальне значення для забезпечення здоров'я та безпеки працівників, але й стратегічну важливість для економічної безпеки підприємства, його фінансової стабільності та здатності до сталого розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Дідур К.М., Дмитрюк С.П. Економічна ефективність впровадження заходів з охорони праці. *Агроевіт*. 2020. № 5. С. 43-49.
2. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2020. № 34. С. 64-71.

УДК 504.05: 004

Метеленко Н.Г.<sup>1</sup>, Воронкова В.Г.<sup>2</sup>, Нікітенко В.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., проф., директорка Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М.Потебні, Запорізький національний університет, Україна

<sup>2</sup>д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет, Україна

<sup>3</sup>д.філос.н., професор, професор кафедри управління та адміністрування Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет, Україна

### **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Актуальність обраної теми зумовлена нагальною потребою в інтеграції цифрових технологій у процеси формування та функціонування системи екологічного менеджменту як на національному, так і на глобальному рівнях. Цей підхід сприятиме не лише зміцненню екологічної безпеки, а й посиленню екологічної відповідальності бізнесу, державних структур і громадянського суспільства. Актуальність теми обумовлена потребою у переосмисленні традиційних підходів до екологічного управління в контексті цифрової трансформації суспільства [1]. Мета дослідження - проаналізувати роль цифрових технологій у трансформації системи екологічного менеджменту, оцінити їх потенціал для забезпечення екологічної безпеки та запропонувати практичні підходи до їх впровадження у сфері сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації, техногенного навантаження на довкілля та зростання масштабів екологічних загроз особливої ваги набуває потреба у впровадженні ефективних механізмів екологічного менеджменту. Одним із ключових чинників посилення екологічної безпеки та досягнення цілей сталого розвитку є цифровізація управлінських процесів. Цифрові технології зокрема, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), геоінформаційні системи (GIS), блокчейн і штучний інтелект — відкривають нові можливості для моніторингу, аналізу та оптимізації екологічної діяльності підприємств і державних структур. Забезпечення екологічної безпеки вже не може здійснюватися ефективно без застосування інноваційних цифрових рішень, які дозволяють оперативно реагувати на загрози, зменшувати рівень екологічних ризиків та підвищувати прозорість екологічної звітності. Дослідження ролі цифрових технологій у забезпеченні сталого функціонування систем екологічного менеджменту є надзвичайно важливим як у науково-теоретичному, так і в практичному вимірах, оскільки воно спрямоване на пошук інструментів ефективного управління екологічною безпекою в умовах динамічних технологічних змін.

У сучасному світі спостерігається стрімке загострення глобальних екологічних проблем, пов'язаних із зміною клімату, забрудненням навколишнього середовища та деградацією природних ресурсів. Традиційні підходи до екологічного управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними у протидії цим викликам. У зв'язку з цим на перший план виходить потреба у запровадженні нових моделей екологічного менеджменту, заснованих на використанні інноваційних цифрових технологій. Цифровізація відкриває широкі можливості для якісного моніторингу стану довкілля, прогнозування ризиків, автоматизації екологічного контролю, а також підвищення прозорості взаємодії між усіма учасниками екологічної політики. Сучасні інструменти, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних (Big Data), геоінформаційні системи (GIS), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, дозволяють перейти до інтегрованих, адаптивних систем управління, які сприяють реалізації принципів сталого розвитку. З розвитком інформаційних технологій та штучного інтелекту з'являються нові інструменти для збору даних, аналізу екологічної ситуації та прогнозування змін. Інтернет речей (IoT), великі дані та системи штучного інтелекту стають важливими інструментами в сфері екологічного моніторингу, надаючи більш точні й оперативні дані про стан навколишнього середовища. Традиційні методи управління навколишнім середовищем часто не враховують швидкість і масштаб цифрових змін. Вони можуть бути занадто відсталі, щоб ефективно реагувати на виклики сучасності, такі як зміни клімату, забруднення довкілля або виснаження природних ресурсів. Цифровізація дозволяє не тільки полегшити процеси збору та аналізу даних, але й розробляти нові моделі сталого розвитку, що враховують потреби економіки, екології та соціальної стабільності. Наприклад, автоматизація процесів управління відходами, використання "розумних" мереж для енергозбереження та зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Цифрові технології можуть допомогти в розробці ефективних стратегій сталого розвитку, що включають не лише економічні і соціальні аспекти, а й екологічні. За допомогою таких технологій можна створити нові механізми управління природними ресурсами, що допоможуть зменшити негативний вплив людської діяльності на природу. Переосмислення традиційних підходів до екологічного управління в контексті цифрової трансформації є не лише технічним завданням, а й соціально-економічним і етичним викликом, що вимагає комплексного підходу та інтеграції нових технологій у стратегії сталого розвитку. Розширення наукового розуміння екологічного управління в умовах цифровізації: Переосмислення традиційних підходів до екологічного управління в контексті цифрової трансформації дозволяє створити нову парадигму для розуміння взаємодії технологій та навколишнього середовища [2]/ Це включає вивчення того, як цифрові технології можуть впливати на

екологічні процеси, а також дослідження нових концептів, таких як "цифрова екологія" або "розумне управління ресурсами". Цифровізація вимагає створення нових теоретичних моделей для прогнозування, оцінки та управління екологічними ризиками. Ці моделі повинні враховувати вплив цифрових інновацій на екосистеми, зміни клімату, збереження біорізноманіття, а також застосування нових технологій для зменшення людського впливу на природу. Це включає використання великих даних (Big Data), геоінформаційних систем (GIS), Інтернету речей (IoT) та технологій штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації екологічних процесів. Цифрові технології можуть значно покращити ефективність використання природних ресурсів. Це включає створення умов для зменшення викидів CO<sub>2</sub>, підвищення енергоефективності, оптимізацію відходів і підтримку екологічно чистих технологій. Застосування сучасних технологій в екологічному управлінні дозволяє приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення. Отже, теоретичне та практичне значення цієї теми полягає в тому, що вона відкриває нові можливості для інновацій у сфері екологічного управління та сталого розвитку, зокрема через використання передових цифрових технологій.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В.О., Белоконь К.В. Синергія цифровізації та екологічної стійкості: моделі впровадження зелених технологій у регіональний розвиток. Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. С.50-68. DOI: 10.51587/9798-9917-51919-2025-022-50-68
2. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г., Ажажа М.А., Арабаджиев Д.Ю., Нікітенко В.О. та ін. Інтеграція цифрових технологій в систему безпеки: адаптація до нових викликів і можливостей. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С.432-562. <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24045>

УДК 330.322:336.56

Пожуєва Т.О.<sup>1</sup>, Донець Д.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., проф. кафедри «Бізнес та управління» НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>аспірант НУ «Запорізька політехніка», Україна

#### **ОБґРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

Фінансове забезпечення інвестиційних проєктів може здійснюватися на безповоротній чи поворотній основі. Фінансування на безповоротній

основі - це надання грошових коштів (здійснення витрат) різними інвесторами на невизначений час у надії на отримання від реалізації проекту в майбутньому доходів, які покриють з прибутком ці витрати. Фінансування на поворотній основі - це надання інвестором грошових коштів на певний час, із зобов'язанням повернути їх до обумовленого терміну з відсотками. При першому методі джерелами фінансування є бюджетні асигнування, державні субсидії, кошти позабюджетних фондів, власні кошти інвесторів, а також залучені ними кошти (фінансування за рахунок випуску акцій). При другому методі використовується національний кредит, кредити міжнародних фінансово-кредитних інститутів, комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ.

Фінансування інвестиційних проектів здійснюється на підставі договорів (контрактів) в процесі їх виконання. Відповідно до цього принципу оплата робіт або послуг проводиться після їх виконання в цілому або під час виконання окремих етапів. Проектно-вишукувальні роботи зазвичай оплачуються або за проект в цілому, або за виконану проектну-кошторисну документацію. Прямий і цільовий характер фінансування зумовлюють надходження коштів безпосередньо замовнику і тільки на той об'єкт, для якого вони передбачені. Ритмічність і безперервність виробництва вимагають і безперервності його фінансування, своєчасної оплати виконаних робіт.

Джерела фінансування реальних інвестицій тісно пов'язані з фінансово-кредитним механізмом інвестиційної сфери, де відбувається їх практична реалізація.

Класичною формою самофінансування інвестицій в індустріальних країнах з розвинутою ринковою економікою є власні кошти корпорацій у вигляді нерозподіленого прибутку та амортизації, які доповнюються певною часткою емісії (випуску) цінних паперів (акцій і облігацій) і кредиту, отриманого з ринку позичкового капіталу.

Капіталовкладення в основні засоби фінансуються в Україні за рахунок:

1. власних фінансових ресурсів і внутрішньогосподарських резервів інвесторів (чистого прибутку; амортизаційних відрахувань; заощаджень громадян і юридичних осіб; коштів, що виплачуються органами страхування у вигляді відшкодування втрат від стихійних лих, аварій і т.д.);

2. позикових фінансових коштів інвесторів (банківських кредитів, облігаційних позик та ін);

3. залучених фінансових коштів інвесторів (коштів, отриманих від емісії акцій, пайових та інших внесків фізичних та юридичних осіб до статутного капіталу);

4. грошових коштів, централізованих добровільними спілками (об'єднаннями) підприємств і фінансово-промисловими групами;

5. коштів державного бюджету, що надаються на безоплатній та платній основах;
6. коштів позабюджетних фондів (наприклад, дорожнього фонду);
7. коштів іноземних інвесторів.

Фінансування капітальних вкладень по будівництву може здійснюватися як за рахунок одного, так і декількох джерел, зокрема з використанням внутрішніх джерел формування інвестицій підприємства. Серед видів внутрішніх джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства головна роль належить реінвестованню частини чистого прибутку. Саме це джерело формування інвестиційних ресурсів забезпечує пріоритетний напрямок зростання ринкової вартості підприємства. У формуванні конкретної суми коштів, що залучаються за рахунок цього джерела, велику роль відіграє дивідендна політика підприємства (політика розподілу його чистого прибутку). Інвестиційні ресурси, що формуються за рахунок цього джерела, мають найбільш універсальний характер використання - вони можуть бути спрямовані на задоволення будь-яких видів інвестиційних потреб підприємства.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Господарський кодекс України //Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18-22.
2. Положення «Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств України, які підлягають приватизації», від 26.01.2001 р. № 49/121 та зареєстрованого в Міністерстві Юстиції України в 8.02.2001 р. № 121 / 5312.
3. Арсеньєва Н.В. Система показників для рейтингової оцінки інвестиційної привабливості підприємства //Зварювальне виробництво. /Н.В. Арсеньєва - 2019 - № 11 с.50-52.
4. Бабіченко В.В. Розробка прогностичного балансового звіту підприємства //Фінанси України. / В.В. Бабіченко – 2020. - № 11 с.110-117.

УДК 65.012.12

Сергієнко Т.І.<sup>1</sup>, Кожем'яко А.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> к.політ.н., доц. Національного університету «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup> здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014м, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

#### **СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Антикризове управління є важливою складовою стратегічного управління підприємствами, особливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з численними зовнішніми та внутрішніми викликами. Воно передбачає впровадження системи заходів, спрямованих на

ідентифікацію потенційних загроз, зменшення їхнього впливу та забезпечення стабільної діяльності навіть під час кризових явищ.

Дослідження антикризового управління досить широко представлені в наукових працях. Наприклад, розглядаючи антикризове управління як систему, дослідники А. Грязнова та О. Шатайло вказують на необхідність комплексного підходу до управління в кризових умовах. І. Бланк, З. Холод, Л. Лігоненко, а також А. Штангрет акцентують на постійному характері антикризового управління. Інші автори, такі як О. Коваленко, Г. Партин, Л. Ситник, розглядають антикризове управління як особливий тип управлінської діяльності. Водночас необхідність детальнішого дослідження етапів антикризового управління залишається актуальною через мінливість середовища та багатоаспектність цієї дисципліни. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, що висвітлюють різні аспекти антикризового управління, залишається потреба в глибшому аналізі етапів цього процесу. Багато аспектів, таких як інтеграція нових технологій, швидкість адаптації підприємства до змінюваних умов ринку та ефективність впровадження інновацій, потребують додаткового дослідження в контексті різних галузей і типів підприємств. Крім того, важливою є проблема гнучкості стратегій в умовах непередбачуваних кризових ситуацій, де традиційні підходи можуть виявитися неефективними. Дослідження взаємодії організаційних структур, впровадження сучасних методів управління та здатність швидко реагувати на зовнішні зміни стають важливими компонентами успішного антикризового управління.

Це вимагає не тільки теоретичних розробок, але й практичного впровадження нових моделей управління, орієнтованих на особливості конкретних ринкових умов, що дозволить підвищити стійкість підприємств до кризових явищ у майбутньому. Ключовими стратегіями антикризового управління є стратегія витримки, що зосереджується на мінімізації витрат і збереженні поточних ринкових позицій; стратегія адаптації, яка передбачає пошук нових можливостей у змінених умовах; стратегія трансформації, що включає суттєві зміни в організаційній структурі і технологіях; та стратегія ліквідації, коли підприємство не в змозі адаптуватися до умов ринку і потребує скорочення неприбуткових підрозділів [1, с. 62].

Процес антикризового управління можна поділити на кілька етапів: діагностика кризових явищ, розробка стратегій, впровадження заходів і регулярна оцінка результатів для коригування стратегії. Інновації та нові технології є важливими інструментами антикризового управління, оскільки вони дозволяють підприємствам знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити стійкість в умовах нестабільності. Впровадження автоматизації, IT-рішень, нових бізнес-моделей або маркетингових стратегій може суттєво вплинути на успішність антикризового управління.

Антикризове управління є критично важливим компонентом стратегічного управління для підприємств в умовах економічної нестабільності. Оскільки сучасні ринки стають все більш динамічними і непередбачуваними, підприємствам необхідно швидко адаптувати свої стратегії та організаційні процеси до змінюваних умов. Ключові стратегії, такі як витримка, адаптація, трансформація та ліквідація, дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові явища та зберігати стабільність у складних умовах.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, необхідно проводити подальші дослідження, зокрема зосереджуючи увагу на більш гнучких підходах до антикризового управління та впровадженні нових технологій і інновацій. Важливим є також вивчення етапів цього процесу в контексті різних типів підприємств і галузей.

Впровадження нових моделей управління, що орієнтуються на специфіку ринкових умов і швидко реагують на зовнішні зміни, дозволить підвищити стійкість підприємств до майбутніх кризових ситуацій. Інновації та нові технології виступають потужним інструментом, що допомагає підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і зміцнювати конкурентоспроможність навіть у найскладніших економічних умовах.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сергієнко Т.І. Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. *Глобальні виклики та пріоритети в часи коронавірусної кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 14 травня 2021 р). Київ: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 61-63

УДК 658.15:005.915

Ханенко А.В.<sup>1</sup>, Логвінова А.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц., кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, група БТЕ-1214, НУ «Запорізька політехніка»,

Україна

#### **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ**

Передумовою успішного функціонування будь-якого підприємства є його фінансова стійкість. Саме це поняття означає здатність забезпечувати безперервну діяльність, розраховуватись за зобов'язаннями, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися платоспроможним. Необхідною складовою забезпечення фінансової стійкості є комплексний аналіз фінансових показників та коефіцієнтів, який дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити його потенційні проблеми, а також

розробити ефективні стратегії і рішення, спрямовані на підтримку й зміцнення фінансової стійкості підприємства в цілому.

Виділяються три основні методи комплексної оцінки фінансового стану:

- визначення рівня резервів і запасів підприємства;
- розрахунок коефіцієнтів;
- застосування інтегрального показника.

Найбільш традиційним методом є саме аналіз коефіцієнтів. Кожне підприємство самостійно визначає систему показників, що застосовується для оцінки його фінансового стану. Хоча метод аналізу коефіцієнтів є найбільш ефективним і займає особливе місце в аналізі, проте й досі існують невирішені проблеми, пов'язані з використанням та інтерпретацією коефіцієнтів, розрахованих на базі фінансової звітності.

Щодо недоліків, то це є ігнорування галузевих особливостей, що може призвести до:

- прийняття неефективних управлінських рішень;
- використання коштів у малорентабельних проєктах;
- утвердження помилкової стратегії розвитку.

Це не відповідає сучасним реаліям ринкової ситуації, тому доцільно залучати зарубіжний досвід оцінки для використання в українській аналітичній практиці.

Різноманітність факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємств, розділяє її на внутрішню і зовнішню. Внутрішня стійкість – це такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільно високий результат функціонування. В основі її досягнення знаходиться принцип активного реагування на зміну середовища господарювання. Зовнішня стійкість – це стійкість, обумовлена стабільністю економічного середовища, у рамках якого діє підприємство, і досягається відповідною системою управління у масштабах країни.

Значення фінансової стійкості відіграє критичну роль для різних стейкхолдерів:

- для держави: забезпечення своєчасної та повної сплати податків та борів;
- для позабюджетних фондів: гарантія своєчасного погашення внесків;
- для інвесторів: привабливість інвестицій та рівень інвестиційного ризику;
- для постачальників та підрядників: надійність у виконанні фінансових зобов'язань;
- для банків: дотримання кредитних угод;
- для власників: рентабельність та виплата дивідендів;

- для працівників: своєчасна виплата зарплати та створення нових робочих місць.

Узагальнюючи, варто відзначити, що фінансова стійкість – це підсумок роботи, що свідчить про наявність у фірми власних фінансових ресурсів, рівень їх застосування та напрямки їх розміщення. Це умова життєздатності фірми і база для його розвитку. Насправді – це складне поняття, на яке впливають всілякі фінансово-економічні фактори, які потрібно брати до уваги при прийнятті рішень.

Фінансова стійкість також відображає загальне «здоров'я» підприємства. Завдяки доступності та ефективному використанню фінансових ресурсів воно може забезпечити стабільність у виробництві, у продажах, у розширенні продуктової лінійки і послуг, а також в оновленні цих процесів. Фінансова стійкість характеризується, передусім, балансом між власними та позиковими коштами та темпами накопичення капіталу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.08.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Вівчар О. Й., Кос Т. Ю. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства «Young Scientist» № 4 (116), April, 2023, С. 115-119
3. Клим А. П. Фінансова стійкість підприємства, її оцінка та шляхи забезпечення. Кваліфікаційна робота. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. -2024 рік.
4. Мірошнікова Т. Особливості аналізу фінансової стійкості підприємства на підставі системи блок-показників за умов невизначеності та динамічності економічного середовища // Економіка і суспільство - № 3 / 2016. С.439-445.

УДК 339.138:330.131.7

Ханенко А.В.<sup>1</sup>, Савка Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц., кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, група БТЕ-1214, НУ «Запорізька політехніка»,

Україна

### **АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО КРИЗОВИХ УМОВ: АНАЛІТИКА, ПРАКТИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ**

Кризові періоди кардинально змінюють поведінку споживачів; економічні умови та цифрове середовище, в якому працюють компанії. Тому важливо проводити аналіз зовнішнього середовища, моніторинг попиту споживачів та пропозицій виробників з метою трансформації маркетингових стратегій у відповідь на сучасні кризи (війна, інфляція, пандемія).

Трансформація маркетингових стратегій полягає в визначенні ефективних тактик адаптації, ролі цифровізації, кризових комунікацій і

клієнтоорієнтованого підходу. В умовах глобальної конкуренції підприємства стикаються з постійними викликами: насиченість ринку, зростаючі вимоги споживачів, необхідність швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові технології, і для того щоб залишатися на плаву та забезпечити своє довготривале існування, компанії повинні постійно переглядати свої стратегії розвитку, шукати нові ніші та можливості, впроваджувати інновації, адаптуватися до вимог глобальної економіки. Така ситуація зумовлює необхідність розробки нових організаційно-економічних моделей та стратегічних підходів до управління підприємством, що сприяє поліпшенню конкурентних позицій на ринку та забезпечує стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Маркетингову стратегію можна розглядати як послідовний і логічний зразок дій, який свідомо формується у підприємстві, виступаючи важливим елементом самовизначення компанії. Ураховуючи необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства, маркетингове стратегічне управління стає безперервним і динамічним процесом. Несистематичні аналізи та діагностики не можуть слугувати основою для цього процесу, оскільки надають лише обмежену інформацію у конкретний момент часу.

У сучасному діловому світі, що швидко змінюється під впливом глобалізації, цифровізації, змін у законодавстві та зростання конкуренції, підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю та необхідністю швидкої реакції на непередбачувані зміни. Традиційні прогнози та поступовий підхід більше не забезпечують бажаних результатів. Для виживання компанії повинні формувати стратегії, які дозволять швидко адаптуватися до ринкових змін, одночасно залишаючись конкурентоспроможними.

Необхідно підкреслити, що важливим аспектом сучасного стратегічного маркетингового управління є інтеграція цифрових технологій. Цифрова трансформація вже давно стала невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств, особливо в умовах швидкого технічного прогресу. У цьому контексті впровадження цифрових технологій не є просто нововведенням або модною тенденцією, а радше життєвою необхідністю для компаній, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і залишатися на плаву в умовах високої динаміки ринку. Цифрові інструменти та технологічні рішення відіграють ключову роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів, забезпечуючи компаніям можливість адаптуватися до змін, швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні процеси.

Отже, цифрова стратегія — це план трансформації компанії в цифрову форму, в якому цифрові комунікації забезпечують взаємодію організації з клієнтами, надають персоналізовані пропозиції продуктів або

послуг і дозволяють приймати рішення на основі даних, що враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Цифрові стратегії також охоплюють стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій та управління додатками. Така стратегія будує ділові відносини через цифрові мережі, які базуються на технологічних платформах корпоративного рівня, що забезпечують ключові бізнес-функції та послуги компанії. Саме правильно розроблений механізм стратегічного управління з урахуванням цифровізації підприємств активізує науково-технічний, інноваційний, фінансово-економічний, соціальний та організаційний потенціал для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що цифровізація, як складова сучасної стратегії управління, вимагає лише системного підходу. Вона передбачає не лише впровадження нових технологій, а й глибоке переосмислення бізнес-моделі, а це включає реорганізацію операційних процесів, зміну принципів взаємодії з клієнтами та партнерами, а також адаптацію управлінських підходів під нові ринкові реалії. Стратегічне маркетингове управління вже не можна розглядати як статичний процес; воно стає динамічним та інтерактивним, дозволяючи компаніям розробляти більш гнучкі стратегії, які легко адаптуються до змін. У цьому контексті ключовими інструментами, що забезпечують ефективність цифрової трансформації, стають цифрові платформи та інформаційні технології, такі як системи управління ресурсами (ERP), бізнес-аналітика, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні сервіси. Інтеграція цих рішень у структуру компанії дозволяє не тільки автоматизувати операційні процеси, а й підвищити якість управлінських рішень завдяки використанню великих даних (Big Data) та аналітичних платформ. Це, в свою чергу, сприяє не лише скороченню витрат, але й забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін ринкових умов, розробляти індивідуалізовані пропозиції для клієнтів і забезпечувати вищу продуктивність за рахунок технологічних інновацій.

Варто відзначити, що цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологічних рішень, а включає також культурні зміни в межах організації. Сучасний підхід до управління передбачає глибоку інтеграцію нових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що потребує зміни організаційної культури та адаптації до нових управлінських моделей. Зокрема, цифрова трансформація передбачає, що підприємство має бути готове до постійних змін, впроваджувати інноваційні підходи та технології, розвивати гнучкість у прийнятті рішень, а також навчати співробітників новим навичкам і підходам до роботи. З одного боку, впровадження цифрових технологій є важливим для адаптації підприємства до нових умов ринку, що стає критично важливим в умовах жорсткої конкуренції. З іншого боку, цей процес вимагає значних інвестицій та ресурсів, що може стати

викликом для малих та середніх підприємств. Водночас, інвестиції у цифрову трансформацію можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, оскільки підприємства, які здатні ефективно інтегрувати нові технології, отримують можливість скорочувати виробничі цикли, підвищувати продуктивність та мінімізувати залежність від людського фактора. Однак, незважаючи на переваги цифрової трансформації, цей процес також стикається з низкою викликів, зокрема, швидкими темпами розвитку технологій та необхідністю постійного оновлення інфраструктури. Компанії, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно інвестувати у розвиток своїх цифрових можливостей та оновлювати наявні технологічні рішення. Це потребує не лише значних фінансових ресурсів, але й розвитку нових компетенцій у працівників, що стає додатковим завданням для керівництва.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Deloitte. *Global Marketing Trends* 2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>
2. Дослідження поведінки споживачів в умовах covid-19 та вплив на них трендів маркетингу – 2021  
[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2\\_25\\_ukr/14.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/14.pdf)
3. Retail reset: A new playbook for retail leaders  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retail-reset-a-new-playbook-for-retail-leaders>

УДК 338.24-026.16

Чернова І.В.<sup>1</sup>, Федоровський В.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.філол.н., доц, НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», Україна

### БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному світі бізнес-модель є ключовим фактором, що визначає здатність підприємства функціонувати на ринку, особливо в умовах кризи. Завдяки пріоритизації бізнес-процесів вдається оптимізувати бізнес-моделі та надати практичну допомогу адаптації бізнесу до нестабільних економічних умов.

Основи управління кризами та розвитку бізнес-моделей заклали Ансофф І. (концепції «стратегії адаптації»); Майкл Портер (модель п'яти сил для оцінювати зовнішні фактори ризику для бізнесу); Клейтон Крістенсен (теорія «деструктивних інновацій»); Генрі Мінцберг (модель «стратегічного мислення»); Річард Румельт (стратегічний контроль та реорганізація бізнес-процесів); Джон Коттер (трансформації в кризові періоди) та інші.

Проблема розробки та впровадження антикризових стратегій у системі бізнес-моделі підприємства привертає все більше уваги вітчизняних дослідників антикризового управління та бізнес-моделювання. У сучасних дослідженнях акцент[1-3] зосереджується увага на підвищення адаптивності підприємств в умовах швидких змін зовнішнього середовища та постійних економічних загроз, проте у системі бізнес-моделі розвитку підприємства залишається низка невирішених питань, які потребують додаткового аналізу, а саме – адаптація бізнес-моделей до зовнішніх викликів.

Бізнес-модель трактується як концептуальний інструмент для відображення логіки створення, доставки та отримання цінності в межах організації. Вона описує архітектуру бізнесу, демонструючи взаємозв'язок між різними елементами системи підприємства. До ключових складових бізнес-моделі належать: ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, основні види діяльності, ключові партнери та структура витрат.

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває чотириохривнева циркулярна модель антикризового управління PPRR (Prevention, Preparation, Response, Recovery), яка спрямована на запобігання кризи, підготовку до потенційних кризових сценаріїв, реагування на кризові явища, відновлення та адаптацію бізнес-процесів після гострої фази кризи.

Кризи створюють такий набір викликів, які змушують бізнес радикально переосмислювати свою діяльність: зміни в споживчій поведінці та структурі попиту, скорочення доходів, проблеми з ліквідністю, обмеження доступу до фінансування та інвестицій тощо.

Непередбачуваність динаміки ринку, коливання валютних курсів та інфляційні процеси також ускладнюють стратегічне планування

Обмеження фізичної взаємодії та порушення ланцюгів постачання ставлять під загрозу традиційні бізнес-процеси. Компанії стикаються з необхідністю швидко переводити офлайн-взаємодії в онлайн-формат, шукати альтернативних постачальників або повністю змінювати логістичні маршрути. В українських реаліях до цих викликів додаються проблеми, пов'язані з безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури та міграцією населення, що призводить до необхідності релокації бізнесу.

В умовах обмежених ресурсів та часу, характерних для кризових періодів, критично важливо правильно визначити пріоритети трансформації бізнес-процесів. Першочергової уваги заслуговують процеси взаємодії з клієнтами, оскільки саме вони безпосередньо впливають на доходи та репутацію підприємства. Це стосується не лише процесів продажу та обслуговування, але й каналів комунікації, зворотного зв'язку та системи підтримки клієнтів.

Принципи швидкого реінжинірингу бізнес-процесів в умовах кризи передбачають відхід від повного перепроектування на користь поетапних змін з швидким тестуванням та впровадженням. Ключову роль відіграє принцип мінімально життєздатного продукту (MVP) – впровадження базової версії нового процесу з подальшим його удосконаленням на основі зворотного зв'язку.

Успішна бізнес-модель у кризових умовах починається з сильного лідерства та адаптивної організаційної культури. Лідери повинні не лише приймати складні рішення, але й надихати команду, створювати атмосферу довіри та відкритості. Вони мають демонструвати стресостійкість, емпатію та стратегічне бачення, об'єднуючи колектив навколо спільної мети.

Мінімізація витрат виробництва без втрати якості передбачає критичний перегляд усіх статей витрат з фокусом на збереження тих, що безпосередньо впливають на створення цінності для клієнта. Успішні компанії застосовують методологію оцідливого виробництва, оптимізують використання ресурсів, впроваджують автоматизацію рутинних процесів та переглядають договірні умови з постачальниками.

Цифрова трансформація стає основою конкурентоспроможності в кризових умовах, охоплює впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування культури даних. Особливого значення набувають технології онлайн-комунікації, хмарні рішення, електронна комерція, автоматизація маркетингу та аналітика даних.

Ефективна адаптація бізнес-моделі в кризових умовах починається з проведення ґрунтовних маркетингових досліджень для розуміння змін у поведінці споживачів. Важливо відстежувати не лише короткострокові реакції на кризу, але й виявляти довгострокові тренди, які можуть визначати майбутнє ринку. Дослідження мають охоплювати аналіз змін у потребах та очікуваннях клієнтів, оцінку платоспроможності різних сегментів, вивчення нових способів споживання продуктів та послуг.

Цифрова трансформація традиційних бізнесів стала одним з найбільш успішних шляхів адаптації українських компаній до кризових умов. Яскравим прикладом є мережа книгарень "Книгарня Є", яка в умовах карантинних обмежень швидко розширила свій онлайн-магазин, впровадила доставку книг поштою та налагодила систему віртуальних зустрічей з авторами. Ресторанний холдинг "23 ресторани" під час пандемії створив централізовану "хмарну кухню", що дозволило оптимізувати процеси та збільшити продажі через доставку на 300%. Агрохолдинг "Кернел" впровадив систему штучного інтелекту для оптимізації логістики, що дозволило скоротити витрати на 15% та підвищити ефективність використання ресурсів

Історії успішної оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи показують значення гнучкості та інноваційного підходу. Роздрібна мережа "Епіцентр" впровадила систему самообслуговування та безконтактної оплати, оптимізувала маршрути доставки та налагодила процес онлайн-консультацій. Логістична компанія "Нова Пошта" розширила мережу поштоматів та впровадила безконтактну доставку, а також суттєво автоматизувала складські процеси. В умовах війни компанія швидко адаптувала логістичні маршрути та забезпечила безперервність сервісу навіть у складних умовах.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Побережна З. М. (2021). Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. No 11. С. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98.
2. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. No 2 (9).  
URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/transformaciya-biznes-modeli-pidpryyemstva-v-umovah-kryzu>
3. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства». *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.

УДК 339.5:658.5

Шаповал В.А.

к.е.н., доц. НТУ "Дніпровська політехніка", Україна

### **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

У сучасних умовах глобалізації ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств набуває особливої ваги. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) не лише розширює ринки збуту та джерела ресурсів, але й створює додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак глобалізаційні процеси супроводжуються також зростанням ризиків, загостренням конкуренції, політичними й економічними нестабільностями, що вимагає від суб'єктів господарювання нових підходів до організації та управління ЗЕД.

Питання формування стратегій та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності вже досліджували як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких можна відзначити В.Андріанова, І.Багрову, І.Гребельника, Т.Данька, І.Дахно, Л.Дейнеко, Г.Калетніка, Ю.Козака, О.Кириченка, А. Кіреєва, В.Коломійця, Е.Короткова, Н.Куденка, Р.Логошу та інших. Проте, незважаючи на наявність значного наукового доробку, сучасні умови динамічного розвитку світових ринків, поява нових форм міжнародної

співпраці, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність геополітичного середовища потребують подальшого переосмислення існуючих підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Особливої актуальності набувають питання адаптації стратегій ЗЕД до глобалізаційних викликів, забезпечення економічної безпеки підприємств та розробки інноваційних моделей виходу на зовнішні ринки.

В умовах глобалізаційних викликів зростає роль стратегічного планування у зовнішньоекономічній діяльності, що передбачає ретельний аналіз зовнішнього середовища, оцінку ризиків, диверсифікацію ринків та постачальників, розробку гнучких моделей адаптації до змін кон'юнктури. Надзвичайно важливою є інтеграція сучасних цифрових технологій в управлінські процеси, що дає змогу оперативно реагувати на зміни та підтримувати ефективну комунікацію з міжнародними партнерами.

Одним із ключових чинників успішного управління ЗЕД є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Підготовка фахівців із глибокими знаннями міжнародного права, митного регулювання, фінансових інструментів та міжкультурної комунікації стає необхідною умовою конкурентоспроможності компанії на світовому ринку.

Сучасні тенденції вимагають від підприємств також активної участі у міжнародних інтеграційних процесах, таких як укладання договорів про вільну торгівлю, залучення іноземних інвестицій, участь у глобальних виробничих мережах. Для цього необхідно налагодити ефективну систему моніторингу міжнародних ринків, розробити антикризові стратегії та системи управління ризиками, враховуючи особливості політичного, економічного та культурного середовищ різних країн.

Особливе місце у сучасному управлінні ЗЕД займає питання стійкості підприємств до зовнішніх шоків [1, с.232]. Формування механізмів економічної безпеки, створення резервних планів, розвиток логістичних мереж та впровадження інновацій стають критично важливими завданнями для збереження стабільності та динамічного розвитку компаній. Підприємства мають враховувати широкий спектр ризиків: від змін кон'юнктури міжнародних ринків і валютних коливань до торговельних бар'єрів, санкцій та геополітичних загроз. Важливою умовою успішного управління є впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища та гнучких інструментів антикризового реагування, що дозволяють швидко адаптувати стратегії до змін ситуації.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах глобалізаційних викликів потребує комплексного підходу, що базується на стратегічному мисленні, інноваційності, гнучкості та високій адаптивності. Успішна діяльність у сфері ЗЕД визначається не лише здатністю підприємства ефективно використовувати можливості

глобального ринку, але й готовністю адекватно реагувати на нові виклики, що постають у швидкозмінному світовому середовищі. Для досягнення стійкого успіху на міжнародних ринках підприємствам необхідно інтегрувати принципи сталого розвитку у зовнішньоекономічні стратегії, розвивати партнерські мережі, інвестувати у цифрові технології та підвищувати кваліфікацію персоналу. Тільки за умови проактивного підходу та безперервного вдосконалення системи управління ЗЕД підприємства зможуть забезпечити свою конкурентоспроможність, економічну безпеку та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на мегарівні. *Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень*; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2022. С. 195-245.

## СЕКЦІЯ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТАРТАП ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ

УДК 331.101.6:658.155]:330.341.1

Бічай В.Г.

аспірант, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ-ЗАПОРУКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Система управління підприємства являє собою систему певних факторів, методів та шляхів впливу на організацію роботи своїх працівників, а також підходів для формування принципу її організації в залежності від стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Важливим є правильна організація роботи менеджерів в тому випадку, коли працівники повинні працювати швидко та якісно для підвищення ефективності для підвищення таким чином конкурентоспроможності організації. Особливо важливим стає питання організації управління підприємства, коли гостро стоїть питання якісної і продуктивної роботи заради ефективного функціонування у жорсткому конкурентному середовищі. Підвищення продуктивності та рентабельності у виробничій діяльності є ключовим завданням для формування інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності й стабільності підприємства. Існує кілька методів, які можна використовувати для досягнення цих цілей:

1. **Оптимізація процесів виробництва:**
  - Аналіз та удосконалення технологічних процесів для зменшення часу виробництва та витрат ресурсів.
  - Впровадження сучасного обладнання та технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів.
2. **Ефективне управління запасами:**
  - Раціоналізація управління запасами сировини, матеріалів та готової продукції для зменшення затрат та оптимізації оборотного капіталу.
  - Використання методів JIT (Just-in-Time) для зменшення запасів та оптимізації виробничого циклу.
3. **Підвищення якості продукції:**
  - Впровадження систем контролю якості та стандартів виробництва для забезпечення високої якості продукції.
  - Застосування методів якості, таких як Six Sigma або Total Quality Management (TQM), для постійного удосконалення процесів.

#### 4. **Оптимізація витрат:**

- Аналіз та зменшення непродуктивних витрат, таких як витрати на адміністрацію, енергозабезпечення та відходи.
- Впровадження програм енергоефективності та відходоуправління для зменшення витрат та підвищення стійкості.

#### 5. **Мотивація персоналу:**

- Створення стимулюючих систем оплати праці та преміювання за досягнення високих показників продуктивності.
- Забезпечення навчання та розвитку персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та ефективності роботи.

Ці методи можна використовувати окремо або в комбінації один з одним для досягнення максимального ефекту у підвищенні продуктивності та рентабельності виробничої діяльності. Важливо постійно вдосконалювати та адаптувати стратегії відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

- 1 Закон України Про енергетичну ефективність від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https:// zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1818-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text)
- 2 Енергоефективність в будівельному секторі. Connecting expertise - building solutions. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.geze.ua/uk/cikavi-novini/temi/energoefektivnist>
3. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. **Циркулярна економіка: особливості та перспективи впровадження в Україні в умовах війни.** Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 257-268.
4. Kim J., Sovacool B. K. And et. Decarbonizing the iron and steel industry: A systematic review of sociotechnical systems, technological innovations, and policy options. Energy Research & Social Science. 2022. Vol. 89. P. 102565. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102565>
5. H. Aguirre-Jofré, M. Eyre, S. Valerio, D. Vogt. Low-cost internet of things (IoT) for monitoring and optimising mining small-scale trucks and surface mining shovels. Automation in Construction. 2021. Vol. 131. P. 103918. DOI: [10.1016/j.autcon.2021.103918](https://doi.org/10.1016/j.autcon.2021.103918)

УДК 658.589-047.44

Бобко Н.А.

старш. викл. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна

## **РЕЙТИНГОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

Оцінювання показників інноваційної діяльності України в сучасних умовах господарювання показує мінливе конкурентне становище, що пов'язане з воєнним станом у країні. Це відображається в головних світових рейтингах.

Global Innovation Index (GII) класифікує економіки країн світу за їх інноваційним потенціалом. Від складається з 80 індикаторних показників, що систематизовані за вхідними та вихідними інноваційними ресурсами та відображують широкий спектр інновацій [1].

Глобальний інноваційний індекс (GII) 2024 характеризує останні тенденції та рейтингові позиції інновацій 133 економічних сфер світу щорічно.

Проведене Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (BIOB, WIPO) на підставі GLOBAL INNOVATION INDEX дослідження стану інноваційної діяльності в Україні за 2021-2024 роки, визначило такі тенденції.

У 2021 році в Глобальному інноваційному індексі Україна зайняла 49 позицію та увійшла в ТОП-3 країн групи lower-middle income.

Україна в 2022 році знизилася свою рейтингову позицію та зайняла 57 місце в рейтинговому оцінюванні, що проводився Глобальним Інноваційним Індексом (із 132 країн), і отримала 34 рейтинг в 39 показниках економік Європейського Союзу.

В 2023 році сталося поліпшення показників, що оцінювалися. Україна зайняла 55 рейтингову позицію та зайняла 34 місце в 39 показниках економік Європейського Союзу.

В 2024 році Україна погіршила свої рейтингові позиції і посіла 60 місце з 133 країн світу та 34 позицію серед 39 економік країн Європейського Союзу.

Наголосимо на деяких основних складових проведеного рейтингового оцінювання в 2024 році порівняно з 2023 роком:

- людський капітал та дослідження – 47 рейтингова оцінка (зростання на 2 позиції);
- бізнес-середовище – 88 рейтингова оцінка (зростання на 11 позицій);
- інформаційно-комунікаційні технології – 59 рейтингових оцінок (зростання на 4 позиції);

- регуляторне середовище – 77 рейтингових оцінок (зниження на 2 позиції);
- освіта – 31 рейтингова оцінка (зниження на 5 позицій);
- R&D – 68 рейтингова оцінка (зниження на 9 позицій);
- знання та результати наукових досліджень – 45 рейтингова оцінка позиція (зниження на 9 позицій) [2].

Серед 38 країн у групі доходів нижче середнього, Україна посідає 4 місце.

Рейтинг ГП України у 2021-2024 рр. наведено в таблиці 1. Доступність вихідних даних і змінювання в структурі моделі ГП мають вплив на щорічне порівнювання рейтингових індикаторів ГП. Статистичний довірчий інтервал щодо рейтингу України в ГП 2024 розглядається між 49 і 65 позиціями.

Таблиця 1. Рейтинг ГП України у 2021-2024 рр. [3]

| Рік  | ГП-позиція | Інноваційні ресурси | Інноваційні результати |
|------|------------|---------------------|------------------------|
| 2021 | 49         | 76                  | 37                     |
| 2022 | 57         | 75                  | 48                     |
| 2023 | 55         | 78                  | 42                     |
| 2024 | 60         | 78                  | 54                     |

Оцінювання країн за ГП заохочує до конкуренції та стимулює обмін кращими практиками, що є важливим для формування ефективних стратегій інноваційного розвитку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності України в 2024 році. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti&isSpecial&showMenuTree=true>
2. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
3. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: [file:///C:/Users/user/Desktop/Глобальний%20інноваційний%20індекс%2024\\_%20на%20якому%20місці%20Україна.html](file:///C:/Users/user/Desktop/Глобальний%20інноваційний%20індекс%2024_%20на%20якому%20місці%20Україна.html)

УДК 005.21:330.341.1(477)

Бобко Н.А.

старш. викл. кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка»,  
м.Запоріжжя, Україна

### **СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року передбачається створення новітніх можливостей задля українських громадян як інноваторів, підприємців, інвесторів, дослідників, науковців [1].

Стратегічними цілями реалізації Стратегії є:

1. Першочерговість розвинення інноваційної екосистеми в навчальних закладах, сприяння поглибленому вивченню освітніх компонентів та інтегрованих дисциплін математичного та природничого напрямів.

2. Покращення координації та взаємодії при формуванні та реалізації політики в сфері інновацій.

3. Удосконалення нормативно-правової бази стосовно інноваційних, наукових, індустріальних і технологічних парків, центрів індустрії 4.0, підтримки та функціонування бізнес-інкубаторів, бізнес-акселераторів та стартап-проектів.

4. Формування законодавчих та інфраструктурних умов задля продуктивного менеджменту процесів трансферу технологій.

5. Створення інновацій у сфері науки.

6. Охорона, комерціалізація та захист інтелектуальної власності.

7. Забезпечення наскрізного дерегулювання в інноваційній сфері.

8. Сприяння дослідженням і розробкам при обмеженості матеріальних ресурсів, можливість впровадження інноваційних проектів у пріоритетних сферах.

9. Забезпечення розвинення та реалізації цифрових інновацій в оборонній галузі.

10. Підтримка процесів трансформації інноваційних ідей у вимірюваний зиск для пацієнтів та медиків.

11. Розвинення інноваційної інфраструктури, сприяння регуляторному режиму задля розвитку технологій у біологічній сфері.

12. Впровадження інновацій стосовно врядування.

13. Підвищення продуктивності сільськогосподарської галузі та ефективності управління земельними ресурсами внаслідок впровадження інновацій.

14. Сприяння розвитку напівпровідникової галузі.

15. Створення можливостей задля розроблення та застосовування інновацій у сфері кібербезпеки.

16. Утворення умов розвитку внутрішньої інфраструктури для впровадження інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту.

17. Створення сприятливих умов для розвитку інновацій у сфері технологій розширеної реальності.

18. Створення умов задля розвинення космічних технологій.

Головні напрями державної політики сприяння інноваційній діяльності [2]:

- розвинення людського капіталу, оскільки забезпечення якісними освітніми послугами в галузі науки та технологій є важливішим аспектом політики підтримки інноваційного розвитку;

- утворення загальнодоступних інноваційних продуктів і програм, які забезпечують вимоги різноманітних осередків населення, включаючи окремі групи населення та потреби жителів сільської місцевості;

- побудування інфраструктури, яка включає розвинення мережі інноваційної інфраструктури, а саме, акселераторів наукових, індустріальних та інноваційних парків, науково-дослідних центрів, інкубаторів, створення сприятливого середовища для інноваційних фірм;

- втілення ефективного управління державних інституцій, а саме, зміни щодо підходів менеджменту в закладах вищої освіти або інших суб'єктів української інноваційної екосистеми;

- розвинення наукоємних інновацій, яке включає заходи задля розвитку наукового підґрунтя для інновацій;

- захищеність прав інтелектуальної власності;

- здійснення заходів щодо дерегулювання інноваційної діяльності для формування сприятливих інвестиційних умов;

- утворення новітніх напрямків міжнародного співробітництва;

- покращення доступності до фінансування грантів, субсидій, податкових пільг та кредитів під низький відсоток задля досліджень і розробок.

Результативна реалізація кожного із визначених напрямів буде мати мультиплікаційний ефект щодо розвитку інноваційної екосистеми та економічної сфери в цілому.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>

УДК 005.8

Варава Л.М.<sup>1</sup>, Хома О.І.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., професор

<sup>2</sup>аспірант

Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СПІВПРАЦІ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Відповідно до сучасних тенденцій у сфері глобального управління проектами, цифрова трансформація стає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів, але й чинником, що впливає на рівень міжнародної конкурентоспроможності країни. Кожна ініціатива, яка реалізується у партнерстві з іноземним інвестором, повинна бути ретельно структурована та підтримана цифровими інструментами, що дозволяють забезпечити максимальну ефективність використання інвестиційних ресурсів. Це особливо важливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, геополітичної нестабільності та необхідності оперативного прийняття рішень.

Сучасні глобальні виклики вимагають нових підходів до реалізації проєктів, особливо в умовах, коли йдеться про співпрацю з іноземними інвесторами. Такі проєкти мають не лише економічне, але й стратегічне значення, адже сприяють інтеграції національної економіки в глобальні ланцюги створення вартості. Цифрова трансформація управління проєктами виступає відповіддю на ці виклики, оскільки дозволяє досягти вищого рівня прозорості, адаптивності та підзвітності.

Ефективне управління міжнародними проєктами потребує уніфікації процесів і підходів. Впровадження цифрових інструментів, таких як PMIS, CRM, ERP, дає змогу в реальному часі контролювати стан проєкту, моніторити ризики, формувати документацію та звіти. Додатковою перевагою є спрощення комунікацій між усіма учасниками проєкту, незалежно від їхньої локації. Застосування хмарних рішень (Microsoft 365, Asana, Trello, Slack) робить можливим оперативне реагування на зміни та пришвидшує ухвалення рішень.

Важливим напрямом цифрової трансформації є побудова ефективних команд управління. В умовах обмежених ресурсів критичне значення має компетентність членів команди. Необхідно інвестувати в навчання з основ цифрової безпеки, управління життєвим циклом проєкту, роботи з даними. Особливої уваги заслуговує управління взаємодією з іноземними інвесторами, яке потребує врахування міжкультурних відмінностей, юридичних вимог та технічної термінології. У цьому контексті важливим є

формування комунікаційної стратегії, яка включає регулярні звіти, спільні робочі наради, інтерпретацію результатів за допомогою дашбордів та метрик.

На прикладі реалізації програми за підтримки Люксембурзької агенції розвитку у Криворізькому районі доведено ефективність поєднання цифрових інструментів управління із гнучкими підходами до прийняття рішень. Було впроваджено карту зацікавлених сторін, використано візуальні інструменти для планування сценаріїв розвитку, використано Power BI для формування звітності. Це забезпечило зменшення часу на погодження технічних завдань, зменшення дублювання роботи на 30% та покращення взаєморозуміння між партнерами.

Крім технологічних інструментів, цифрова трансформація вимагає переосмислення підходів до мотивації команд. Використання OKR-методології дозволяє формалізувати очікування від проєкту, а також пов'язати стратегічні цілі з операційними завданнями. Це сприяє підвищенню відповідальності, зростанню залученості та орієнтації на результат. Оцінювання вигод має здійснюватися не лише за фінансовими критеріями, а й з урахуванням інституційних змін, зростання довіри та соціального капіталу у громаді або серед стейкхолдерів.

У результаті, цифровізація механізмів управління проєктами створює передумови для системного зростання ефективності управління. Вона дозволяє не лише реалізовувати окремі ініціативи, а й формувати сталі інституційні практики. У перспективі це може призвести до створення національної цифрової платформи проєктного управління в публічному секторі, з інтеграцією з реєстрами, аналітикою, відкритими даними та бюджетним плануванням. Для досягнення цього важливо забезпечити політичну волю, міжвідомчу координацію та розвиток кадрового потенціалу, який здатен реалізовувати цифрові стратегії на практиці. Загалом, формування цифрової екосистеми управління проєктами з міжнародною участю потребує не лише технічного вдосконалення, а й ментальної трансформації управлінців. Слід впроваджувати політику відкритих даних, міжінституційну інтеграцію та довгострокові підходи до побудови партнерств, заснованих на довірі, прозорості та спільних цілях. Важливим напрямом є також адаптація цифрових інструментів до локального контексту та можливостей конкретних громад чи підприємств. Це дозволить уникнути ситуацій, коли інструмент впроваджується формально, але не використовується на практиці через відсутність розуміння, навичок або мотивації з боку виконавців.

## **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЇЇ РОЛЬ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

Світовий досвід свідчить, що країни з перехідною економікою не в змозі розвивати господарство без залучення й ефективного використання інвестицій. Акумуляуючи підприємницький, державний та змішаний капітал, забезпечуючи доступ до сучасних технологій, інвестиції не тільки сприяють формуванню національних інвестиційних ринків, але й пожвавлюють ринки товарів та послуг.

Поступово, із формуванням в Україні основ ринкових відносин починають змінюватися наукове розуміння сутності інвестицій (капітальних вкладень), виникають та розвиваються суто ринкові підходи до їх оцінки та прогностування форм, методів та принципів інвестиційної діяльності.

Звичайно, інвестиційний процес розпочинається з мотивації інвестиційної діяльності. Основним мотивом такої діяльності є надлишок коштів у суб'єкта господарювання або приватної особи, яких не влаштовують відсотки за банківськими депозитами. Інвестор, що є власником цих накопичень, прагне придбати на інвестиційному ринку фінансові активи або інвестиційні товари (реальні активи), тобто здійснити інвестиції. При виборі об'єкта інвестування проводиться низка передінвестиційних досліджень: вивчаються всі інвестиційні ризики, проводяться маркетингові дослідження, оцінюються напрямки інвестування.

Для інвестування, як правило, не вистачає власних коштів інвестора і тому він прагне одержати позичковий, або залучений капітал, тобто використати інші джерела фінансування, крім власних. Визначення джерел фінансування (інвестиційних ресурсів), обґрунтування їх структури передуює інвестуванню, воно необхідне для переконання й залучення до проекту інших учасників інвестиційного процесу. Забороняється інвестування в об'єкти, створення та використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України, а також порушує права та інтереси громадян, юридичних осіб і громадян, що охороняється законом.

Серед економістів-дослідників нововведень, важливе місце належить німецькому вченому Г. Меншу, котрий намагався пов'язати темпи економічного зростання й циклічність із появою базисних нововведень. Г. Менш вважав, що промисловий розвиток – це перехід від одного технологічного патта до іншого. Завдяки появі базисних нововведень виникають нові підприємства, цикли розвитку яких взаємозалежні. Виробництво нових товарів на початковій стадії, як правило, відстає від

попиту й тому характеризується в цей період високими темпами зростання. Г. Менш пов'язує циклічність економіки з циклічністю нововведень і фазами розвитку нових підприємств. Багато положень концепції Г.Менша було розвинуто іншими авторами. Зокрема, німецький економіст А. Кляйнкнехт уточнює тезу про формування кластерів інновацій на стадії депресії. Він вважає, що кластери інновацій-продуктів дійсно утворюються на фазі депресії, а от інновацій-процесів - на стадії підвищення «довгої хвилі».

Значне місце в інноваційній теорії посідають концепції, що висвітлюють формування технологічних систем та способи поширення інновацій. Ці концепції розвиває ряд учених, серед них можна виділити англійських економістів К. Фрімена, Д. Кларка та Л. Суїте. Вони ввели поняття технологічної системи взаємозалежних сімейств технічних та соціальних інновацій. На думку авторів, темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку і старіння технологічних систем. Дифузія, або процес поширення інновацій, розглядається ними як механізм розвитку технологічної системи. Автори пов'язують темпи дифузії нововведень з ринковим механізмом. Вони відзначають, що дифузія інновацій вимагає відповідних умов і стимулювання. Поштовхом до розвитку економіки служить поява базисних інновацій в окремих галузях виробництва. Економічне зростання розглядається як наслідок появи нових галузей.

Зародження інноваційної ідеї і можливість використання нових наукових результатів відбуваються на етапі фундаментальних та пошукових досліджень, прикладних досліджень і розробок.

Процес створення й освоєння нової техніки починається з фундаментальних досліджень (ФД), спрямованих на одержання нових наукових знань і виявлення найбільш істотних закономірностей. Мета ФД - розкрити нові зв'язки між явищами, пізнати закономірності розвитку природи і суспільства стосовно їх конкретного використання. ФД поділяють на теоретичні й пошукові.

Результати теоретичних досліджень виявляються в наукових відкриттях, обґрунтуванні нових понять і уявлень, створенні нових теорій. До пошукових належать дослідження, завданням яких є відкриття нових принципів створення ідеї і технологій. Завершуються пошукові ФД обґрунтуванням й експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Усі пошукові ФД проводяться як в академічних установах і ВНЗ, так й у великих науково-технічних організаціях промисловості й лише персоналом високої наукової кваліфікації. Пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інноваційних процесів визначається тим, що вона виступає генератором ідей, відкриває шляхи в нові області знання.

Наступний етап інноваційного процесу - прикладні науково-дослідні роботи (ПД). Їхнє виконання пов'язане з високою імовірністю одержання негативних результатів. Виникає ризик втрат при вкладанні коштів у проведення прикладних НДР. Інвестиції в інновації, що мають ризиковий характер, називаються ризикоінвестиціями.

Етап дослідно-конструкторських і проектно-конструкторських робіт пов'язаний з розробкою нового виду продукції. Він включає: ескізно-технічне проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення й випробування дослідних зразків.

Під дослідно-конструкторськими роботами (ДКР) мається на увазі застосування результатів ПД для створення (або модернізації, удосконалення) зразків нової техніки, матеріалу, технології. ДКР -це завершальна стадія наукових досліджень, своєрідний перехід від лабораторних умов і експериментального виготовлення до промислового виробництва. До ДКР належать: розробка визначеної конструкції інженерного об'єкта або технічної системи (конструкторські роботи); розробка ідей і варіантів нового об'єкта; розробка технологічних процесів, тобто способів об'єднання фізичних, хімічних, технологічних та інших процесів із трудовими в цілісну систему.

Виконавцями робіт на попередньому етапі є творчі колективи вчених та інженерно-технічних працівників вищих навчальних закладів, університетів, інститутів України, державних та недержавних науково-технічних центрів (НТЦ).

Результати інноваційної діяльності практично реалізуються на ринковому етапі, який включає в себе проникнення на ринок, розширення ринку, зрілість продукту і спад. На стадії передсерійного виробництва проводяться дослідні й експериментальні роботи. Експериментальні роботи спрямовані на виготовлення, ремонт і обслуговування спеціального устаткування, необхідного для проведення наукових досліджень і розробок. За виробництвом інновацій настає їхнє використання кінцевим споживачем з рівнобіжним наданням послуг, забезпечення безаварійної економічної роботи, а також необхідна ліквідація застарілого і створення замість нього нового виробництва.

Вже на початковій стадії процесу управління підприємство візьме до уваги криву життєвого циклу виробу, тобто періоди її підйому й зниження, зумовлені впливом ринкової конкуренції. В узагальненому вигляді інвестиційно-інноваційна діяльність є однією з форм реальних інвестицій, займає проміжне місце між інноваційною діяльністю і інвестиціями екстенсивного розвитку. Метою її є реакція підприємства на вимоги ринку, і здійснюється вона переважно у виробничій сфері.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

інвестиційна діяльність, капітал, інвестори, інструменти державного управління

З позицій структурного аналізу інвестиційний процес є єдністю наступних елементів: суб'єкта, об'єкта та зв'язку між ними. При цьому зв'язок виступає основним системоутворюючим фактором, оскільки поєднує всі інші елементи в єдине ціле. Основними суб'єктами інвестиційного процесу є: держава (в особі міністерств та відомств, регіональних органів влади) та місцеві органи влади, комерційні фірми та некомерційні організації, домогосподарства та резиденти (іноземні юридичні та фізичні особи, держави та міжнародні організації). У рамках інвестиційного процесу вони виступають у ролі інвестора та/або користувача об'єктів інвестування. Інвесторами, відповідно до законодавства України, можуть бути вкладники, покупці, замовники, кредитори та інші учасники інвестиційної діяльності. Користувачами об'єктів інвестиційної діяльності, відповідно, можуть бути особи та організації, які використовують об'єкти інвестиційної діяльності. Наведений поділ є наслідком змін, що відбуваються у процесі накопичення та інвестування.

Об'єктами інвестиційної діяльності є реальний та фінансовий капітал. Джерелом фінансового капіталу стає відокремлення власності на грошовий капітал від його підприємницького застосування. Теорія фінансового капіталу Р. Гільфердінга, який більш чітко описав співвідношення форми і сутності капіталу: «Зміна величини вартості капіталу складає зміст процесу зростання вартості. І якщо ця зміна відноситься до процесу виробництва, то метаморфоза форм – до процесу обігу. Але існує тільки дві форми, які може приймати вартість у суспільстві, яке побудовано на товарному виробництві: форма товару та форма грошей» [1, с.51].

Крім цього, важливо відзначити властивий об'єктам інвестиційної діяльності двоякий характер. З одного боку, вони виступають як ресурси (що вкладаємо), з іншого боку, як об'єкти вкладення (у що вкладаємо). Інвестиційні ресурси в сучасних умовах відрізняються надзвичайним різноманіттям та включають заощадження населення, прибуток підприємств, кошти амортизаційного фонду, кошти бюджетів усіх рівнів державної влади, емісію кредитних грошей, кошти резервних та страхових фондів, громадських організацій, іноземний капітал тощо. У свою чергу, перелік об'єктів інвестиційного вкладення ділиться на два великі блоки: ринок об'єктів реального інвестування та ринок об'єктів фінансового інвестування. Окремо слід зазначити, що структура інвестиційних об'єктів

характеризується асиметрією. У ньому спостерігається значне переважання фінансових активів над реальними.

Такий зв'язок сягає своїм корінням у виробничий процес. Адже будь-яке виробництво благ є, по суті, не що інше, як присвоєння людьми природної речовини та енергії або відчуження результатів праці з метою задоволення своїх потреб. Звідси можна дійти висновку: якщо інвестиційний процес не можливий без виробництва, бо останнє завжди протікає у межах певної форми власності, тобто відносини власності визначають сутнісні характеристики інвестиційної системи у певний період [2, с.37]. Інакше кажучи, відносини економічного! реалізації власності вносять визначеність в умови інвестиційної діяльності і тим самим впливають на формування продуктивних сил суспільства, задаючи цілі, напрям і ритм інвестиційного процесу, склад і співвідношення ролей його учасників, характер їхньої ролі у розподілі результатів інвестиційної діяльності в рамках певної економічної формації.

Відносини в межах інвестиційного процесу отримують свою реалізацію через розподіл обмежених благ (засобів виробництва та предметів споживання), отриманих в результаті інвестиційної діяльності між суб'єктами господарювання, визначаючи можливості цих суб'єктів у продуктивному або особистому споживанні, що і породжує відносини реалізації та розподілу отриманого доходу в інвестиційному процесі. Ці можливості повинні залежати від того, наскільки ефективним є варіант споживання (використання), що пропонується тим чи іншим суб'єктом. Більш ефективний варіант має означати й більші можливості суб'єкта власності. Інакше кажучи, можливості суб'єктів господарювання у привласненні повинні відповідати їхньому вкладу у господарську діяльність, і, отже, кожен учасник інвестиційної діяльності повинен мати право на свою частку в сукупному споживанні відповідно до вкладу, що вноситься ним, у сукупний продукт.

Що ж до інвестиційної політики як органічної частини економічної політики держави, що сприяє підвищенню ефективності соціально-економічної системи, то уявлення про її економічну сутність, на наш погляд, дещо розмиті. Традиційні визначення інвестиційної політики «як комплексу заходів з організації та управління інвестиційною діяльністю, спрямованих на забезпечення оптимальних обсягів і структури інвестиційних активів, зростання їх прибутковості при допустимому рівні ризику» або «система заходів у сфері управління інвестиційною сферою, надання певної спрямованості інвестиційним процесам у відповідності ой політики, зводячи, власне, до тактики [3, с.49]. Така позиція унеможливує аналіз прямого взаємозв'язку ефективності інвестиційної політики з ефективним розвитком соціально-економічної системи, оскільки самі показники, які держава встановлює як орієнтири ефективності, неспроможні.

Таким чином, ми можемо відзначити, що державна участь в інвестиційному процесі трансформувалася за зміною панівних способів виробництва та соціально-економічних відносин. На зорі індустріального суспільства державне регулювання зводилося до «нормативного» бюджетування. У міру наростання індустріалізації та міжнародної конкуренції дедалі активніше почали застосовувати методи довгострокового планування [4, с.37]. Проте збільшення «провалів» державного довгострокового планування інвестиційної сфері призвело наприкінці ХХ століття до появи феномену «дерегулювання». Але більш детальний аналіз інструментів реалізації державної політики показав, що за ширмою «дерегулювання» відбувалося формування нової моделі стратегічного державного управління інвестиційною системою, заснованої на виявленні цілей системи, що розглядається, і пошуку шляхів їх досягнення в рамках обмежень, обумовлених об'єктивними можливостями інвестиційних ресурсів і параметрами зовнішнього середовища.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Hilferding, R.. Finance Capital: A Study of the Latest Phase of Capitalist Development. London and Boston: Routledge and Kegan Paul. 1981.466 p.
2. Історія економічних учень: хрестоматія: навч. посібн. / уклад.: В.Д. Базилевич, Н. І. Гражевська, А.О. Маслов та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. К.: Знання, 2011. 1198 с
3. Шевченко О.О. Історія економіки та економічної думки: сучасні економічні теорії. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с
4. Тараненко О. Історія економічних вчень: Навчальний посібник для дистанційного навчання/ Олександр Тараненко, Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини Україна . - К.: Університет Україна, 2007. 301с

УДК 658.589:005.336.1

Єременко С.О.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ІННОВАЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ - НАДІЙНЕ ПІДґРУНТЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі розвитку економіки України виникла об'єктивна необхідність активізації інвестиційної діяльності, бо саме вона є вирішальною ланкою всієї економічної політики держави, яка забезпечує стабільне зростання, соціальний ефект, збалансованість макроструктури тощо. Водночас суттєві структурно-технологічні зрушення на основі розвитку інноваційного комплексу, ринкової та інформаційно-комунікаційної інфраструктури вимагають потужного фінансового забезпечення. Тому в

умовах обмеженості інвестиційних ресурсів проблема визначення пріоритетності їх використання є досить актуальною. Інноваційна привабливість є однією з ключових характеристик, яка обумовлює залучення підприємством інвестицій. Рівень інноваційної привабливості підприємства визначається на підставі значень показників, які з різних боків характеризують перспективи його розвитку, фінансово-господарську діяльність, систему маркетингу, систему менеджменту та інше. На сучасному етапі розвитку теорії інвестування розроблені й застосовуються різні підходи до визначення інноваційної привабливості підприємства відповідно тільки до однієї заздалегідь установлені мети інвестування. У зв'язку з різними підходами з позиції різних цілей особливої актуальності набуває дослідження цієї проблеми, її забезпечення теоретичною базою і методичними рекомендаціями. Окрім того інноваційна привабливість є надійним підґрунтям для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємства. Наявність інноваційної привабливості є умовою ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Призначення інноваційної привабливості полягає в наступному:

- виявлення слабких місць в організації інноваційних процесів на підприємствах та розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання;
- обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегій інноваційного розвитку підприємств;
- підготовка інформації для прийняття рішень інвестиційними структурами та органами влади щодо підтримки великих інвестиційних проектів і програм.

Управління інноваціями відбувається паралельно з існуючим управлінням традиційним виробництвом. Однак методи управління інноваціями відрізняються від традиційних методів управління виробництвом. Це пов'язано з тим, що інноваційний процес спрямований на створення раніше не існуючих продуктів, якісне оновлення продуктивних сил і виробничих відносин. Разом з тим, інноваційна діяльність спрямована на застосування на практиці науково-технічних досягнень та інтелектуального потенціалу з метою отримання нової або радикально вдосконаленої продукції. Інновація - це використання результатів інтелектуальної праці та технологічного розвитку в певній сфері суспільної діяльності з метою вдосконалення соціально-економічної діяльності, тобто використання того, що є новим, прогресивним і перспективним. У багатьох випадках це нове, прогресивне чи перспективне не завжди з'являється у всій своїй красі на поверхні. Однак його необхідно ідентифікувати, розпізнати, підтвердити і довести при організації фінансування інноваційних проектів і визначенні їх привабливості для інвесторів. Це пов'язано з тим, що всі інновації повинні працювати на майбутнє, на прогресивний розвиток конкретної компанії,

галузі або національної економіки в цілому. Інноваційні процеси - це узагальнення систем знань, які є системами змін, в яких ідеї створюються і згодом реалізуються у формі комерціалізації або поширення через нові продукти, послуги та процеси, здатні задовольнити потреби на якісно новому рівні. Існують різні типи інноваційних процесів:

- "Інновація - прорив". Загалом цей тип передбачає: генерування принципово нових знань (зазвичай у сфері фундаментальних досліджень); визначення потенціалу для перетворення отриманих фундаментальних знань на ідеї для застосування; визначення потреб споживачів у даному типі інновацій; визначення якісних і кількісних параметрів інновації формування параметрів, апробація інновації (тільки для продуктів або процесів), впровадження (виробництво), поширення інновації в профільній галузі, поширення інновації в суміжних галузях, оцінка ефективності та результативності інновації.

- "Інновація - поліпшення". Загалом, у цьому типі відбувається вибір якості (процесу), що потребує покращення на основі аудиту будь-якого суб'єкта та визначення проблеми, яку необхідно вирішити, генерація ідей для покращення, відбір базових ідей для покращення, формування умов для покращення, апробація покращень, координація покращень, впровадження покращень, комерціалізація покращень, поширення на інші суб'єкти. та оцінка ефективності вдосконалення.

- "Інновація - модифікація". Як правило, цей тип передбачає визначення потреби в модифікації, вибір і специфікацію параметрів, що підлягають модифікації, формулювання технічного завдання, тестування модифікації, впровадження модифікації, комерціалізацію модифікації, розповсюдження модифікації на інше обладнання та оцінку ефективності мо У більшості випадків інновації протистоять, з одного боку, зусиллям, спрямованим на збереження існуючої ситуації, а з іншого - стратегіям трансформації, спрямованим на значне підвищення технічної та економічної ефективності організації.

Отже, інноваційну діяльність слід розглядати як діяльність, спрямовану на реалізацію на практиці інноваційного потенціалу підприємств, результатів власних або сторонніх наукових досліджень і розробок та отримання нових або докорінно вдосконалених техніки, продуктів і технологій виробництва. Важливу роль в інноваційній діяльності слід приділяти інноваційній стратегії суб'єкта господарювання. Суть інноваційної стратегії підприємства полягає в тому, що ефективний розвиток підприємства пов'язаний з отриманням переваги над конкурентами та збільшенням прибутку за рахунок постійного оновлення асортименту продукції та розширення сфери діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки компанії, які активно впроваджують інновації, можуть отримати

перевагу. Це дозволяє їм розширити ринок збуту своєї продукції, завоювати нові сегменти ринку, а у випадку радикально нових інновацій - отримати тимчасово домінуюче становище на ринку нового продукту, що безпосередньо гарантує збільшення маси прибутку. Інноваційна діяльність є органічною частиною маркетингової діяльності організації, особливо для організацій, що займаються виробництвом наукоємкої продукції. У цьому випадку існує особливо тісна взаємодія між інженерно-технічними відділами та відділом маркетингу. Ці відділи виступають в ролі перетворювачів ідей і конкретних пропозицій, отриманих від клієнтів. Вони беруть активну участь у розробці програм маркетингу продукції. Між вивченням потреб і розробкою інновацій існує зворотний зв'язок, завдяки чому розробка інновацій може коригуватися з метою максимального врахування вимог споживачів і оптимізації техніко-економічних показників нових продуктів.

Таким чином, під інноваційною привабливістю слід розуміти спроможність підприємства залучати внутрішні і зовнішні інноваційні проекти та мінімізувати ризик щодо досягнення мети учасників проектів, яка зумовлюється рівнем інноваційного потенціалу підприємства.

Оцінка інноваційної привабливості — це процес, у ході якого потенційний інвестор може прийняти остаточне рішення про доцільність укладення коштів у дане підприємство, враховуючи надійність цього об'єкта інвестування та можливість отримання максимального прибутку. Від того, наскільки підприємство цікаве потенційним інвесторам, залежить стабільність його функціонування, можливості розширення, виходу на нові ринки і зміцнення вже наявних позицій. Під час дослідження інноваційної привабливості підприємства важливе місце належить розгляду факторів, що на неї впливають. Різні автори виділяють різні фактори впливу на рівень інновацій. Розвиток науково-технологічного інноваційного сектору має важливе практичне значення в умовах трансформації національної економіки та її інтеграції у світове господарство. Розвиток інноваційної системи, що базується на використанні ринкових механізмів та активній національній науково-технічній інноваційній політиці, має стати основою для розвитку наукоємких галузей і секторів та їх довгострокової конкурентоспроможності в межах національних кордонів і на світовому ринку.

Лібералізація інноваційної діяльності в європейських країнах виходить за межі національних кордонів і все більше стає прерогативою країн ЄС, які використовують специфічні інструменти інноваційної політики для залучення інвестицій для фінансування інновацій. Серед них, зокрема, створення сприятливої для інновацій інфраструктури. Пряме державне фінансування, переважно через гранти, позики та субсидії. Фіскальні та

податкові стимули, надання державних гарантій та спеціальних схем підтримки фінансування ризиків.

Управління інноваційною діяльністю в різних країнах відрізняється за ступенем державного втручання, потребами суспільства та рівнем науково-технічного прогресу. Найпоширенішими формами стимулювання та регулювання інноваційного процесу в багатьох країнах є пільгове оподаткування, інвестиційні податкові кредити, субсидії, відшкодування витрат на НДДКР, оплата послуг технічних експертів та прискорена амортизаційної привабливості підприємства. Висока ресурсоемність української промислової продукції, а також зростання світових цін на фактори виробництва вимагають від вітчизняних підприємств переходу на ресурсозберігаючі та екологічно чисті технології. З одного боку, це сприятиме досягненню економічного зростання та підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку. З іншого боку, застосування інноваційних ресурсозберігаючих технологій призведе до зниження ресурсоемності промислової продукції, раціонального використання природних ресурсів у господарському обороті та зменшення антропогенного навантаження на довкілля.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Колосова Т.В. // Системний підхід до розвитку інфраструктурних елементів інноваційної діяльності підприємства. Економіка. - 2012. - № 1(5). - с.12-15.
2. Чекалдин А. М. // Причини організаційних конфліктів та способи їх усунення. // Вісник НДІЕД. - 2015. - С. 73-77.

УДК 338.24:621

Єремєєва І.А.

к.істор.н., доц., Університет митної справи та фінансів, Дніпро, Україна

#### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ КИТАЮ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЇ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Актуальність вивчення теми інновацій та технологічного розвитку в Китаї зумовлена тим, що країна за останні десятиліття стала однією з провідних економічних і технологічних сил на глобальній арені. Від традиційного статусу постачальника дешевих товарів Китай поступово трансформувався у потужного гравця на світовому ринку, що суттєво вплинуло на його економічний розвиток і політичний статус. У сучасних умовах китайська економіка продовжує інтенсивно розвиватися, і її роль на міжнародній арені зростає. Однак, незважаючи на швидкість і масштаб змін, питання технологічного прогресу та інноваційної трансформації Китаю залишається недостатньо дослідженим, оскільки динамізм розвитку ускладнює глибоке та всеосяжне аналізування. Вчені та аналітики, зокрема

китайські та міжнародні експерти в галузі економіки та технологій, підходять до цього питання з різних перспектив, що дозволяє отримати багатогранне розуміння процесів, що відбуваються в країні [2, с. 251].

Сучасний Китай, на відміну від західних країн, орієнтованих на наукові дослідження, зосереджує свої зусилля на вдосконаленні виробничих можливостей та розширенні індустріальних баз. Проте, попри значні досягнення в інноваціях, деякі аналітики ставлять під сумнів технологічне лідерство Китаю, зазначаючи, що країна досі не має великої кількості відомих брендів, що стали синонімами інновацій, на відміну від Японії чи Південної Кореї. Китайські компанії здебільшого фокусуються на виробництві продуктів за низькими цінами, орієнтуючись на ринки, що розвиваються. Це сформувало уявлення про Китай як про «завод», а не центр інновацій. Проте в останні роки Китай активно працює над трансформацією цього іміджу, зокрема через масштабні інвестиції у науково-дослідницьку діяльність, що сприяють розвитку інноваційних продуктів і послуг. Швидко впровадження цифрових технологій, таких як мобільні телефони та інші пристрої, полегшує доступ населення до інновацій і сприяє їх прийняттю.

Ініціатива «Made in China 2025», запроваджена урядом Китаю, націлена на трансформацію країни в світового лідера в галузі високих технологій та інновацій. Вона передбачає значні інвестиції в ключові напрямки, серед яких штучний інтелект, робототехніка, інтернет речей, біотехнології, новітні матеріали та енергетичні технології. Основною метою є підвищення конкурентоспроможності китайської промисловості, що зможе не тільки забезпечити внутрішні потреби країни, а й стати основним гравцем на міжнародному ринку.

Однак реалізація цієї стратегії стикається з низкою серйозних викликів. По-перше, захист інтелектуальної власності залишається важливою проблемою, оскільки Китай повинен адаптувати свої правові та економічні механізми для забезпечення інноваційного розвитку без порушення прав авторів і винахідників. По-друге, зростаюча конкуренція з боку інших країн, зокрема США та Європейського Союзу, створює додаткові перешкоди, оскільки ці держави також активно інвестують у новітні технології та інфраструктуру. Більше того, необхідність інтеграції нових технологій у виробничі процеси потребує значних ресурсів для модернізації інфраструктури та підготовки висококваліфікованих кадрів.

Незважаючи на ці труднощі, стратегія «Made in China 2025» відкриває нові можливості для країни, сприяючи розвитку інноваційного підприємництва, удосконаленню виробничих процесів і зміцненню позицій на світовому ринку високих технологій [2, с. 106].

Таким чином, підсумовуючи дослідження, можна зазначити, що Китай активно інвестує в науково-дослідницьку діяльність і розвиток

технологій через державні програми та приватні інвестиції. Важливим елементом цієї стратегії є впровадження ініціатив, спрямованих на створення інноваційного середовища, розвитку високотехнологічних виробництв та інтеграцію передових технологій у ключові сектори економіки. Це передбачає значні інвестиції в такі напрямки, як штучний інтелект, робототехніка, біотехнології та інтернет речей. Однак, залишається ціла низка викликів, зокрема забезпечення захисту інтелектуальної власності, поглиблення міжнародної співпраці та подолання глобальної конкуренції на світовому ринку. Для успіху цієї трансформації критичним є ефективне управління інноваційними процесами та гармонізація національної політики з міжнародними стандартами в сфері технологій.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph.* Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 249-259.

2. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Міжнародний досвід цифрової трансформації для промислового менеджменту. *Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія* / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2024. С. 103-153

УДК 621:330.341.1”364”

Захаров Г.В.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ**

Машинобудівна галузь є однією з базових складових економічної системи України, забезпечуючи виробництво обладнання та техніки для різних секторів – від транспорту до оборонної промисловості. В умовах сучасних військових дій країна стикається з численними викликами: руйнуванням виробничої інфраструктури, перебоями в постачанні матеріалів і комплектуючих, обмеженням доступу до фінансових ресурсів та інвестицій. Ці фактори значно ускладнюють функціонування машинобудівних підприємств, ставлячи під загрозу їх конкурентоспроможність та здатність забезпечувати потреби національної економіки.

На тлі таких викликів інноваційні підходи набувають особливої ваги. Впровадження сучасних технологій, зокрема адитивного виробництва (3D-друк), роботизації, систем автоматизованого управління та використання штучного інтелекту, може не лише сприяти відновленню виробничих

потужностей, але й забезпечити адаптацію до нових ринкових умов. Крім того, організаційні інновації, такі як впровадження гнучких моделей управління, оптимізація ланцюгів постачання та розвиток державно-приватного партнерства, створюють основу для стійкого функціонування підприємств в умовах постійних змін.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованих рішень для модернізації машинобудівного комплексу України в умовах воєнного конфлікту. Оскільки сучасний етап розвитку країни характеризується високою невизначеністю та зростанням ризиків, впровадження інноваційних методів стає ключовим чинником забезпечення не лише виживання, а й подальшого розвитку галузі.

Основною метою, є розробка та наукове обґрунтування інноваційних методів розвитку машинобудівних підприємств України, що дозволять забезпечити їх стійкість та конкурентоспроможність в умовах бойових дій.

#### **Завдання дослідження**

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються наступні завдання:

1. **Аналіз сучасного стану галузі.** Вивчити поточний стан машинобудівного комплексу України, визначити основні проблеми та виклики, спричинені військовими діями.

2. **Вивчення інноваційних технологій.** Провести огляд сучасних технологічних та організаційних інновацій, що мають потенціал для адаптації та модернізації виробничих процесів.

3. **Оцінка впливу інновацій на стійкість підприємств.** Розробити критерії та методику оцінки ефективності впровадження інноваційних рішень в умовах кризи.

4. **Формування методичних підходів.** Запропонувати модель інтегрованого управління інноваціями з урахуванням специфіки військових умов та можливостей державної підтримки.

5. **Розробка практичних рекомендацій.** Сформулювати рекомендації для машинобудівних підприємств, державних органів та інвесторів щодо впровадження та масштабування інноваційних технологій.

#### **Об'єкт дослідження**

Об'єктом дослідження є процеси та механізми функціонування машинобудівної галузі України в умовах бойових дій, що охоплюють як виробничі, так і управлінські аспекти.

#### **Предмет дослідження**

Предметом дослідження є інноваційні методи, технології та управлінські підходи, спрямовані на адаптацію, відновлення та подальший розвиток машинобудівних підприємств в умовах воєнного конфлікту.

Наукова новизна роботи полягає в інтеграції сучасних технологічних та організаційних інновацій у системний підхід до розвитку машинобудівної галузі в умовах військового конфлікту. Запропонована модель враховує специфіку впливу бойових дій на виробничі процеси, адаптує методики управління ризиками та розробляє комплекс заходів, спрямованих на оперативне відновлення та модернізацію підприємств. Крім того, робота пропонує нові підходи до оцінки ефективності впровадження інновацій, що базуються на використанні сучасних КРІ та методів порівняльного аналізу.

Практична значимість дослідження обумовлена можливістю його безпосереднього застосування в реальних умовах української промисловості. Розроблені методичні підходи та рекомендації можуть стати основою для:

- Створення ефективних програм державної підтримки машинобудівного комплексу.
- Розробки стратегії модернізації виробничих потужностей на підприємствах, які зазнали впливу бойових дій.
- Формування партнерських відносин між державним сектором, науковими установами та бізнес-структурами для спільного впровадження інновацій.
- Оптимізації управлінських процесів за допомогою сучасних технологій, що сприятиме підвищенню оперативності реагування на кризові ситуації.

Дисертація складається з наступних основних розділів:

- **Вступ.** Визначення актуальності теми, формулювання мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, обґрунтування наукової новизни та практичної значимості.
- **Огляд літератури та теоретичних засад.** Аналіз сучасних досліджень, нормативно-правової бази та теоретичних підходів до впровадження інновацій в машинобудуванні.
- **Аналіз сучасного стану галузі.** Оцінка впливу бойових дій на машинобудівний комплекс, аналіз проблем та викликів, що постають перед підприємствами.
- **Розробка інноваційних методів та технологій.** Вивчення сучасних технологічних рішень, розробка моделей управління інноваціями та аналіз їх впливу на стійкість підприємств.
- **Емпірична частина та практичні результати.** Проведення дослідження за допомогою аналітичних, статистичних та експертних методів, оцінка ефективності впроваджених заходів.
- **Рекомендації та напрямки подальших досліджень.** Формулювання практичних рекомендацій для державних органів, підприємств та інвесторів, визначення перспектив майбутніх досліджень.

• **Висновки.** Узагальнення отриманих результатів, формулювання основних висновків і визначення подальших напрямків розвитку тематики.

Таким чином, розширений вступ окреслює комплекс проблем, пов'язаних із розвитком машинобудування в умовах бойових дій, і обґрунтовує необхідність впровадження інноваційних методів як основного інструменту для відновлення та подальшої модернізації галузі. Отримані в ході дослідження результати мають високий практичний потенціал і можуть сприяти формуванню нової стратегії розвитку українського машинобудівного комплексу, що дозволить не лише подолати наслідки воєнного конфлікту, але й закласти фундамент для стійкого економічного зростання.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гринько В. М. Інноваційна діяльність в машинобудуванні: проблеми та перспективи розвитку // Економіка і прогнозування. – 2021. – № 2. – С. 55–64.

2. Пархоменко Л. О. Державне регулювання інноваційної діяльності в промисловості України. – К.: НАДУ, 2020. – 234 с.

3. Ігнатенко С. І., Коваль Ю. В. Адитивні технології у вітчизняному машинобудуванні // Наукові вісті НТУУ «КПІ». – 2022. – № 3(139). – С. 42–48.

4. Швець Н. В. Організаційно-економічні засади впровадження інновацій у промислових підприємствах. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 180 с.

УДК 658.589 (045)

Іванова М.І.<sup>1</sup>, Усатенко В.Я.<sup>2</sup>, Кукулевський М.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> д.е.н, проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> к.т.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-22-1, НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В умовах глобалізації, стрімких технологічних змін та загострення конкуренції на світових ринках питання ефективного планування інвестування інноваційної діяльності набуває ключового значення для забезпечення сталого розвитку підприємств і галузей економіки. Інноваційні проекти за своєю сутністю пов'язані з високими фінансовими, технологічними та ринковими ризиками, що потребує ретельного аналізу та зваженого підходу до планування інвестиційних ресурсів [1].

Заїка С. зосереджує увагу на фінансових аспектах та механізмах залучення капіталу для інноваційних потреб [2]. Практичні приклади впровадження інвестиційних стратегій розглянуто у звітах міжнародних консалтингових компаній [4].

Підходи до планування інвестування інноваційної діяльності можна класифікувати на стратегічний, тактичний та операційний. Стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових цілей і визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку. Тактичний підхід деталізує напрями та обсяги інвестування в середньостроковій перспективі. Операційний підхід передбачає короткострокове планування конкретних заходів і ресурсів [2].

Інтеграція фінансового та ризик-менеджменту у процес планування дозволяє оптимізувати структуру фінансування і передбачити загрози для реалізації проєктів. Сучасні методики включають цифрові рішення для моделювання сценаріїв розвитку та аналізу інвестиційної ефективності [3]. Також важливими є правові аспекти, що регламентують інноваційні інвестиції, включаючи податкові пільги, державні програми підтримки та інституційні механізми стимулювання. Процес планування інвестування включає такі етапи: аналіз ринку, технологічних трендів і конкурентного середовища; вибір інноваційного проєкту і попередня оцінка його потенціалу; формування фінансової моделі з визначенням джерел фінансування (власні кошти, кредити, венчурний капітал тощо); оцінка ризиків і розробка заходів мінімізації; впровадження системи контролю виконання [2].

За даними дослідження IBM (Institute for Business Value), найбільші обсяги інвестицій в інновації спостерігаються в таких галузях (таблиця 1) [4].

Таблиця 1 – Обсяги інвестування в інноваційну діяльність по галузях

| Група                  | Вид діяльності  | Обсяг інвестування інновацій відносно доходу, % / | Частка інвестиційного бюджету, що спрямовується на нові продукти, % |
|------------------------|---|---|---|
| Група 1 (5% і більше): |   |   |   |
| 1                      | Фармацевтичне виробництво                                     | 8,4   | 67  |
| 2                      | Аерокосмічне виробництво                                      | 5,2   | 65  |
| 3                      | Виробництво медичного обладнання                              | 5,0   | 59  |
| Група 2 (3-5%):        |   |   |   |
| 4                      | Виробництво електроніки                                       | 3,5   | 59  |
| 5                      | Виробництво автомобілів                                       | 3,4   | 64  |
| Група 3 (1-3%):        |   |   |   |
| 6                      | Хімічне виробництво   | 2,2   | 34  |
| 7                      | Телекомунікації   | 1,5   | 45  |
| 8                      | Логістика   | 1,4   | 36,5  |
| 9                      | Виробництво продуктів харчування, напоїв, тютюнової продукції | 1,3   | 35  |
| Група 4 (менше 1%):    |   |   |   |
| 10                     | Фінансові сервіси – страхування                               | 0,5   | 27  |
| 11                     | Фінансові сервіси – інвестиційна банківська діяльність        | 0,5   | 31  |

|    |   |     |    |
|----|---|-----|----|
| 12 | Фінансові сервіси – роздрібний банкінг      | 0,4 | 24 |
| 13 | Роздрібна торгівля                          | 0,4 | 21 |
| 14 | У середньому по виробничих видах діяльності | 3,0 | 54 |
| 15 | У середньому по усіх видах діяльності       | 1,9 | 42 |

Сучасні тенденції включають розвиток «зелених» технологій, підвищену увагу до сталого розвитку та інтеграцію ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських), що істотно впливають на вибір інвестиційних напрямів [3].

Планування інвестування інноваційної діяльності – це комплексний процес, що поєднує стратегічне бачення і тактичну адаптацію до динамічних умов ринку. Ефективність цього процесу підвищується завдяки використанню сучасних фінансових інструментів і цифрових технологій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. К.: Видавництво ЗНУ, 2019. С. 189-198.
2. Заїка С. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. Львів: Світ, 2022. 198 с.
3. Недбалюк О.П., Урбанович В.А. Планування інноваційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 310–314.
4. Industries in the AI era. IBM. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/industries-ai-era>.

УДК 338.46

Іванова М.І.<sup>1</sup>, Харін С.А.<sup>2</sup>, Шабанова О.К.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> д.т.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-22-1, НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

### СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інноваційна та інвестиційна діяльність відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, особливо в умовах глобалізації, діджиталізації та зростаючих викликів зовнішнього середовища. Інновації стимулюють розвиток нових продуктів, послуг, технологій і управлінських рішень, тоді як інвестиції забезпечують їх фінансову підтримку, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності підприємств.

Оцінювання інноваційної діяльності включає аналіз таких показників, як кількість підприємств, що впроваджують інновації, обсяги витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість патентів і ліцензій, а також рівень комерціалізації інновацій. Якісна оцінка враховує рівень інноваційної культури підприємства, управлінську гнучкість

та готовність до змін [1]. Інвестиційну діяльність оцінюють за обсягами капіталовкладень, структурою інвестицій (власні чи залучені ресурси), термінами окупності, прибутковістю, рівнем ризиків. Важливим є також аналіз джерел фінансування, зокрема державної підтримки, банківського кредитування, прямого іноземного інвестування та венчурного капіталу.

Ключову роль у розвитку інноваційної екосистеми відіграє співпраця бізнесу з науковими установами, а також створення кластерів і технологічних парків. Вони сприяють не лише обміну знаннями, а й спільному використанню ресурсів, скороченню витрат на впровадження інновацій та підвищенню їхньої ефективності. Ефективна синергія між різними секторами дозволяє прискорити інноваційні процеси та зменшити інвестиційні ризики [2].

Крім того, важливо враховувати міжнародний досвід оцінювання інноваційно-інвестиційної діяльності, де особлива увага приділяється індексам глобальної інноваційної спроможності, а також цифровізації процесів інвестування. Автоматизація фінансової аналітики, використання штучного інтелекту для прогнозування рентабельності проєктів та розвиток краудфандингових платформ відкривають нові можливості для інвесторів і підприємств, зокрема малого та середнього бізнесу [2].

Оцінювання ефективності інновацій та інвестицій передбачає застосування різних методів залежно від мети аналізу: фінансової доцільності, стратегічної перспективи, рівня ризиків або соціального впливу [3]. У таблиці 1 подано основні групи методів:

Таблиця 1 – Методи оцінювання ефективності інновацій та інвестицій

| Метод                             | Сфера застосування     | Коротка характеристика                                 |
|-----------------------------------|------------------------|--|
| <b>NPV, IRR, ROI</b>              | Фінансова ефективність | Оцінка прибутковості інвестиційних проєктів            |
| <b>SWOT, аналіз чутливості</b>    | Ризик-менеджмент       | Визначення сильних/слабких сторін, сценарне планування |
| <b>Делфі, анкетування</b>         | Експертна оцінка       | Думка фахівців щодо інноваційних проєктів              |
| <b>BCG, матриця McKinsey</b>      | Стратегічне управління | Формування інноваційного портфеля підприємства         |
| <b>Коефіцієнти інноваційності</b> | Операційна діяльність  | Частка нових продуктів, витрати на інновації           |

Комплексне використання цих методів забезпечує об'єктивне оцінювання результативності проєктів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності має враховувати не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні наслідки. Інновації можуть підвищувати якість життя, знижувати негативний вплив на довкілля, сприяти формуванню сталого суспільства [3].

Таким чином, узгоджений розвиток інноваційної та інвестиційної діяльності є необхідною умовою для модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стійкого зростання. Формування сприятливого інституційного середовища, підтримка високотехнологічних галузей і стимулювання партнерств між бізнесом, наукою та державою – ключові напрями на шляху до інноваційного прориву.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. – К.: ДП «Інформаційновидавничий центр Держстату України», 2011. 282 с.
2. Ткаченко Т.І. Інноваційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки. *Економіка і суспільство*. 2020. №21. С. 64–70;
3. Панченко О.В. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасні тенденції та перспективи. *Фінанси України*. 2021. №7. С. 45–53.

УДК 331.101.262:334.7

Карпенко А.В.<sup>1</sup>, Карпенко Н.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., проф. НУ «Запорізька політехніка», директор ГС «Запорізький кластер «ІАМ», Україна

<sup>2</sup> к.держ.упр., доц. НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

У ХХІ столітті глобальні економічні зрушення дедалі більше залежать не від природних ресурсів чи виробничих потужностей, а від здатності країн впроваджувати інновації та формувати середовище для постійного оновлення. Відтак, інноваційне лідерство виступає не лише індикатором технологічного прогресу, а й визначальним чинником національної конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах турбулентного розвитку.

Сучасна наукова думка подає інноваційне лідерство через низку підходів: системний, екосистемний, інституціонально-поведінковий та культурологічний. Зокрема, Р. Аднер розглядає його як результат злагодженої взаємодії акторів інноваційної екосистеми [1], М. Мащукато наголошує на ролі держави як «місійного лідера», що стратегічно спрямовує інновації [2], а Б.-А. Лундвалл виводить лідерство з ефективності національної інноваційної системи [3]. Тобто інноваційне лідерство ґрунтується не лише на питанні інвестицій у R&D чи кількості патентів, а залежить від ефективності інноваційної екосистеми, сформованій здатності взаємодіяти у відкритому міжгалузевому середовищі, мотивації розвитку культуру довіри, креативності та підприємництва.

Узагальнення теоретичних поглядів та практичного досвіду щодо інноваційного лідерства, на нашу думку, дозволяє його розглядати не як

абстрактну концепцію, а як реальний інструмент трансформації середовища. Ключовим фактором прориву у сучасному світі стає не лише технологія, а здатність об'єднати зусилля академічної спільноти, бізнесу та органів влади в єдину інноваційну екосистему, засновану на довірі, відкритості та кооперації. Саме на стику між знанням і виробництвом, між локальною ініціативою та глобальним мисленням народжується інноваційне лідерство нового типу.

У цьому контексті інноваційне лідерство варто розглядати як здатність не тільки продукувати новації, а й створювати архітектуру взаємодії між різними гравцями – від університетів і стартапів до муніципалітетів і кластерних організацій. Інноваційне лідерство – це системна здатність країни створювати, впроваджувати та масштабувати інновації на рівні державної політики, науки, бізнесу й суспільства.

Країни-лідери – США, Швейцарія, Південна Корея, Ізраїль, Фінляндія, Китай – демонструють різні, але однаково ефективні моделі інноваційного лідерства. США вирізняються ринковою децентралізацією, венчурною підтримкою та стартап-культурою. Південна Корея і Китай – приклади стратегічної мобілізації державних ресурсів. ЄС формує регіональні та кластерні мережі з фокусом на сталість і кооперацію, Фінляндія демонструє модель інновацій, засновану на довірі, освіті та соціальному капіталі, а Ізраїль поєднує мілітаризовану підготовку кадрів з венчурною підтримкою та міцною академічною базою. Ключовим є наявність інноваційної культури, толерантності до ризику та підтримки підприємництва [1; 2; 4].

Однією з ефективних форм організації інноваційної діяльності виступає кластер. Кластери в межах інноваційних екосистем сприяють інтеграції бізнесу, науки, влади та громадянського сектору, забезпечуючи ефективну координацію, доступ до знань, трансфер технологій та зменшення трансакційних витрат. Їх роль є особливо актуальною для країн, що формують власну модель інноваційного розвитку, зокрема для України [4; 5].

Україна має значний науково-технічний потенціал, проте зіштовхується з проблемами інституційної неузгодженості, слабого ринку інновацій, низької довіри між акторами та обмеженого фінансування. В умовах війни особливо важливо вибудувати власну модель інноваційного лідерства, що ґрунтується на людському капіталі, цифровій інфраструктурі, регіональній кластеризації та відкритих партнерствах.

Отже, інноваційне лідерство у світовій економіці – це результат не лише наукових досягнень, а й інституційної якості, стратегічного бачення, культури співпраці та спроможності до адаптації. Лідерство в інноваціях – це, передусім, культурна установка: вміння слухати інших, об'єднувати ресурси і брати на себе відповідальність за майбутнє. Саме такі риси сьогодні потрібні Україні, яка, попри виклики війни, має потужне ядро креативного людського капіталу й приклади ефективного регіонального самоствердження. Для України актуальним є формування власної моделі інноваційного лідерства – на перетині глобального досвіду та локальних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Adner R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. URL : <https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem> (дата звернення: 04.04.2025).
2. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 27, Issue 5, 2018. P. 803–815.
3. Lundvall B.-Å. National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Anthem Press, 2010. 404 p.
4. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с.
5. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. 2023. № 2 (50). С. 61–75.

УДК 330.101.542:330.341.1:004

Кригульська Т.Б.

к.істор.н., доц. НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **R&D ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Інноваційний вектор розвитку сучасної економіки відкриває нові можливості для ведення підприємництва, але разом з тим вимушує бізнес-структури адаптувати та оптимізувати свою діяльність, аби бути конкурентоспроможними. Стрімка трансформація глобального виробництва внаслідок формування нової цифрової економіки впливає на способи господарювання фірм. Експертні дослідження виокремлюють ряд нових інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження яких зумовлюють сьогодні революційні зміни Індустрії 4.0: технології інтернету речей (Internet of Things - IoT), штучного інтелекту (Artificial Intelligence - AI) і штучних нейронних мереж (Artificial Neural Network - ANN), аналітики великих даних (Data Driven Decision - DDD), хмарних обчислень і віртуальн віртуальної або штучної реальності (Virtual Reality - VR), 3D-друку і 5G-зв'язку, блокчейну [1, с.131]. Без їх застосування утримати конкурентні переваги фірми у бізнес-середовищі, виходити на нові ринки виявляється практично неможливим.

Інтенсивний процес радикальних змін генерує появу нових форм адаптації компаній до викликів цифрової трансформації. Одним із ключових елементів такої адаптації фірм, що прагнуть розширювати межі застосування новітніх технологій, є створення ними команд R&D. Поняття R&D (Research

and Development) означає дослідження і розробки, спрямовані на пошук інноваційних рішень у сфері новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Як правило, вони зосереджуються на глибоких технологіях (deep tech), розробляють найсучасніші ідеї та розширюють новаторські можливості бізнесових структур. Красномовним прикладом глибоких технологій може бути розробка та запровадження штучного інтелекту.

Сучасні фірми для того, щоб відрізнити глибокі технології від інших, використовують концепцію «технологічний горизонт». Глибокі технологічні рішення (deep tech) належать до другого і третього технологічних горизонтів. Це означає, що реалізація їхнього впливу можлива тільки через 4-8 років. Рішення, що вважаються глибокотехнологічними, зазвичай, ще не набули широкого застосування в галузі або загалом у світі, що посилює інноваційний вектор діяльності R&D. Зосереджуючись на глибоких технологіях і викликах цифрової трансформації, які вони самі водночас також провають своєю діяльністю, сучасні R&D-команди цілеспрямовано створюють інноваційні розробки, здатні вже найближчим часом кардинально змінити бізнес-моделі компаній і галузей.

Продуктова та маркетингова групи у складі команди R&D є взаємозалежними у виконанні своїх робіт, хоч кожна з них здійснює свої операційні завдання: продуктова група тісно співпрацює з інженерними групами для планування, створення та визначення пріоритетів різних проєктів, а маркетингова група встановлює ефективні внутрішні та зовнішні комунікації. Реалізуючи серйозні наукові та інженерні виклики, інноваційні компанії намагаються бути в авангарді розробки трансформаційних рішень для майбутнього.

Процес роботи команд R&D зосереджується на комерціалізації довгострокових глибокотехнологічних досягнень. Це головна мета діяльності цих відділів. Комерціалізація має вирішальне значення у цьому процесі, оскільки рішення створюються безпосередньо для отримання прибутку. Саме у цьому є відмінності у діяльності команди R&D від дослідницьких та академічних установ. Завдяки розробці глибокотехнологічних рішень відділами R&D, підприємницькі структури створюють інтелектуальну власність компанії і комерціалізують ці рішення у великих масштабах. Такий підхід дозволяє фірмі прийняти бізнес-модель, відмінну від звичайного виробництва благ, з більшим акцентом на ліцензуванні інтелектуальної власності та її експертизі.

Досягнення щодо комерціалізації глибоких технологій надають компаніям можливість отримати новий інноваційний досвід у передових наукових та інженерних сферах. Знання нового формату не тільки допомагають налагоджувати міцні та надійні відносини з клієнтами, але й дозволяють пропонувати унікальні послуги компаніям-партнерам.

Демонструючи інноваційні переваги та майстерність у сфері R&D, підприємницькі структури мають змогу розширювати можливості своєї діяльності у багатьох сферах та своєю плідною діяльністю створювати додаткову цінність для поступального суспільного розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ступницький О.І., Швед І.В. Сучасна фірма: глобальні виклики індустрії 4.0. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип.31. С.131-136.

УДК 330.341.1:336

Левченко Н.М.

д.держ.упр., проф. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ДЕРЕГУЛЯЦІЯ РИНКУ КРИТИЧНИХ МІНЕРАЛІВ ЯК ЗАПОРУКА ПРИВАБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ВИДОБУВНУ ІНДУСТРІЮ**

Питання поставок «критичних мінералів» наразі є досить болучим. Учасники ринку критичної мінеральної сировини сподіваються знизити тотальну залежність завдяки новим проектам видобутку у різних географічних регіонах, сприяючи можливостям перехресного інвестування між країнами-партнерами та зміцненню співробітництва за допомогою таких ініціатив, як Партнерство з безпеки корисних копалин та впровадження фінансових інструментів.

Розуміючи складність ситуації та існуючі загрози щодо досягнення амбітних цілей з розвитку відновлювальної енергетики та скорочення вуглецевих викидів, Єврокомісія у 2020 році оприлюднила План дій щодо критично важливої сировини, ключовим завданням якого стало зниження залежності від іноземних джерел по всьому ланцюжку доданої вартості критичних матеріалів та активна співпраця через Європейську мережу компетенцій у галузі рідкісноземельних металів (ERECON) та Європейський альянс сировинних матеріалів.

У 2023 році Єврокомісією затверджено Регламент (European Critical Raw Materials Act) та Комюніке щодо безпечного та сталого постачання критично важливої сировини, необхідної для «зеленого» та цифрового переходу, в яких зазначається, що ЄС не є самодостатнім у запасах критичної сировини, тому у межах стратегії Global Gateway покладається на розвиток партнерства із країнами, що розвиваються та, зокрема, й з Україною.

Тож, наразі для України відкрито вікно можливостей для реалізації мінерально-сировинного потенціалу. Виходячи зі створеної у 2022 році бета-версії інтерактивної онлайн -карти критичних мінералів в Україні, на території країни виявлено 117+ видів корисних копалин, 22 з яких увійшли

до списку критичних мінералів, сформованого ЄС. За оцінками експертів, виявлених в Україні запасів літію, графіту, нікелю та залізної руди вистачить для виробництва літій-іонних акумуляторів загальною потужністю 1000 ГВт/год для забезпечення виробництва близько 20 млн електромобілів (що перевищує світовий річний обсяг виробництва у 2023 році, який дорівнює 14 млн); наявні запаси українського титану дорівнюють 15-річному обсягу світового виробництва титану і можуть бути переплавлені у метал для будівництва авіалайнерів або використовуватися для виробництва білого пігменту для потреб хімічної промисловості; розробка комбінованих родовищ апатиту та рідкісноземельних елементів може забезпечити виробництво 100 млн. т фосфорних добрив для сільського господарства, наприклад, на понад 30 років поточного споживання агропромислового комплексу України. Відтвк, займаючи лише 0,4% суші, Україна має в надрах 5% світових запасів мінералів, випереджаючи за їх обсягами США, Велику Британію, Францію, ФРН та Канаду.

Ще в липні 2021 р. Україна і ЄС підписали Меморандум про стратегічне партнерство у сировинній галузі, який мав дати поштовх до розвитку галузі, а також забезпечити наближення національного законодавства до європейських екологічних, соціальних та управлінських критеріїв. Проте, внаслідок воєнних дій цього не відбулось, оскільки частина території України до тепер лишається тимчасово окупованою. Кількість втрачених родовищ, які мали ліцензії на розробку, становить близько 700 одиниць, з яких 22% - саме родовища «критичних мінералів». Тож, через геополітичну ситуацію, дефіцит інвестицій та новітніх технологій, брак прозорості та чіткості правил видобутку корисних копалин, Україна так і не посіла конкурентних позицій на світовому ринку критичних сировинних матеріалів.

Наразі інвестицій потребують Полохівське родовище (ліцензія до 2037 р.), ділянка Добра, Шевченківське (Донецька обл.) та Крута Балка, Пержанське родовище берилію (ліцензія до 2039 р.), Новополтавське родовище рідкісноземельних металів, Капітанівське родовище нікелю (ліцензія до 2032 р.), Прутівське родовище кобальту (ліцензія до 2034 р.), Балахівське (ліцензія до 2039 р.) та Буртинське родовища графіту. Втім, їх залучення можливе за умови створення сприятливого інвестиційного середовища, на яке вже не перший рік очікують європейські партнери.

Тож, розуміючи значимість видобутку критичних мінералів у відбудові країни, наприкінці березня 2023 року урядом України було введено в дію Закон "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері користування надрами" від 01.12.2022 р. за 2805-ІХ. Ним передбачено дерегуляцію сектору, впровадження вільного ринку ліцензій, нові умови продовження строку дій спецдозволів, вичерпні

випадки анулювання та зупинення права користування надрами, що саме й має стати запорукою привабливості інвестицій у видобувну індустрію.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Yemelyanov V., Levchenko N., Ravliuk V. State regulation of the extraction of critical minerals as a dominant component of achieving the goals of sustainable development and strengthening the economic security of the state. Public Administration and Regional Development. 2024, №25, pp.1009-1029. DOI 10.34132/pard2024.25.14

УДК 621.35

Левченко Н.М.<sup>1</sup>, Севастьянов Р.В.<sup>2</sup>, Жаворонков І.С.<sup>3</sup>, Чеботар М.О.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> д.держ.упр., проф. кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка» м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка»

<sup>3</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», співзасновник та керівник проекту ENERCORE, Україна

<sup>4</sup>співзасновник та головний розробник проекту ENERCORE, Україна

### **ENERCORE — ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА МАХОВИКОВОГО ЗБЕРІГАННЯ ЕНЕРГІЇ З МАГНІТНОЮ ЛЕВІТАЦІЄЮ**

Проект EnerCore, розроблений у відповідь на глобальні виклики енергетичної трансформації, набуває особливої актуальності в контексті зростання частки відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова генерація, які, попри свої екологічні переваги, характеризуються високим рівнем нестабільності та залежності від погодних умов. Така ситуація вимагає не лише модернізації існуючих інфраструктур електропостачання, а й впровадження абсолютно нових технологій накопичення енергії, здатних ефективно зберігати надлишкову енергію в періоди пікової генерації та оперативно повертати її в мережу в моменти підвищеного попиту. Саме на ці потреби відповідає технологічна концепція, закладена в основу ініціативи EnerCore, яка передбачає створення нового покоління маховикових накопичувачів енергії з використанням інноваційної технології магнітної левітації.

Особливістю цієї розробки є комплексне поєднання ряду передових технологій: використання безконтактного підвісу роторів на основі магнітної левітації, що практично повністю усуває механічне тертя між обертовими елементами, дозволяє значно зменшити втрати енергії у стані холостого ходу, а також істотно подовжує строк експлуатації обладнання. До цього додається використання вакуумного середовища з метою усунення опору повітря та зниження загального енергоспоживання системи. Високоточна система стабілізаційних підвісок забезпечує стійкість ротора навіть на надвисоких швидкостях обертання, що дозволяє досягти високої щільності накопичення

енергії. Імпульсне електромагнітне керування за допомогою вмонтованих котушок у статорі гарантує точність, надійність та високу реактивність у регулюванні режимів заряджання та розряджання накопичувача.

Важливою складовою комплексу є програмне забезпечення, яке не лише відповідає за керування технічними аспектами функціонування накопичувачів, але й виконує роль «розумного мозку» системи, здійснюючи аналіз поточних режимів споживання та генерації енергії в режимі реального часу. Завдяки алгоритмам інтелектуального балансування та інтеграції засобів штучного інтелекту, система здатна самостійно адаптувати параметри своєї роботи до змін навантаження, прогнозувати пікові періоди споживання, мінімізувати втрати та забезпечувати ефективний обмін енергією з мережею. Такий рівень автономності дозволяє не лише знизити витрати на експлуатацію, але й уникнути перевантажень, коливань напруги та інших ризиків, що характерні для сучасних енергетичних систем, особливо в умовах децентралізованої генерації.

Проект EnerCore має чітко сформульовану стратегію технологічного розвитку, яка охоплює весь життєвий цикл продукту — від формування концептуального дизайну та проведення лабораторних досліджень до виготовлення прототипів, організації випробувальних стендів, розгортання серійного виробництва та виходу на глобальні ринки. Ключовим етапом на початковому етапі реалізації є створення функціонального прототипу, який дозволяє перевірити працездатність системи в умовах, максимально наближених до реальних, а також здійснити глибоку техніко-економічну оцінку ефективності розробки. На основі результатів випробувань буде здійснено оптимізацію конструкції, добір найкращих матеріалів і компонентів, а також розроблено фінальний варіант продукту, що відповідатиме найвищим стандартам якості, надійності та безпеки.

Виробнича інфраструктура EnerCore вибудовується як міжнародна мережа високотехнологічних об'єктів, кожен із яких виконує конкретні функції в межах єдиного ланцюга створення доданої вартості. Головні науково-дослідницькі, виробничі та адміністративні центри розташовуються в Німеччині — країні з розвиненою інноваційною екосистемою, високим рівнем технологічної культури та доступом до професійних інженерних кадрів. Паралельно з цим, допоміжні виробничі потужності, орієнтовані на виготовлення комплектувальних, попередню збірку та логістичну підтримку, розгортаються в Україні та Китаї — державах із потужною промисловою базою, конкурентною вартістю ресурсів і зручним розташуванням щодо ключових торговельних шляхів. Така географічна структура забезпечує гнучкість, економічну ефективність і стабільність функціонування проєкту.

Інфраструктура проєкту EnerCore (табл. 1) охоплює всі основні елементи, необхідні для повного циклу виробництва, випробувань,

зберігання, досліджень та адміністративного управління. Вона розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективну взаємодію між виробничими та інженерними підрозділами, а також створити комфортні умови для персоналу.

Таблиця 1 - Інфраструктура проєкту EnerCore

| <b>Об'єкт</b>            | <b>Призначення</b>               |
|--------------------------|----------------------------------|
| Цех нижньої платформи    | Складання основних елементів     |
| Цех намотки маховиків    | Виготовлення маховиків           |
| Випробувальний центр     | Тестування готової продукції     |
| Офіс із зоною відпочинку | Адміністративна діяльність       |
| Склади                   | Зберігання сировини та продукції |
| Лабораторія тестування   | Технологічні дослідження         |

Логістика проєкту організована з урахуванням міжнародного масштабу виробництва та розподілу об'єктів у трьох країнах — Німеччині, Україні та Китаї. Основна частина перевезень сировини, компонентів та готової продукції по Європі здійснюється залізничним транспортом за участі компанії DB Cargo, що дозволяє ефективно й економічно транспортувати великі обсяги вантажу. Для важкої техніки та обладнання використовується автотранспорт від логістичних операторів DSV та DHL Freight. Також налагоджено міжнародну логістику для експорту продукції до США та країн Азії — через морські порти з урахуванням необхідних митних процедур і спеціальних умов транспортування.

З фінансової точки зору, стартова модель проєкту передбачає залучення інвестиційного капіталу на загальну суму близько 1,87 мільйона євро на перший рік, які розподіляються між основними статтями бюджету: заробітна плата основного персоналу (що включає 19 висококваліфікованих фахівців — інженерів, техніків, науковців, операторів і менеджерів), закупівля сировини й матеріалів, оренда офісних і виробничих приміщень, логістичні витрати, просування продукту на ринку, амортизація обладнання, створення резервного фонду та страхування ризиків. Передбачено механізми індексації та коригування бюджету з урахуванням інфляційних процесів, валютних коливань і можливих надзвичайних ситуацій. У центрі фінансової

політики — не лише економічна ефективність, а й забезпечення стабільного функціонування та довготривалого розвитку ініціативи.

Важливим напрямом розвитку проекту є людський капітал. EnerCore інвестує в системну підготовку персоналу, підвищення кваліфікації, залучення експертів із провідних наукових шкіл, формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, відкритість до інновацій та міждисциплінарну взаємодію. Внутрішні нормативні процедури передбачають впровадження політик якості, безпеки, охорони довкілля, а також розбудову структур управління знаннями та проектами.

Для виходу на міжнародні ринки передбачено здійснення повного циклу сертифікації обладнання відповідно до міжнародних стандартів (зокрема CE, ISO 9001, ISO 14001), що відкриває доступ до європейських, азійських та американських ринків. Крім того, ведеться робота з реєстрації патентів та торговельних марок, формування портфелю інтелектуальної власності, що забезпечує конкурентні переваги та захист розробок від несанкціонованого використання. Просування продукту здійснюється через B2B-комунікаційні канали, у тому числі LinkedIn, YouTube, Twitter/X, Reddit, WeChat, галузеві конференції, інвестиційні форуми та виставки. Контент-стратегія включає технічні кейси, демонстраційні відео, інфографіку, інтерв'ю з розробниками, що підвищує рівень довіри потенційних клієнтів та інвесторів до продукту.

Особливу увагу команда EnerCore приділяє інтеграції елементів штучного інтелекту в процеси управління накопичувачами. Використання машинного навчання дає змогу створити адаптивні моделі прогнозування споживання та генерації енергії, що базуються на великих масивах історичних і поточних даних. У довгостроковій перспективі це дозволить створити систему, здатну до самооптимізації, автономного прийняття рішень і вдосконалення алгоритмів у процесі експлуатації без втручання людини. Таким чином, технологія стає не просто інструментом зберігання енергії, а інтелектуальним учасником енергосистеми нового покоління.

У своїй сукупності, EnerCore виступає як інноваційна платформа, що акумулює інженерну майстерність, наукову новизну, бізнес-стратегію та глобальну кооперацію задля створення продукту, який здатен змінити правила гри в секторі зберігання енергії. Його впровадження дозволить не лише підвищити надійність та ефективність електричних мереж, а й закладе основу для нової епохи сталого енергоспоживання, де інновації, екологічна відповідальність та економічна доцільність виступають як взаємопов'язані та взаємодіючі чинники. У результаті реалізації цього амбітного задуму можна очікувати зміцнення енергетичної безпеки, розвиток нових стандартів якості та сталого розвитку, а також зміцнення технологічного суверенітету в глобальному масштабі.

УДК 336.027+005.216.3:004

Мельникова М.В.

д.е.н., провідний науковий співробітник

Інституту економіки промисловості НАН України

## **ПРО ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ СМАРТ-ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ**

Вирішення завдання переходу до високотехнологічної інноваційної моделі економіки, яка відповідає принципам Четвертої промислової революції, було поставлено Урядом України ще в довоєнний період та підтверджено в стратегії сталого повоєнного відновлення. Ця модель передбачає розв'язання проблеми формування української екосистеми стартапів, яка має значний дослідницький інтерес і знаходить відображення в публікаціях вчених та практиків, зокрема [1-3]. Ними докладно розглянуто структурні елементи, що забезпечують формування та функціонування екосистеми стартапів, особливості її розвитку на різних рівнях управління економікою, а також проаналізовано сучасний стан української екосистеми стартапів. Як зазначає Х. Серьожечкіна в інтерв'ю медіа виданню Інвентуре в довоєнний період «українська екосистема стартапів займала тридцять місце в світі та була третьою за темпами зростання. Протягом останніх трьох років вона має тенденцію стрімкого розвитку військових стартапів, які в повоєнний період сприятимуть модернізації підприємств військово-промислового комплексу та зростанню його експортного потенціалу. Розвиток цивільної частини екосистеми стартапів слід чекати лише в період повоєнного відновлення України за умови інтеграції в структури ЄС для доступу до фінансування з фондів та програм і залучення іноземного капіталу» [3].

Однак і в період воєнного стану в Україні продовжують розроблятися та реалізовуватися проекти в рамках вирішення завдань Четвертої промислової революції, пов'язані з переходом до «зеленого» виробництва водню, чавуну та сталі, декарбонізацією та впровадженням смарт-технологій [4]. Всі зазначені локальні проектні рішення можуть бути формалізовані в типові та використані при обґрунтуванні стартап-проекту. Кроком до цього є розвиток смарт-підприємництва, яке передбачає надання послуг з організації нового смарт-виробництва або смарт-трансформації існуючого. Зокрема, це можуть бути послуги щодо сертифікації походження «зеленої» готової продукції на підставі використання розроблених смарт-підприємцем цифрових рішень та платформ або оптимізації використання електричної енергії в рамках концепції смарт-грід. В результаті надання послуг щодо використання цифрових платформ смарт-підприємств забезпечує можливості не тільки автономного обміну даними, ініціювання дій, незалежного контролю операцій кіберфізичною системою, але й

організує збір і накопичення технічних даних, які генеруються датчиками та сенсорами в процесі виробництва в реальному масштабі часу, та організує систематизацію і обробку цих даних з метою перетворення їх в економічну інформацію для прийняття управлінських рішень замовником. В процесі впровадження та супроводу смарт-підприємств розроблених ним цифрових рішень або платформ звичайно виникає необхідність їх адаптації к умовам виробництва та господарювання конкретного замовника, що у свою чергу сприяє процесу формалізації смарт-рішень та типологізації програмного забезпечення і надає можливості подальшого їх використання при обґрунтуванні стартап проекту.

Тому фінансова підтримка розвитку смарт-підприємництва виступає також і чинником формування екосистеми стартапів на державному, регіональному або місцевому рівні [1]. Зважаючи на це, фінансове стимулювання смарт-підприємництва з боку держави повинно здійснюватися за галузевою або просторовою ознакою у форми прямих (державна фінансова допомога, пільгове кредитування, механізми публічно-приватного партнерства) та непрямих інвестицій (податкових пільг і преференцій). Крім того можливо отримання додаткового фінансування з регіональних фондів підтримки підприємництва. Рішення про фінансову підтримку смарт-підприємця повинно прийматися за результатами оцінки перспективності перетворення предмету смарт-підприємництва (смарт-технології або смарт-виробництва) в стартап-проект. Критерії та методи зазначеного оцінювання повинні стати предметом подальших досліджень.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Літвін І.В. Формуванні і розвиток екосистем стартапів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип.41. С.60-65

2. Моїсеєнко Т.Є., Каргородова О.О., Черненко Н.О., Глушенк Я.І. Структурні елементи формування та функціонування екосистеми стартапів в умовах Четвертої промислової революції. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм»*. 2020. Вип.11. С.81-88

3. Серьожечкіна Х. Екосистема стартапів в Україні: чи стануть інновації драйвером української економіки?. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/formula/ekosistema-startapiv-v-ukrayini:-chi-stanut-innovaciyi-drajverom-ukrayinskoyi-ekonomiki> (дата звернення 28.04.2025)

4. Цимбал Л.І., Унінець І.М. Секторально-просторова специфіка становлення та розвитку українського смарт-бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2023. №7-8(308-309). С.42-48

## **РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Основу економіки будь-якої країни складають окремі підприємства компанії, зайняті виробництвом продукції виконанням робіт або наданням послуг. Тому наявність повної достовірної інформації щодо їх стану є джерелом даних для проведення економічного аналізу, результати якого в першу чергу призначені для обґрунтування управлінських рішень на макро-і мікрорівнях, а також для активізації інвестиційної діяльності.

На мікрорівні фінансовий стан є однією з основних оцінок господарської діяльності підприємства. Воно визначає найважливіші характеристики конкурентоспроможності підприємства та його потенціал в діловому співробітництві є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників фінансових відносин: як самого підприємства, так і його ділових партнерів. На макрорівні фінансовий стан країни в цілому, її регіонів, галузей економіки (видів економічної діяльності), а також у розмірі форми власності і ті є важливим індикатором для обґрунтування рішень органів державного управління і самоврядування щодо структурної перебудови економіки здійснення інвестиційної та податкової політики, проведення приватизації та інше. У конкурентній боротьбі перевагу отримує інвестиційно більш привабливий об'єкт. Першим кроком вирішення цього завдання буде визначення існуючого рівня інвестиційної привабливості того чи іншого об'єкта. Тобто, існує потреба у кваліфікованій оцінці інвестиційної привабливості: підприємства, проекту.

Для виконання стратегічного плану розвитку підприємства потребують достатньої кількості ресурсів. Це передбачає наявність у кожного центру кваліфікованого персоналу і необхідного обсягу матеріальних і нематеріальних активів. При недостатньому обсязі інвестування підприємства не зможуть виконувати стратегічний план належним чином. Необґрунтовано завищені обсяги інвестиційних ресурсів призведуть до неефективного використання коштів та зниження ефективності діяльності підприємства. Однією з основних завдань в даному випадку є оцінка потреби в коштах, необхідних для ефективного функціонування підприємства. Однак далеко не завжди це можна зробити з достатньою точністю. Звичайно, коли мова йде про освоєння випуску нової модифікації вже випускався підприємством типу товарів, і у нього добре налагоджений управлінський облік, то завдання визначення потреби в ресурсах вирішується з високим ступенем точності та достовірності. Однак реалізація принципово нового проекту пов'язана з певними неточностями оцінки.

Інвестиційна привабливість - це якісна і кількісна характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта потенційно можливого інвестування. На сьогоднішній день залишається актуальним питання оцінки інвестиційної привабливості підприємства, що в першу чергу пов'язано з підвищенням інвестиційної активності з боку не тільки українських, а й зарубіжних інвесторів. Метою проведення аналізу інвестиційної привабливості підприємства є оцінка фінансової стабільності підприємства, надійності та прибутковості інвестицій у цей проект.

Інвестиція - довгострокове вкладення капіталу в який-небудь об'єкт інвестування з метою отримання прибутків. Процес інвестування передбачає здійснення суб'єктивно-об'єктивних відносин з приводу генерування перерозподілу і споживання капіталу. Замовником аналізу інвестиційної привабливості може бути як суб'єкт інвестування, так і об'єкт інвестування. При цьому кожного з них проявляє турботу в своїх цілях, які в кінцевому результаті спрямовані на реалізацію можливості перерозподілу і споживання капіталу, тобто інвестування. Ланцюжок цілей оцінки інвестиційної привабливості для об'єкта інвестування така: визначення поточного стану, розробка заходів підвищення інвестиційної привабливості; споживання іноземних інвестицій у відповідних для інвестиційної привабливості обсяг і отримання комплексного позитивного ефекту від освоєння іноземного капіталу. Ланцюжок цілей оцінки інвестиційної привабливості для суб'єкта інвестування така: оцінка стану і потенціалу об'єкта; розробка варіантів вкладення інвестицій, враховуючи особливості інвестиційної привабливості об'єкта; використання вивільнених (надлишкових) ресурсів з метою отримання майбутньої вигоди - фінансового прибутку, політичних переваг, екологічного ефекту тощо.

Характерна особливість успішного інвестування - обов'язкова присутність подвійного ефекту: позитивних результатів, як для суб'єкта інвестування (інвестора), так і для об'єкта (реципієнта). Враховуючи багатосторонність впливу вкладання капіталу в привабливі об'єкти, мета залучення іноземного капіталу слід розглядати як комплекс цілей з двостороннім (подвійним) ефектом. Інвестиційна привабливість може розглядатися не тільки, як фінансово економічний показник, ще як модель кількісних і якісних показників - оцінок зовнішнього середовища політичного, економічного, фінансового, технічного потенціалу. Згідно з дослідженнями доктора економічних наук І. Мойсеєнко, інвестиційна привабливість підприємства формується під впливом показників його фінансового стану і показників кадрового потенціалу. Недоліком такого підходу є те, що автор розглядає виключно фактори внутрішнього середовища підприємства. Заслуговує на увагу класифікація факторів, запропонована В. Козик та А. Бажанова. Згідно їхнім дослідженням,

сукупність факторів, які впливають на інвестиційну привабливість підприємства, поділяють на первинні (чинники, які безпосередньо впливають на обсяг інвестиційного засобу) і вторинні (чинники, які прямо не впливають на обсяг інвестування проекту, а діють на первинні фактори або через них).

У світовій та вітчизняній економіці використовується велика кількість різних методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства господарюючих суб'єктів. Для визначення інвестиційної привабливості підприємства доцільно використовувати комплексний підхід і брати до уваги всю сукупність показників діяльності підприємства. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства передбачає оцінку фінансово-економічної стійкості підприємства, яка є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності.

Головним етапом управління формуванням інвестиційних ресурсів в цілому по підприємству є визначення конкретних джерел їх залучення. Цей процес є частиною більш загального процесу - формування фінансових ресурсів для забезпечення всіх потреб стратегічного розвитку підприємства. Визначення джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства є однією з найважливіших завдань для успішного функціонування підприємства та успішної реалізації інвестиційних проектів.

Інвестиційна діяльність здійснюється за рахунок конкретних видів ресурсів. Сюди відносяться засоби державної бюджетної системи, асигнування з місцевих бюджетів, кошти позабюджетних фондів. Важливу роль відіграють власні фінансові ресурси підприємств та внутрішні резерви інвесторів. Такі прибуток, амортизаційні відрахування, необхідні для відшкодування зносу основних засобів, їх ремонту і відновлення, а також грошові кошти, акумульовані централізовано об'єднаннями підприємств. Сюди ж відносяться грошові накопичення і заощадження юридичних і фізичних осіб, дивіденди і відсотки з цінних паперів інших емітентів, кошти, що сплачуються як компенсації за договорами страхування, та ін. Не обходяться підприємці, фірми, компанії без позикових коштів інвесторів, тобто банківських кредитів та облігаційних позик. Застосовуються також іноземні інвестиції. Як при плановій економіці, так і в ринкових умовах важливу роль в структурі інвестиційних ресурсів відіграє фонд амортизаційних відрахувань. Тому в основі вибору конкретних джерел формування інвестиційних ресурсів з можливих їх альтернатив завжди лежить порівняльна їх оцінка за критерієм вартості капіталу, доповнює урахуванням ряду інших чинників. Визначення джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства має ряд відмінних рис.

Однією з таких особливостей є те, що інвестиційний процес у рамках більшості інвестиційних проектів характеризується досить тривалим періодом, що відповідно визначає і довгострокове відволікання фінансових

коштів на інвестиційні цілі. Тому джерелами формування інвестиційних ресурсів крім власного капіталу можуть виступати, як правило, тільки довгострокові кредити і позики, а також фінансовий лізинг. Короткострокові позикові інвестиційні ресурси використовуються в процесі інвестиційної діяльності лише у виняткових випадках.

Крім того, при виборі джерел формування інвестиційних ресурсів слід врахувати, що й надання підприємству на тривалий період формує для кредитора більш високий рівень фінансового ризику (у порівнянні з короткостроковим кредитуванням), що відповідно істотно підвищує вартість позикових інвестиційних ресурсів і визначає необхідність більш надійного їх забезпечення (додатковими гарантіями, заставою, закладом тощо). З урахуванням цих умов вартість запропонованого довгострокового позикового капіталу на вітчизняному фінансовому ринку часто перевищує не тільки вартість власного капіталу (з урахуванням податкової його навантаження), але і можливий рівень інвестиційного доходу підприємства (що робить його інвестиційну діяльність, пов'язану з використанням позикового капіталу, неефективною). Тому в процесі вибору джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства їх вартість повинна порівнюватися не тільки між собою, але і з прогнозованим рівнем інвестиційного доходу.

І нарешті, при виборі конкретних джерел формування інвестиційних ресурсів слід враховувати прогнозовані пропорції обсягів окремих напрямів інвестування - реального і фінансового. Якщо фінансове інвестування підприємства здійснюється переважно за рахунок власних внутрішніх джерел інвестиційних ресурсів, то реальне - за рахунок більш широкого кола як власних, так і позикових коштів.

Фінансове забезпечення інвестиційного процесу - це, по суті, участь фінансів у відтворенні основного капіталу. В економічній теорії розвинutih країн розрізняються поняття фінансування та інвестування. Процес визначення джерел і виділення (залучення позики) грошових коштів для інвестицій називається фінансуванням. Процес застосування грошових коштів в якості довгострокових вкладень означає інвестування, тобто фінансування передуює інвестуванню.

Після пошуку джерел фінансування та визначення структури, оформлення договорів фінансування (кредитного договору) починається процес інвестування, тобто перетворення грошової форми капіталу в продуктивну. Потім капітал у процесі обороту починає приносити дохід у вигляді грошових потоків (прибутку та амортизації) і частково вивільнятися (через ліквідність), поповнюючи тим самим власні джерела фінансування.

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Інвестиційний розвиток підприємництва є ключовим фактором у формуванні стійкої економіки. Завдяки інвестиціям підприємства мають можливість удосконалювати технічну базу, впроваджувати інноваційні технології, розширювати масштаби діяльності та підвищувати конкурентоспроможність. На рівні країни інвестиції сприяють поліпшенню інвестиційного клімату, зростанню економічної активності та створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу. Особливо важливою є роль інвестування в умовах війни, коли економіка країни стикається з масштабними викликами, такими як руйнування інфраструктури, скорочення виробничих потужностей і загальна економічна нестабільність. На тлі економічної кризи та військових дій в Україні питання залучення іноземних інвестицій набуває особливого значення. Інвестиції стають одним із ключових інструментів для підтримання економіки в кризовий період і забезпечення її відновлення в майбутньому.

Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно в усіх галузях економіки. Аграрний сектор України є одним із найбільш перспективних напрямів для залучення інвестицій, з огляду на високий природно-ресурсний потенціал і стабільний попит на аграрну продукцію на світових ринках. Експорт аграрної промисловості України є важливою складовою економіки країни, оскільки аграрний сектор традиційно є одним із основних джерел зовнішньої торгівлі та валютних надходжень. Аналіз даних про експорт товарів аграрної промисловості за останні роки дає змогу оцінити не лише економічні тенденції, а й вплив різних зовнішніх та внутрішніх факторів на цей сектор. Загалом, інвестиції в аграрний сектор України демонструють стабільне зростання в умовах викликів, зокрема, економічної кризи, війни та політичної нестабільності. Однак найбільші зміни спостерігаються у розподілі інвестицій між різними підсекторами, що також відображає зміни в пріоритетах розвитку економіки та підтримці різних галузей.

Аграрний сектор України є ключовою складовою національної економіки та важливим напрямом для залучення іноземних і внутрішніх інвестицій. Завдяки багатим природним ресурсам, зокрема чорноземам, країна входить до топ-10 найбільших експортерів сільськогосподарської продукції у світі.

Значний вплив на інвестиційну привабливість аграрного сектору мають міжнародні рейтингові агентства, які враховують макроекономічну стабільність, інтеграцію України в глобальні ринки та державну підтримку

стратегічних проєктів. Спостерігається наступна динаміка по ключових індексах:

- Рейтинг інвестиційної привабливості країн світу - Україна у період з 2019 по 2023 роки демонструвала стабільність у своєму рейтингу, займаючи 85-е місце в 2019 році та 92-е місце в 2023 році (з 141-135 країн). Хоча країна залишалася на схожих позиціях протягом кількох років, цей результат вказує на певні труднощі в залученні іноземних інвестицій через економічну та політичну нестабільність, а також через зовнішні фактори, такі як війна.

- Рейтинг за індексом економічної свободи: Україна демонструє значне коливання в цьому показнику, піднявшись з 120-го місця в 2019 році до 109-го місця в 2020 році. Однак, у 2022 році країна різко опустилася до 150-го місця, що відображає негативні наслідки війни для економічної свободи та інвестиційного клімату в країні.

- Індекс інвестиційної привабливості (5 балів): В Україні спостерігається певне зниження цього індексу від 2.95 балів у 2019 році до 2.44 балів у 2023 році. Це свідчить про зниження інвестиційної привабливості на фоні макроекономічної нестабільності, труднощів у бізнес-середовищі та потреби в структурних реформах для покращення умов для інвесторів.

- Рейтинг за індексом ведення бізнесу: демонструє покращення впродовж перших років дослідження (від 71-го місця в 2019 році до 64-го в 2020 році), що свідчить про покращення бізнес-клімату. Однак у 2022 році цей рейтинг значно погіршився (116 місце), що є наслідком війни та економічної кризи.

Економічний розвиток країни значною мірою залежить від стану інвестиційного клімату, який формується через стратегії уряду та загальний економічний стан. Аграрний сектор, як одна з основних складових економіки, потребує особливої уваги до створення сприятливих умов для залучення інвестицій, оскільки ефективність його розвитку має прямий вплив на продовольчу безпеку та соціально-економічну стабільність.

Відомо, що правове регулювання інвестиційної діяльності та судова практика належать до найважливіших чинників, які реально впливають на оцінювання інвестиційного клімату.

З метою покращення інвестиційного клімату України існує нормативно-правова база, яка постійно вдосконалюється та оновлюється. Наприклад, Законом України “Про режим іноземного інвестування” для іноземного інвестора в Україні встановлено національний режим інвестиційної та іншої господарської діяльності, тобто рівні умови діяльності з українським інвестором. Вказаним Законом іноземним інвесторам даються державні гарантії захисту їх капіталовкладень. Іноземні інвестиції в Україні не підлягають націоналізації, а їх вилучення може бути здійснене лише у випадках стихійного лиха.

Міждержавні угоди про сприяння та взаємний захист інвестицій – це важливі правові документи, які регулюють взаємовідносини між суб'єктами інвестиційної діяльності. Вказані угоди є гарантом надання справедливого статусу інвестиціям та захисту їх на території іншої держави. Вони укладені з 70 країнами світу.

Для підвищення захисту іноземних інвестицій у 2000 році Верховною Радою України ратифіковано Вашингтонську Конвенцію 1965 року про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами.

Законом України від 16 листопада 2006 № 358 "Про внесення змін до Закону України "Про банки і банківську діяльність" врегульовано питання про надання іноземним банкам права відкривати на території України філії та здійснення такими філіями банківської діяльності. Реалізація цього Закону має сприяти активному розвитку банківської системи України через широке залучення іноземного капіталу, застосування сучасних банківських технологій, розширенню спектру та якості банківських послуг для споживачів.

Верховною Радою України 21 червня 2022 р. ухвалені закони України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво» та «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво».

Також важливо не лише встановити фактори впливу на інвестиційний клімат, але й визначити конкретні напрями та заходи для ефективного інвестиційного розвитку. Зокрема, для аграрного сектору важливо не лише створити сприятливі умови для залучення капіталу, але й забезпечити стабільність у політичній ситуації. Політична стабільність сприяє зниженню ризиків і підвищенню довіри до уряду, що є критичним для прийняття інвестиційних рішень. Інвестори надають перевагу країнам з прозорим процесом ухвалення рішень та відсутністю політичних криз, оскільки це забезпечує передбачуваність умов для ведення бізнесу в аграрному секторі.

Прозорість у політичних процесах допомагає забезпечити ефективну взаємодію між урядом, бізнесом і громадянським суспільством, що є важливим елементом для залучення інвестицій. Прозорість ухвалення рішень дозволяє інвесторам планувати свою діяльність, оскільки вони можуть передбачати умови для ведення бізнесу, а також мати впевненість у стабільності та чесності владних структур.

Для України важливо впроваджувати стимули для інвестиційної діяльності, що забезпечить економічне зростання та посилить оборонну

спроможність у довгостроковій перспективі. Це складний і багаторічний процес, який потребує наукових досліджень і застосування економіко-математичних розрахунків для ефективного планування економічної політики держави.

Іноземні інвестиції є важливим фактором для створення сприятливих умов для інвестування та ефективного функціонування закордонного капіталу в країні. Вони допомагають уникати монополізації економіки, сприяють формуванню ефективної структури виробництва, розвитку ринкових відносин і конкурентних переваг серед підприємств. З метою залучення ресурсів багато країн використовують різні інструменти стимулювання інвестиційної діяльності залежно від: стратегії, економічного розвитку та конкретних потреб.

Найбільш актуальними засобами відновлення інвестиційної привабливості для України в час війни є інститут страхування інвестицій від військових ризиків і програми державно-приватного партнерства. Наявність інституту страхування є однією з основоположних підстав для залучення інвесторів у надійний правовий простір для створення сприятливого інвестиційного клімату. За 2022 р. Міністерством економіки України опрацьовано пілотний проєкт страхування від військових ризиків, який Україна реалізує разом із Багатостороннім агентством із гарантування інвестицій (далі – MIGA), що належить до групи Світового банку. На цю ініціативу наша держава отримала від MIGA 30 млн доларів. Банком «Львів» залучено 15 млн доларів США від Фінансової корпорації розвитку США (далі – DFC) і Агентства США з міжнародного розвитку USAID саме на покриття кредитних ризиків українського бізнесу. Фінансова корпорація розвитку США DFC повідомила про готовність кредитувати український бізнес у рамках окремих проєктів на суми від 1 млн до 1 млрд доларів США на кожен із них. Державно-приватне партнерство є одним з ефективних інструментів залучення додаткових інвестицій у державний сектор економіки України та водночас дієвим механізмом, який сприяє розвитку відносин між державами, органами та бізнесом. Держава гарантує додержання встановлених законодавством України умов для провадження діяльності приватних партнерів, пов'язаної з виконанням договорів, укладених у рамках державно-приватного партнерства, додержання прав і законних інтересів приватних партнерів

Отже, для покращення інвестиційного клімату в аграрному секторі України необхідна реалізація комплексного підходу, який включатиме як політичні, правові, економічні, так і соціальні реформи. Лише за умов стабільності, прозорості та належного правового захисту можна створити сприятливе середовище для інвестування, що забезпечить розвиток аграрної галузі та покращить економічну ситуацію в країні

УДК 334.012.3:330.341.1]:378.4(477)

Перезова І.В.<sup>1</sup>, Морозова О.С.<sup>2</sup>, Винник В.А.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу,

<sup>2</sup>к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

<sup>3</sup>здобувач вищої освіти Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

## **РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ У РОЗВИТКУ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Університети в сучасному світі дедалі частіше виступають не лише як освітні інституції, а й як потужні суб'єкти інноваційного розвитку суспільства, центри генерації підприємницьких ідей, науково-технологічних проривів і рушії формування стартап-культури. Вони стають основою для формування нової генерації підприємців — мобільних, творчих, здатних створювати проривні продукти та виходити на глобальні ринки: «пошук нових моделей економічного зростання в Європі дедалі частіше зосереджується навколо інновацій, освіти, науки та ІТ-компетенцій» [1, с. 4].

Формування стартап-культури та академічного підприємництва на базі університетів є частиною трансформаційного вектору освітньої системи України, що передбачає активне включення ЗВО у розвиток національних інноваційних кластерів. Згідно з Положенням про інноваційний кластер, затвердженим наказом МОН України від 10.10.2019 № 1301, інноваційний кластер – це «добровільне об'єднання наукових, освітніх, підприємницьких та державних структур для забезпечення ефективного впровадження інновацій» [2]. У межах ініціативи «Підприємницький університет», започаткованої МОН України, Міністерством цифрової трансформації та партнерами у 2020 році, було підкреслено: «Сучасний університет має бути не тільки джерелом знань, але і стартап-фабрикою, що формує підприємницьке мислення у студентів і дослідників». Це означає необхідність інтеграції підприємницької складової у навчальні плани, створення бізнес-інкубаторів, проведення хакатонів і налагодження інституційних партнерств з бізнесом.

В умовах трансформаційної економіки України, глобальних викликів і війни, яка суттєво змінила контури внутрішнього ринку, роль університетів у формуванні сталого інноваційного середовища набуває критично важливого значення. Хоча точна статистика щодо стартапів, розроблених у ЗВО України, є обмеженою, загальні тенденції свідчать про активний розвиток стартап-екосистеми в країні: Україна посідає 4-те місце в Центрально-Східній Європі з 313 стартапами, поступаючись Польщі (875), Чехії та Румунії і 8 з них з оцінкою понад \$1 млрд. ЗВО відіграють важливу роль у цьому процесі, сприяючи інноваційній діяльності студентів та дослідників.

Українські університети поступово долають традиційну модель академізму, розширюючи функціональну місію — від освітньої до підприємницької. Це відповідає концепції "третьої місії університету", що окрім освіти та науки, включає активну участь у соціально-економічному розвитку. Становлення підприємницького університету як платформи для розвитку стартап-культури є невід'ємною складовою цього процесу. Підприємницький університет не лише передає знання, а й створює середовище для їхнього комерціалізованого втілення, використовуючи механізми трансферу технологій, інкубації проєктів, створення спін-оффів та акселераційних програм.

Програми підтримки, такі як Startup University (Одеський національний економічний університет; підтримує студентські стартапи; у 2024 році переможцями конкурсу стали проєкти MoneyBang (фінансовий менеджмент), Tattoo App (мобільний додаток для тату-ентузіастів), Мавка (екологічний проєкт)) та ініціативи ЕІТ (у 2023 році Європейський інститут інновацій та технологій (ЕІТ) відкрив Community Hub Ukraine; підтримує студентські стартапи; у 2024 році понад 100 українських стартапів взяли участь у конкурсі Startup World Cup) демонструють потенціал академічного середовища у формуванні успішних стартапів.

Загалом, розвиток стартап-культури в університетському середовищі має кілька ключових векторів. По-перше, це формування підприємницького мислення у студентів через спеціалізовані освітні курси, кейс-завдання, міждисциплінарні проєкти та участь у хакатонах. По-друге, це створення інституційної інфраструктури: бізнес-інкубаторів, центрів інновацій, технопарків, стартап-шкіл. По-третє, це підтримка академічного підприємництва викладачів і дослідників, яким надається можливість комерціалізувати власні наукові розробки.

В українських реаліях особливого значення набуває синергія між університетами, бізнесом і державою, що відповідає моделі "потрійної спіралі" (Triple Helix). Ця концепція передбачає, що сталий розвиток інноваційної економіки можливий лише за умови тісної взаємодії між трьома ключовими суб'єктами: науково-освітнім сектором (університетами), виробничим сектором (бізнесом) і регуляторним середовищем (державою). Саме вона забезпечує формування повноцінного інноваційного ланцюга — від ідеї до готового продукту. При цьому університет виступає початковою ланкою цього ланцюга, акумулюючи інтелектуальний капітал і направляючи його у реальний сектор. Для України така модель є критично важливою з огляду на необхідність активізації інноваційного підприємництва в умовах обмежених ресурсів та глобальної конкуренції. Співпраця дозволяє об'єднувати інтелектуальний капітал університетів з фінансовими й

організаційними можливостями бізнесу, а також створює регуляторні умови з боку держави для розвитку стартапів.

Успішні приклади такої співпраці в Україні включають акселераційні програми «Sikorsky Challenge» при КПІ ім. Ігоря Сікорського, що діє у партнерстві з венчурними фондами, технологічними компаніями та міською владою Києва, де функціонують акселераційна програма Sikorsky Challenge, Інноваційний холдинг, а також Центр підприємництва. Університет став не лише генератором ідей, а й майданчиком для їх перетворення на успішні бізнес-моделі. Також варто згадати платформи UNIT.City, Tech StartUp School при Львівській політехніці, інноваційний кластер «Dnipro Tech» за участі Дніпровського національного університету. У межах таких проєктів студенти та викладачі мають змогу реалізовувати свої бізнес-ідеї, отримуючи інституційну, фінансову та менторську підтримку. Це створює ефект "інноваційного мультиплікатора", коли продукти, створені в університетах, переходять у виробничу або сервісну фазу завдяки партнерствам з приватним сектором.

Державна політика також підтримує інтеграцію цих трьох секторів, зокрема через програми МОН, Міністерства цифрової трансформації та регіональні стратегії смарт-спеціалізації. Як зазначено в рекомендаціях OECD, «університети повинні брати активну участь у регіональних інноваційних екосистемах як партнери, каталізатори та ініціатори інновацій». Тому в українському контексті важливо продовжувати політику стимулювання тристоронньої взаємодії, уникаючи ізольованих реформ окремих секторів. Важливо, що сучасні університети все активніше долучаються до глобальних стартап-екосистем, інтегруючись у міжнародні платформи, освітні та інноваційні програми. Це сприяє не лише підвищенню якості підготовки майбутніх інноваторів, але й забезпечує трансфер кращих практик, доступ до міжнародного фінансування та партнерств. Для українських вишів участь у програмах Horizon Europe, Erasmus+, EIT InnoEnergy тощо — це шанс створити нову генерацію стартапів зі світовими амбіціями. Не менш важливою є і роль університетів у популяризації культури підприємництва, зокрема через проведення форумів, виставок, конкурсів інноваційних проєктів.

Однак, варто визнати, що процес становлення стартап-культури в університетах України зустрічається з низкою викликів. Це і недостатнє фінансування інноваційних ініціатив, і слабка комунікація з бізнес-середовищем, і брак досвіду у викладачів щодо інтеграції елементів підприємництва у навчальний процес. Крім того, існує проблема фрагментованості освітніх програм, які готують стартап-фахівців: міждисциплінарність досі не стала нормою у вищій освіті. У більшості університетів навчальні курси, пов'язані з підприємництвом, інноваціями чи

управлінням стартапами, часто мають факультативний характер, не інтегровані у ключові освітні програми або викладаються ізольовано від технічних чи соціально-гуманітарних дисциплін.

На цьому тлі важливим завданням стає створення уніфікованих міждисциплінарних програм, орієнтованих на підготовку інноваторів нового покоління, а також забезпечення стабільного каналу підтримки через національні та університетські платформи акселерації. Важливими є приклади освітніх проєктів на кшталт "Entrepreneurship Education" (EIT), які впроваджуються в європейських університетах, де навчання супроводжується підтримкою стартапів протягом усього життєвого циклу — від ідеї до виходу на ринок. Українськими прикладами можуть бути освітні програми «Інноваційне підприємництво та управління Startup проєктами» – Київський національний університет технологій та дизайну, «Інновації та підприємництво» – Український католицький університет, «Підприємництво та менеджмент стартапів» - Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Університетське середовище може і повинно стати магнітом для молодих стартаперів. За умов воєнного часу такі ініціативи мають стратегічне значення: вони дозволяють зберегти інтелектуальний потенціал країни, створюють можливості для молоді реалізувати себе в Україні, сприяють економічній стабілізації через створення нових робочих місць. У цьому контексті постає потреба у впровадженні національної стратегії підтримки університетського підприємництва, яка б передбачала стимулювання інституційної автономії ЗВО, спрощення механізмів створення стартапів на базі університетів, податкові пільги для студентських компаній, залучення венчурного капіталу та розвиток регіональних кластерів інновацій. Одним із ключових напрямів також має стати цифровізація інфраструктури підтримки підприємництва у ЗВО: платформи менторства, грантові навігатори, онлайн-інкубатори мають стати нормою в кожному університеті.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Освіта й наука в інноваційному розвитку сучасної Європи: аналітична доповідь / за ред. В. П. Андрущенка. – Київ: НІСД, 2014. – 112 с. – Режим доступу: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-08/Osvita\\_ost.indd-07994.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-08/Osvita_ost.indd-07994.pdf)
2. Про затвердження Положення про інноваційний кластер: наказ Міністерства освіти і науки України від 10 жовтня 2019 р. № 1301. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1250-19#Text>

УДК 005.21

Севастьянов Р.В.<sup>1</sup>, Логвінова А.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ**

Слово «стартап» вважається новою серед економічних термінів. В умовах трансформації економіки в Україні, активізація стартап-руху вбачається однією з найважливіших передумов, що впливає на технологічне оновлення та інноваційний розвиток. Проте, не лише окремих галузей економіки, а й країни загалом. Тому особливої актуальності набувають питання, пов'язані з пошуком та залученням фінансових ресурсів для підтримки та розвитку креативних та одночасно ризикових бізнес-одиниць.

Однак повномасштабна війна з РФ стала не тільки викликом, але й каталізатором для появи ряду технологічних рішень, а саме: дрони, системи розвідки, логістика, кібербезпека тощо. За останні роки в Україні значно зросла кількість стартапів у різних сферах — від інформаційних технологій до сільського господарства, медицини, освіти й оборонної промисловості. Також створюються технопарки, бізнес-інкубатори та акселераційні програми, які допомагають молодим компаніям проходити шлях від ідеї до впровадження продукту на ринку. Особливо активно розвиваються стартапи у сфері штучного інтелекту, ІТ, машинного навчання і дронів.

Головною особливістю є гнучкість та здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Тому необхідно отримувати фідбек від перших клієнтів, бо це дасть змогу якнайшвидше пристосуватися та змінити продукт відповідно до потреб користувачів.

Найбільш повним у розкритті сутності стартапу є визначення дане Стівом Бланком: «Стартап – це тимчасова структура, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес ідеї».

Розвиток стартапів є темою, що зберігає свою актуальність протягом останніх років як в Україні, так і за кордоном.

Поняття стартапів розглядають з точки зору різних аспектів, а саме як:

- процес,
- проєкт,
- новостворена організація,
- сучасний бізнес з високим потенціалом,
- інновація.

Такі аспекти дають зрозуміти, що дане поняття є досить широким, різностороннім та одночасно комплексним та ризикованим.

Поняття стартапу не слід порівнювати із поняттям традиційного бізнесу. Для більш повного аналізу необхідно визначити основні ознаки стартапу, які відрізняють його від бізнесу та підприємництва загалом:

1) Обмежене фінансування:

найчастіше стартапери є студентами університетів, тому вони, як правило, не мають достатньої кількості коштів для того, щоб розпочати розробку свого проекту та потребують фінансування.

2) Інноваційність:

стартап напряму пов'язаний із необхідністю створювати щось принципове нове, адже на основі нової ідеї здійснюється подальший розвиток та розробка продукту.

3) Невелика кількість працюючих:

для створення нової ідеї стартапери часто об'єднуються у невеликі групи для того, щоб досягнути більшого успіху.

4) Гнучкість:

ця риса відрізняє стартап від підприємств як малого, так і середнього бізнесу, бо ідея стартапу може змінюватись з часом та швидко пристосовуватись до різних умов.

5) Короткий період існування (тимчасовість):

стартап після його впровадження та початку виготовлення продукту набуває ознак бізнесу та може переростати в підприємства.

6) Ризикованість:

ця ознака пов'язує стартап та підприємництво, оскільки часто стартапи не реалізуються і «згорають» ще на початковій стадії їх розвитку.

Тому, зробивши певні висновки саме щодо аналізу цього поняття, можна зазначити, що головна відмінність стартапу від підприємств малого та середнього бізнесу полягає у тому, що він створюється виключно для реалізації та впровадження нової ідеї за допомогою інновацій. Діяльність малих та середніх підприємств може бути успішною і завдяки реалізації уже відомих ідей та продуктів. Слід зауважити, що стартапи – це ті проекти, які підлягають масштабуванню в майбутньому, тому є сучасною формою започаткування інноваційного бізнесу. Їхній розвиток – це рушійна сила для економіки кожної країни, а їх зростання піднімає державу у міжнародних рейтингах та посилює конкурентоспроможність.

Відомо, що для успішного створення та подальшого розвитку необхідно, насамперед, сприятливе середовище, яке включає в себе наявність таланту та знань у стартаперів, а також джерел фінансування, дослідження ринків збуту тощо.

Більшість стартапів, що реалізуються в Україні, пов'язані зі сферою інформаційних технологій, оскільки за умов їх ефективної реалізації можна отримати високі прибутки, а затрати – мінімальні. Розвиток ІТ в Україні має

великі перспективи, адже дана сфера повністю пов'язана з Інтернет-мережею, а тому не обмежена кордонами і дає змогу завоювати значну частку світового ринку. Проте, на цей розвиток в Україні має вплив ряд негативних факторів, а саме: захист прав інтелектуальної власності, інвестиційний клімат, відтік українських розробників закордон. Так як держава уже працює над тим, щоб дані проблеми було ліквідовано, слід зазначити, що наразі в Україні стартапери отримують стабільні прибутки у сфері ІТ-аутсорсингу, а зростання ринку має більші темпи, ніж у країнах ЄС.

Серед українських міст першим у рейтингу є Київ, який входить у топ-50 і залишається лідером з впровадження стартапів у сфері програмного забезпечення, маркетингу і продажу. До світового рейтингу увійшли такі міста, як:

- Львів (255 місце),
- Одеса (394 місце),
- Харків (513 місце),
- Тернопіль (787 місце),
- Дніпро (883 місце).

Якщо детально розглянути та проаналізувати топ-10 українських стартапів, то можна відмітити, що практично всі пов'язані з ІТ. Це вказує на перспективність розвитку даної галузі в Україні. І не дивно, бо застосування цих технологій забезпечує прибутковість діяльності компаній, сприяє виходу на міжнародний ринок та забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного виробництва. Створення сприятливих умов для розвитку залежить від функціонування венчурного ринку, який останнім часом активно формується.

Підсумовуючи, варто зазначити, що світова ніша стартапів швидко розвивається, але при цьому не є зайнятою, що дає можливість Україні зайняти провідні позиції. Наша держава має значний потенціал: висококваліфіковані інженерні ресурси, безліч крутих ідей та прагнення до розвитку і втілення бізнес-інновацій. Як результат, зростає кількість стартапів, які здобувають визнання на міжнародній арені і отримують фінансування від іноземних інвесторів, підписують угоди про співпрацю, проходять преакселераційні та акселераційні програми, залучають кошти на платформах та розвиваються у бізнес-інкубаторах.

Однак при втіленні задуманого виникають ускладнення, а саме:

- ❖ скрутне фінансове становище;
- ❖ відсутність інформаційної підтримки;
- ❖ несприятливий інвестиційний клімат;
- ❖ низька підтримка з боку держави;
- ❖ недостатній рівень знань у сфері розвитку бізнесу та інші проблеми.

За міжнародним рейтингом StartupBlink Україна в 2021 році займала 34 позицію серед 100 країн. За останні 20 років стрімких обертів набрала розробка стартапів в ІТ індустрії. Проте, в країні є чимало перспективних сфер, окрім ІТ, які в майбутньому можуть розвиватися і допоможуть вивести Україну на високі рейтинги.

Зацікавленість держави в розвитку стартапів, зменшення ризиків та загроз в інноваційній діяльності бізнесу сприятимуть ефективній реалізації потенціалу стартап індустрії.

Також, перспективами майбутніх досліджень є пошук новітніх форм фінансування стартапів, реалізація професійного підходу до ведення бізнес-процесів та підвищення ефективності державної політики на ринку стартапів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Мойсеєнко Т., Корогодова О., Черненко Н., Глушенко Я. Структурні елементи формування і функціонування екосистеми стартапів в умовах четвертої промислової революції. – 2020 – С. 45 [1]

2. Сак Т., Шостак Л., Вознюк Ю. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. – 2022 – С. 94 [2]

3. Скорик Г., Недошитко А. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. – 2021 – С. 76

4. Курченко О. Становлення та розвиток стартапів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. – 2016 – С. 103

УДК 330.341.1:336

Ткаченко А.М.<sup>1</sup>, Левченко Н.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., завідувач кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>д.держ.упр., проф. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ**

Поступ до урегулювання нормативного ландшафту складання корпоративної інтегрованої звітності з повноцінним інформаційним наповненням щодо дотримання бізнесом ESG-принципів було здійснено під час COP27, коли країнами-учасниками було прийнято рішення щодо розробки таксономії формування звітності за єдиним підходом – підходом сталого фінансування.

Найбільш активним учасником у цьому виступив ЄС, який першим запропонував Таксономію щодо сталої діяльності - один із найважливіших документів у сфері нормативного регулювання відповідального інвестування, що ґрунтується на: Директиві ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) для великих компаній ЄС та всіх публічних компаній;

Регламенті ЄС про розкриття інформації про стале фінансування (SFDR) для учасників фінансового ринку та фінансових консультантів; Уподобанні щодо стійкості (MiFID, IDD). Таксономія містить нормативні документи для фінансових та нефінансових компаній (CSRD та SFDR), що допомагають отримати надійну та порівняну інформацію для ухвалення сталих інвестиційних рішень.

Велика Британія також активний, втім, самостійний учасник процесу, адже незалежно запроваджує важливі кроки на шляху нормативного врегулювання відповідального інвестування. Зокрема, в 2022 р. Управління з питань фінансового контролю Великої Британії (Financial Conduct Authority, FCA) оголосило нові правила щодо розкриття інформації, пов'язаної зі змінами клімату. Відповідно до них звітність має відповідати Рекомендаціям Цільової групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі змінами клімату (TCFD), що поширюється як на емітентів акцій, так і на власників та керуючих активами, включно зі страховими та пенсійними фондами. Даний стандарт став орієнтиром для розробки таксономії та/чи рекомендацій щодо розкриття інформації в інтегрованій звітності компаній в Китаї, Новій Зеландії, Канаді, США, Бразилії, Гонконгу, Японії, Сінгапуру та ін. країнах.

Так, Грошово-кредитне управління Сінгапуру (MAS), центральний банк і фінансовий регулятор Сінгапуру щойно здійснили запуск Сінгапурсько-Азіатської таксономії сталого фінансування, що дозволяє ідентифікувати та розподіляти капітал для сталих проєктів та ініціатив.

Сінгапурсько-азіатська таксономія є першою таксономією, сформованою за принципом «світлофора», формування звітності у відповідності до якої дозволить користувачам розрізнити «зелену», «бурштинову» або перехідну діяльність і «коричневу» - неприйнятну діяльність. Більшість таксономій визначають, що є «зеленою» діяльністю, а також що є «коричневою», упускаючи ту частину діяльності, яка є між ними. Сінгапурсько-азіатська ж таксономія пропонує підхід, заснований на вимірюванні перехідної діяльності, класифікуючи її як «бурштин». Застосування даного підходу спрямовано на те, щоб допомогти фінансовим установам оптимізувати свою підтримку для переходу секторів, які важко зменшити, особливо в Азії.

У США Комісія з цінних паперів і бірж (U.S. Securities Exchange Commission, SEC) оприлюднила вимоги щодо вдосконалення та стандартизації інформації, пов'язаної зі зміною клімату відповідно до вимог TCFD. Зокрема, йдеться про необхідність включення такої інформації під час подання реєстраційних заяв і періодичних звітів, що сприятиме ухваленню більш обґрунтованих та послідовних інвестиційних рішень і є значним кроком для найбільшого у світі фондового ринку.

Позитивні зрушення в розробці таксономії сталого фінансування спостерігаються і в КНР, втім до тепер вони перебувають на початковій стадії, оскільки мають лише рекомендаційний характер. Яскравим прикладом тому є рекомендації щодо розкриття ESG-інформації лише для публічних компаній.

Відтак, з огляду на проаналізований вище міжнародний досвід очевидно, що нині немає уніфікованого наднаціонального підходу до нормативного регулювання відповідального інвестування. Світова дискусія щодо стандартизації ESG-звітності та оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств триває. Проте завдяки такій постійній увазі міжнародної спільноти та активним діям в останні роки існують всі перспективи досягти того, що інтегрована звітність підприємств почне сприйматися на одному щаблі з фінансовою звітністю, зокрема у контексті «якості, послідовності, порівнянності та корисності рішень як для компаній, так і для інвесторів».

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ткаченко А., Левченко Н. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник. 2023. Том 33, №3, С.365-374. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365>

УДК 005.8

Ураскін Д.Ю.

здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014м, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Система управління проєктами – це основа для цифровізації процесів контролю над компанією. При грамотному використанні цей інструмент дозволяє керівнику постійно знати статус по кожному із завдань, дає можливість за лічені хвилини заводити в систему нові проєкти, призначати відповідальних, контролювати хід процесів.

Система управління проєктами – це сервіс для постановки завдань та контролю за їх виконанням. Основними її функціями є:

- створення та редагування завдань: опис, терміни, цілі;
- створення та редагування проєктів: опис, що стосується цього проєкту, завдання, терміни, ключові точки;
- призначення відповідальних співробітників: тимлідерів, виконавців, які перевіряють;
- забезпечення комунікації між співробітниками: вбудовані чати, файлоховища;
- повідомлення про зміну статусу завдань: для керівника, для співробітників з різними ролями;

– збір статистики за завданнями та проектами, базові функції аналітики.

Усі інші функції – на зразок автоматичного планувальника, «розумного календаря» чи актуальної аналітики – вже є доповненнями, цінність яких кожна компанія визначає самостійно [1].

У широкому сенсі, слово «система» має два різних визначення:

- набір принципів і процедур, які визначають, як щось робити;
- сукупність частин, що утворюють складне ціле.

Залежно від визначення дефініції «система», система управління проектами також може мати два різних значення.

Перше значення стосується всієї системи процесів і принципів для завершення проекту. Це може охоплювати конкретні команди та учасників, процедури, робочі процеси, інструменти тощо. Це можна уявити як цілісну екосистему, в якій реалізуються проекти.

Однак, оскільки технології продовжують відігравати дедалі важливішу роль у нашому робочому світі, термін «система управління проектами» також використовується для опису технологічних рішень та платформ, які команди використовують для планування, організації та управління складними проектами. До них можуть належати загальні програмні додатки, такі як електронні таблиці та програми електронної пошти, або конкретні програми управління проектами, такі як Wrike.

Незалежно від того, чи йдеться про загальні процеси та принципи, чи про технологічні рішення, обидві системи надають командам більш структурованого підходу до проектів. Такий рівень організації призводить до низки переваг, зокрема:

- **покращена чіткість;**
- **підвищена підзвітність;**
- **краща співпраця;**
- **повторний успіх [2].**

Розглянемо основні типи систем управління проектами. Їх можна розбити на такі шість підсистем:

1. Сприятлива організаційна. Ця підсистема займається створенням організаційної структури та розміщенням людей у ній.

2. Планування проекту. Ця частина системи зосереджена на плануванні кроків, призначенні завдань та забезпеченні того, щоб кожен знав, за що він відповідає.

3. Контроль проекту. Ця підсистема включає всі процеси та процедури для контролю виконання проекту.

4. Інформація про управління проектами. Ця підсистема охоплює принципи та процедури управління інформацією.

5. Методи та методологія. Ця підсистема складається з усіх методів управлінської науки, що використовуються в управлінні проектами.

6. Культурна атмосфера. Ця складова відповідає за культуру організації щодо управління проектами, а також за те, як вона розглядається та виконується [3].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. Управління проектами: навчальний посібник. К.: Кондор, 2024. 592 с. URL: <https://condor-books.com.ua/ekonomichna-literatura-monohrafiya/upravlinnya-proektamy-navch-posib-mostenska-tl-mostenska-th>

2. Онисько Е., Фармага І. Огляд та аналіз систем управління проектами. *COMPUTER DESIGN SYSTEMS. THEORY AND PRACTICE*. Vol. 6, No 1, 2024. С. 209-215. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/apr/34358/39.pdf>

3. Управління проектами. Навчально-методичний комплекс. В. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2024. 100 с.

УДК 330.322:330.131.7(477)

Яковлев О.Ю.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ІНВЕСТИЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ**

Ефективне інвестування є ключовою складовою економічного розвитку, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Зі зростанням економічної невизначеності та ризиків стає критично важливим використання надійних методик оцінювання інвестиційних проектів. У цьому контексті особливу увагу привертають скорінгові методики, які дозволяють систематизувати аналіз інвестицій, зменшити ризики та підвищити ймовірність прийняття ефективних управлінських рішень.

Інвестиції відіграють важливу роль у розвитку економіки, забезпечуючи оновлення виробничих фондів, розширення бізнесу, створення нових робочих місць і впровадження інновацій. У загальному розумінні інвестиції – це вкладення капіталу в різні активи з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Інвестиції є ключовим механізмом економічного зростання, а інвестиційні проекти дозволяють систематизувати процес капіталовкладень.

Інвестиційне середовище країни визначається низкою факторів, серед яких економічні умови, політична стабільність, рівень регулювання, соціально-демографічні показники та наявність сприятливих галузей для капіталовкладень. В Україні воно залишається динамічним, з одночасними

викликами та можливостями. Війна суттєво змінила інвестиційний клімат, змусивши бізнес адаптуватися до нових умов, але також відкрила перспективи для міжнародної підтримки, відновлення інфраструктури та технологічних змін.

#### 1. Макроекономічні умови

Україна пережила серйозні економічні потрясіння внаслідок війни, що значно вплинуло на інвестиційну привабливість країни. Основними характеристиками є:

- Зміни ВВП. У 2022 році ВВП України скоротився на близько 29%, що стало найбільшим падінням за роки незалежності. Водночас у 2023 році економіка почала відновлюватися, а за прогнозами МВФ та НБУ, у 2024-2025 роках можливе зростання на рівні 3-5% на рік.

- Інфляційні процеси. Інфляція залишається високою, що впливає на купівельну спроможність населення та бізнесу. Вона сповільнилася з 26,6% у 2022 році до 12,3% у 2023 році, але залишається одним із ключових ризиків.

- Коливання валютного курсу. Війна створила додатковий тиск на гривню, що змушує НБУ проводити жорстку монетарну політику. Відсутність прогнозованого курсу валют ускладнює інвестування, особливо для зовнішніх партнерів.

- Платіжний баланс та боргове навантаження. Значна частина економіки підтримується міжнародною фінансовою допомогою, зокрема кредитами від МВФ, ЄС та США, що формує значне боргове навантаження на майбутнє.

Попри ці виклики, економіка демонструє адаптивність завдяки зростанню експорту ІТ-послуг, агросектору та розвитку малого підприємництва.

#### 2. Політичні та регуляторні фактори

Політична ситуація має значний вплив на інвестиційне середовище. Війна загострила багато викликів, але водночас підштовхнула уряд до проведення реформ:

- Євроінтеграція. Отримання статусу кандидата в ЄС стало одним із ключових досягнень України. Це означає необхідність приведення законодавства у відповідність до європейських стандартів, що, з одного боку, відкриває доступ до ринку ЄС, а з іншого – змушує бізнес адаптуватися до нових вимог.

- Реформи у сфері інвестування. Запущено низку ініціатив, зокрема:

- Фонд відновлення України, що залучає міжнародні інвестиції у відбудову країни.

- Інвестиційні гарантії для іноземних компаній, які дозволяють частково страхувати ризики.
- Програми дерегуляції, спрямовані на спрощення ведення бізнесу.
- Проблеми регуляторного середовища. Хоча реформи тривають, залишаються суттєві виклики:
  - Високий рівень бюрократії, особливо у сфері земельних відносин та будівництва.
  - Нестабільність податкової політики.
  - Недостатній рівень захисту інвесторів, хоча покращення є завдяки судовій реформі.

Політична воля до реформ залишається, проте їх швидкість та ефективність будуть визначальними для покращення інвестиційного клімату.

### 3. Соціально-демографічні фактори

Людський капітал України є одним із найбільших активів для інвесторів, але війна суттєво вплинула на демографічну ситуацію:

- Трудові ресурси. Україна має одну з найбільш освічених робочих сил у Східній Європі, особливо у сферах ІТ, інженерії та промислового виробництва. Однак значна кількість кваліфікованих фахівців виїхала за кордон, що створює дефіцит робочої сили.
- Міграційні процеси. За оцінками, близько 6-8 млн українців перебувають за кордоном, багато з яких можуть не повернутися після війни. Це може призвести до структурних змін на ринку праці.
- Зростання підприємницької активності. Попри кризу, кількість малих підприємств зросла, особливо в секторах креативної економіки, логістики та послуг.

Наявність людського капіталу залишається сильним фактором для залучення інвестицій, особливо у сфері інноваційних технологій.

### 4. Інвестиційна привабливість секторів економіки

В умовах війни та післявоєнного відновлення деякі галузі набули особливої привабливості для інвесторів:

- Агросектор. Україна залишається світовим лідером з експорту зернових, попри військові ризики. Інвестори цікавляться виробництвом, переробкою агропродукції та логістикою.
- ІТ та технології. Високий рівень освіти у сфері ІТ сприяє зростанню індустрії, яка експортує послуги за кордон. Українські стартапи отримують фінансування від міжнародних інвесторів.
- Відновлювана енергетика. Україна прагне зменшити залежність від традиційних джерел енергії, що відкриває можливості для розвитку сонячної та вітрової енергетики.

- Відбудова інфраструктури. Очікується масштабне інвестування в будівництво та ремонт доріг, мостів, житлових та промислових об'єктів після завершення війни.

Інвестиційне середовище України перебуває у стані трансформації. Попри військові виклики, країна має значний потенціал для залучення капіталу завдяки реформам, євроінтеграції та розвитку стратегічних галузей.

Основні виклики:

- Військові ризики та нестабільність.
- Високий рівень інфляції та валютні коливання.
- Проблеми із законодавством та регуляцією.

Основні можливості:

- Відбудова країни як драйвер економічного зростання.
- Доступ до європейського ринку та інвестиційних програм.
- Розвиток технологічних та енергетичних секторів.

Для покращення інвестиційного клімату Україні необхідно забезпечити економічну стабільність, правові гарантії для бізнесу, а також залучати довгострокові інвестиції у стратегічні сфери.

#### 5. Інвестиції у військово-промисловий комплекс

Окремо треба сказати про військово-промисловий комплекс України. З 2022 року оборонна промисловість стала пріоритетною для державного фінансування, що створює унікальні можливості для внутрішніх та іноземних інвесторів.

##### 1. Високий попит та державне замовлення

- Війна створила стійкий попит на оборонну продукцію, який залишиться актуальним ще багато років після її завершення.
- Уряд постійно збільшує фінансування на військові потреби – у 2023 році оборонний бюджет України перевищив 1,5 трлн грн, що становить понад 50% державних видатків.

##### 2. Міжнародна кооперація та спільні проекти

- Україна активно співпрацює з іноземними оборонними концернами, такими як BAE Systems, Rheinmetall, Northrop Grumman, Lockheed Martin.
- Уже відкриваються спільні підприємства, наприклад, у сфері виробництва дронів, бронетехніки, артилерійських боєприпасів.

##### 3. Розвиток новітніх технологій

- В Україні стрімко розвивається сектор військових дронів, який приваблює приватні інвестиції та стартапи.
- Окремі проекти з виробництва засобів електронної боротьби (РЕБ), програмного забезпечення для бойового управління та штучного інтелекту в військових системах отримують фінансування від венчурних фондів та приватного капіталу.

#### 4. Підтримка експорту військової продукції

- Українська оборонна промисловість має високий експортний потенціал, особливо після закінчення війни.

- Уже зараз на міжнародному ринку зростає попит на українські БПЛА, артилерійські системи, боєприпаси та ППО.

Ключові напрямки інвестицій у ВПК:

- Виробництво боєприпасів (артилерійські снаряди, ракети, дрони-камікадзе).

- Безпілотні літальні апарати (БПЛА) (ударні дрони, розвідувальні системи, FPV-дрони).

- Системи ППО та ПРО (модернізація старих комплексів та створення нових зразків).

- Бронетехніка та модернізація танків (відновлення та вдосконалення техніки, виробництво нових бронемашин).

- Електронна розвідка та засоби РЕБ (глушіння зв'язку, перехоплення сигналів, створення захищених каналів передачі даних).

- Оборонні стартапи та R&D (розробка програмного забезпечення для ведення бойових дій, систем управління військами, кібербезпеки).

Основні виклики та ризики інвестування в оборонний сектор:

- Військові ризики – фізичне знищення виробничих потужностей через ракетні удари.

- Складність з логістикою – обмежені можливості постачання сировини та компонентів у воєнний час.

- Регуляторні бар'єри – оборонний сектор контролюється державою, що може ускладнювати приватне інвестування.

- Обмеження на експорт – військова продукція підлягає міжнародним санкціям та регулюванню.

Військово-промисловий комплекс став одним із найперспективніших напрямків інвестування в Україні. Завдяки державному замовленню, міжнародному партнерству, розвитку інноваційних технологій та потенціалу для експорту, ця галузь забезпечує високі прибутки для інвесторів.

Попри певні ризики та регуляторні обмеження, інвестування в оборонну сферу є стратегічно важливим, оскільки після війни Україна буде одним із ключових виробників військової техніки та боєприпасів у Східній Європі.

Прийняття інвестиційних рішень є складним процесом, що потребує ретельної оцінки всіх можливих ризиків і перспектив. У сучасних умовах нестабільності економіки України оцінювання інвестиційних проєктів набуває ще більшого значення, оскільки кожен вкладений ресурс має бути максимально ефективним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Valuations 101: Scorecard Valuation Methodology, Bill Payne, 20 жовтня 2011 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gust.com/blog/valuations-101-scorecard-valuation-methodology>
- 2 Методи оцінки інвестиційного проекту, які використовуються при банківському інвестиційному кредитуванні. Чепелюк Г.М., Ефективна економіка № 10, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5810>
- 3 Olena, V., Arefieva., Iryna, M., Miagkyh., Nadiia, V., Solovei. (2019). The impact of investment climate and financial analysis implications in making investment decisions // Вісник КНУТД No 6 (129), 2018. – 129(6):143-152. doi: 10.30857/2413-0117.2018.6.14 . – С. 143-152 <https://jrn1.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/272/299>
- 4 Ursula, Theiler. (2011). Risk-minimising investment strategies — Embedding portfolio optimisation into a dynamic insurance framework // The Journal of Risk Management in Financial Institutions, 2011. – Vol. 4, 4 334–369 <https://www.ursula-theiler.de/resources/Theiler+RMF+Vol4.pdf>

УДК 658.5:658.152

Янушкевич М.В.

аспірант кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. запоріжжя , Україна

### **РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Важливим етапом управління інвестиційною діяльністю є розробка інвестиційної стратегії компанії та визначення загального періоду її формування. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбачуваність розвитку економіки в цілому інвестиційного ринку, зокрема. В умовах нинішнього нестабільного (а по окремих напрямках - не передбачуваного) розвитку економіки країни; цей період не може бути занадто тривалим і в середньому не може виходити за рамки 3-5 років (для порівняння відмітимо, що інвестиційна стратегія, найбільших компаній країн з розвинуеною ринковою економікою розробляється на період 10-15 років).

Важливою умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної економічної стратегії компанії. Так як інвестиційна стратегія носить стосовно неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду (більш короткий період формування інвестиційної стратегії допустимо, тому що заключні етапи економічної стратегії компанії можуть не вимагати змін інвестиційної діяльності).

Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії компанії є її галузева приналежність. Результати обстеження окремих компаній показують, що найбільший період (понад 10 років) характерний для розробки інвестиційної стратегії так званими інституційними інвесторами (інвестиційними фондами, інвестиційними компаніями і т.п.); менший період (5-10 років) характерний для фірм, які здійснюють свою діяльність у сфері виробництва засобів виробництва і у видобувних галузі промисловості; ще більш короткий період (3-5 років) характерний для компаній і фірм, які здійснюють свою діяльність у сфері виробництва споживчих товарів, роздрібно торгівлі і послуг населенню. І нарешті, однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є розмір компанії. Інвестиційна діяльність великих компаній зазвичай прогнозується на більш тривалий період.

Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинно виходити насамперед із системи цілей загальної стратегія економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу; зростання рівня прибутковості інвестицій та суми доходу від інвестиційної діяльності; зміни пропорцій у формах реального і фінансового інвестування: зміни технологічної та відтворювальної структури капітальних вкладень; зміни галузевої та регіональної спрямованості інвестиційних програм тощо. При цьому формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинно ув'язуватися зі стадіями життєвого циклу і частками господарської діяльності компанії.

Розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності здійснюється за двома напрямками. Одне з них охоплює розробку стратегічних напрямків інвестиційної діяльності, інше - розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним.

Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації передбачає встановлення послідовності і термінів досягнення окремих цілей і стратегічних завдань. У процесі цієї конкретизації забезпечується зовнішня і внутрішня синхронізація у часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження у часі реалізації інвестиційної стратегії з загальною стратегією економічного розвитку компанії, а також з прогнозованими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження у часі реалізації окремих напрямів інвестування між собою, а також з формуванням необхідних для цього інвестиційних ресурсів.

Інвестиційна стратегія формується на основі наступних критеріїв:

1. узгодженість інвестиційної стратегії компанії із загальною стратегією її економічного розвитку;

2. внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі та напрямки інвестиційної діяльності;

3. узгодженість інвестиційної стратегії з зовнішнім середовищем;

4. реалізація інвестиційної стратегії з урахуванням наявного, ресурсного потенціалу. В процесі такої оцінки в першу чергу розглядаються потенційні можливості компанії у формуванні фінансових ресурсів, за рахунок власних джерел. В окремих випадках розглядається також можливість залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових, технологічних, сировинних, енергетичних та інших ресурсів;

5. прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки розглядаються рівні основних інвестиційних ризиків та їх можливі фінансові наслідки для компанії;

6. результативність інвестиційної стратегії. Оцінка результативності інвестиційних програм базується, насамперед, на визначенні економічної ефективності їх реалізації. Поряд з цим оцінюються і позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації інвестиційної стратегії (зростання іміджу компанії; поліпшення умов праці співробітників, поліпшення умов обслуговування клієнтів і т.п.).

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком компанії, в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають його розвиток.

Враховуючи те, що не всі інвестиції мають грошову форму (наприклад, послуги або інтелектуальна власність), не всі вони можуть бути розглянуті як фінансові ресурси. Однак інші види інвестицій можуть бути оцінені в грошовій формі. Об'єднує їх те, що в процесі інвестування здійснюється відмова від поточного споживання на користь майбутнього.

Керівництву підприємства доводиться постійно балансувати між коротко-і довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні розбіжності спостерігаються і в стандартних фінансових цілях і стратегіях:

1. збільшення внутрішньої вартості капіталу;

2. досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію (для акціонерних товариств);

3. зміна зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування (тобто поліпшення співвідношення власного і позикового капіталу);

4. удосконалення структура капіталу фірми (співвідношення між основним і оборотним капіталом).

Фінансові ресурси, їх обсяги і джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів "стратегічного набору" ринково-орієнтованого підприємства. Так, закупівля ресурсів інших типів залежить

від наявності певних обсягів грошових ресурсів, можливостей їх використання.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) та позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго-і короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Головна мета при цьому - оптимізація обсягів фінансових ресурсів при загальному поліпшенні фінансового забезпечення організації. Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Кожне сучасне підприємство може навчитися працювати на фінансових ринках, що є джерелами фінансових ресурсів.

Залежно від типу організації (її розмірів, форми власності, масштабу операцій тощо) кожне підприємство обирає для використання певне співвідношення операцій на доступних нього фінансових ринках.

### **СЕКЦІЯ 3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

УДК 658.1:005.332.4

Андрющенко К.А.

д.е.н., проф. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

#### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

глобалізація, ринкові відносини, компетенції, інвестування

У сучасному світі, де глобалізація та ринкові відносини стають все більш значущими, підвищення конкурентоспроможності організацій є ключовим фактором для успішного розвитку економіки країни. Конкурентоспроможність підприємства - це його потенціал, можливості, а також гнучкість у пристосуванні до ринкових змін [1, с. 103]. Конкуренція між підприємствами сприяє поліпшенню якості продукції та послуг, а також стимулює інновації, що зрештою призводить до зростання добробуту населення.

Незважаючи на значущість конкурентоспроможності, багато організацій стикаються з низкою проблем, які перешкоджають їх успішному розвитку. По-перше, брак фінансових ресурсів обмежує можливість впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. Нестача грошових ресурсів є однією з основних причин, через яку багато підприємств не можуть реалізувати свої інноваційні ідеї. Навіть якщо компанія має кваліфіковані трудові ресурси, без відповідних інвестицій у технології та обладнання їй складно залишатися конкурентоспроможною на ринку. Вкладення коштів у нові розробки та модернізацію виробничих процесів потребує значних фінансових витрат, які завжди доступні. Впровадження нових технологій - це не просто питання бажання, а необхідність виживання на сучасному ринку. Технології дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити якість продукції. Однак, без достатніх грошових ресурсів, багато компаній перебувають у ситуації, коли вони не можуть дозволити собі оновлення обладнання або впровадження нових програмних рішень. Це, у свою чергу, веде до стагнації у розвитку та зниження конкурентоспроможності.

По-друге, недостатня кваліфікація співробітників та відсутність системного підходу до управління персоналом також негативно впливають на ефективність роботи організацій. Відсутність системного підходу до управління персоналом посилює цю ситуацію. Без чіткої стратегії щодо навчання та розвитку співробітників, організації ризикують втратити не лише конкурентні переваги, а й довіру клієнтів. Непідготовлені співробітники не

можуть виконувати свої обов'язки на належному рівні, що призводить до зниження якості послуг та продукції. Важливо, що кваліфікація співробітників має бути у центрі уваги керівництва. Розробка програм навчання, регулярне підвищення кваліфікації та оцінка компетенцій – все це сприяє створенню ефективної команди.

Системний підхід до управління персоналом дозволяє не тільки виявляти слабкі місця, а й активно працювати над їх покращенням. По-третє, багато підприємств не враховують сучасні тренди та вимоги ринку, що призводить до зниження їх конкурентоспроможності. В умовах ринку, що швидко змінюється, компанії стикаються з низкою сучасних трендів, які вимагають адаптації та перегляду стратегій [2, с. 96]. Однак, незважаючи на всі зусилля, багато організацій мають труднощі з підтримкою своєї конкурентоспроможності.

Однією з основних проблем є недостатня гнучкість у реагуванні на зміни. Сучасні тренди, такі як цифровізація, сталий розвиток та персоналізація послуг, вимагають від бізнесу не тільки впровадження нових технологій, а й зміни внутрішньої культури. Компанії, які не встигають адаптуватись, ризикують втратити свою частку на ринку. Крім того, на рівні регіону можуть спостерігатися структурні проблеми, такі як низький рівень інвестицій, недостатня інфраструктура та відсутність підтримки з боку місцевої влади. Усі ці чинники створюють бар'єри у розвитку організацій та, як наслідок, для економічного зростання регіону. Також варто відзначити, що багато компаній не приділяють належної уваги аналізу споживчих переваг. Сучасні тренди диктують необхідність глибокого розуміння цільової аудиторії, проте ігнорування цього чинника може призвести до створення продуктів та послуг, які не відповідають очікуванням клієнтів [3]. Для вирішення зазначених проблем необхідно розробити комплексну стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності організацій.

Основні аспекти цієї стратегії можуть включати такі напрямки:

1. Інвестиції в технології та інновації, необхідно стимулювати організації до впровадження нових технологій та розробки інноваційних продуктів. Це можна досягти через податкові пільги, гранти та інші форми державної підтримки.

2. Навчання та розвиток персоналу, важливо інвестувати у навчання співробітників, підвищуючи їх кваліфікацію та адаптуючи до сучасних вимог ринку. Програми перепідготовки та підвищення кваліфікації допоможуть організаціям стати більш гнучкими та конкурентоспроможними.

3. Співпраця з освітніми установами, встановлення партнерських відносин між організаціями та вишами може сприяти підготовці фахівців, які відповідають вимогам ринку праці. Це також допоможе залучити молодь до регіону та створити сприятливі умови для їхнього працевлаштування.

4. Розвиток інфраструктури, місцева влада повинна звернути увагу на розвиток транспортної, інформаційної та соціальної інфраструктури, що створить більш комфортні умови для ведення бізнесу та залучення інвестицій.

5. Підтримка малого та середнього бізнесу відіграє важливу роль в економіці регіону. Необхідно створити умови для його розвитку, включаючи доступ до фінансування, консультаційні послуги та програми підтримки.

6. Аналіз конкурентного середовища, організаціям слід проводити регулярний аналіз конкурентного середовища, щоб своєчасно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Це дозволить їм знаходити свої ніші на ринку та ефективно конкурувати.

На наш погляд, підприємствам найбільше увагу слід приділяти функціональним нововведенням (випробування нових форм організації діяльності, нових технологій, більш повного застосування економічних факторів, методів вимірювання та контролю параметрів якості), так як системні нововведення вимагають значних витрат та більшого відрізка часу. Але може настати момент, коли системні нововведення займуть переважне становище. Іншими словами, найкращого результату можна досягти при оптимальному поєднанні можливостей загальних та функціональних інновацій. Оцінка конкурентоспроможності економічного суб'єкта має забезпечувати максимальну достовірність одержуваних результатів, а також умовності та суб'єктивності низки, використовуються у розрахунках показників, найчастіше є некоректною.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. – Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. - 252 с.

2. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. – № 3 (47). – 2022. – С. 94-103.

3. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. №4. URL.: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf)

УДК 331.101.3

Дубей Ю.В.<sup>1</sup>, Папіж Ю.С.<sup>2</sup>, Жупінас К.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> к.е.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> к.е.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-213-1, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

## **ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку и посісти провідне місце і втримати його якомога довше. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємств, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливує розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації [1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять: забезпечення пріоритетності продукції; зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів; виявлення переваг товару порівняно із заміниками; виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів; виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції; диференціація продукції, що забезпечує

відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів [2].

Розширення асортименту та надання додаткових послуг - потужні інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють задовольнити ширший спектр потреб клієнтів, створити додаткову цінність та виділитися серед конкурентів [3, 4].

*Розширення асортименту:* Пропонування більшого вибору товарів або послуг дає підприємству можливість залучити нових клієнтів, а також утримати існуючих, які шукають різноманітніші рішення. Це може бути, наприклад, додання нових кольорів, розмірів, смаків або функцій до існуючих продуктів, або ж розширення на основі нових категорій.

*Надання додаткових послуг:* Додаткові послуги, такі як персоналізовані консультації, доставка, післяпродажне обслуговування, інсталяція, або навіть фінансування, можуть значно підвищити задоволеність клієнтів та збільшити їх лояльність. Це може бути надання гарантії, онлайн-підтримка, розширення можливостей онлайн-замовлень та інші.

Розширення асортименту та надання додаткових послуг є важливими факторами для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це спонукає підприємство до постійного вдосконалення якості та інновацій. Ефективне управління асортиментом та стратегічні інвестиції, згідно з наявними дослідженнями, також відіграють ключову роль у досягненні конкурентної переваги. Підприємства повинні зосереджуватися на цих аспектах для забезпечення сталого зростання та успіху на ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156, С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

2. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf). (дата звернення 12.05.2025).

3. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35), С. 51–54.

4. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. № 154, С. 93–97. DOI : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.

УДК 331.101.3

Іванова М.І.<sup>1</sup>, Усатенко О.В.<sup>2</sup>, Шабанова О.К.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> к.т.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-22-1, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку одним із ключових ресурсів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства є людський капітал. Саме ефективний мотиваційний менеджмент дозволяє підприємствам формувати високопродуктивні команди, знижувати рівень плинності кадрів і створювати сприятливий психологічний клімат у колективі [1].

Мотиваційний менеджмент охоплює процеси формування, стимулювання та підтримки внутрішніх мотивів працівників до досягнення цілей організації. Основними завданнями мотиваційного менеджменту є виявлення потреб персоналу, формування умов для задоволення цих потреб та забезпечення відповідності між особистими цілями працівника й корпоративними завданнями [2].

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні (МакКлелланд, Маслоу, Герцберг) та процесуальні (Врум, Портер–Лоулер, Адамс). Вони використовуються в управлінській практиці для створення систем матеріального й нематеріального стимулювання, адаптованих до конкретного типу персоналу та організаційної культури.

Матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси) залишається важливою складовою мотивації, але в умовах креативної економіки особливої ваги набувають нематеріальні чинники: визнання досягнень, можливості професійного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, турбота про ментальне здоров'я працівників. Основні види мотивації та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Види мотивації та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

| <b>Тип мотивації</b>          | <b>Зміст</b>  | <b>Вплив на конкурентні переваги</b>                     |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Матеріальна</b>            | Зарплата, премії, бонуси, надбавки                                | Підвищує продуктивність, утримує працівників             |
| <b>Нематеріальна</b>          | Визнання, кар'єрне зростання, навчання, участь у прийнятті рішень | Формує лояльність, ініціативність, корпоративну культуру |
| <b>Соціально-психологічна</b> | Позитивний мікроклімат, довіра, командна підтримка                | Підсилює згуртованість, знижує плинність кадрів          |

|                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Інноваційна (самореалізація)</b> | Можливості творчості, нові проєкти, нестандартні завдання               | Стимулює креативність, розвиток нових ідей і технологій          |
| <b>Стратегічна (ціннісна)</b>       | Узгодження особистих і корпоративних цілей, залучення до місії компанії | Зміцнює бренд роботодавця, підвищує рівень залученості персоналу |

Ефективна мотиваційна система сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й створенню доданої цінності – формуванню унікального кадрового бренду, залученню талантів і зростанню лояльності співробітників. Саме тому мотиваційний менеджмент сьогодні розглядається як стратегічний чинник формування довгострокових конкурентних переваг.

Особливу актуальність мотиваційний менеджмент набуває в умовах кризи, змін або військових дій, коли необхідно зберігати мотивацію персоналу попри нестабільність. Гнучкі інструменти управління мотивацією дозволяють адаптувати організаційну поведінку до нових викликів і утримати команду навіть за обмежених ресурсів.

Крім того, цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для індивідуалізації мотиваційних підходів. Впровадження HR-аналітики, онлайн-опитувань задоволеності, мобільних додатків з фідбеком дозволяє оперативно реагувати на потреби працівників і підвищувати залученість [3].

Таким чином, мотиваційний менеджмент виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності працівників, але й важливою складовою стратегії сталого розвитку підприємства. Його цілеспрямоване використання сприяє зміцненню внутрішньої культури, підвищенню конкурентоспроможності та зростанню довіри з боку стейкхолдерів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Ткаченко Т. І. Інноваційна політика як інструмент підвищення конкурентоспроможності економіки. *Економіка і суспільство*. 2020. №21. С. 64–70.
2. Кочетков А. Мотиваційний менеджмент: теорія і практика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70. С. 142–148;
3. Соболенко В., Сокольська І. Імплементация европейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99–103. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/20.pdf>

## **ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

Ефективне управління фінансами в умовах нестабільності відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та успіху підприємства. Нестабільність може виникати з різних причин, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, військові конфлікти, природні катастрофи тощо. В таких умовах, ефективне управління фінансами стає вирішальним фактором для виживання та подальшого розвитку підприємства.

Ключові показники ефективності є важливим інструментом оцінки ефективності та продуктивності діяльності організації. Ці показники дають змогу оцінити як фінансовий стан організації, так і її виробничо-господарську діяльність, проаналізувати досягнення стратегічних цілей та контролювати процеси, що відбуваються в організації.

Пітер Друкер, якого вважають одним із засновників сучасної управлінської думки, досліджував роль показників у вимірюванні ефективності організації. Він підкреслював, що ключові показники ефективності не тільки відображають минулі результати діяльності, але й є важливими інструментами, які сприяють формуванню стратегії та прийняттю управлінських рішень, що в свою чергу, впливають на загальну ефективність та конкурентоспроможність організації [1].

Роберт Каплан і Девід Нортон започаткували концепцію збалансованої системи показників і зробили чималий внесок у розвиток методів управління. Ключові аспекти їхнього підходу до організаційної ефективності включають [2]:

1. Універсальність підходу: Каплан і Нортон вважають, що використання лише фінансових показників недостатньо для повної оцінки ефективності організації. Вони пропонують модель, яка поєднує фінансові та не фінансові показники, щоб надати більш цілісне уявлення про ефективність організації.

2. Чотири ключові перспективи:

- Фінансова перспектива: оцінює фінансові показники, включаючи доходи, прибутковість та витрати.
- Клієнтська перспектива: аналізує задоволеність клієнтів, їхні потреби та вплив на ринкову позицію організації.
- Перспектива внутрішніх процесів: визначає ефективність внутрішніх процесів, що впливають на якість продукції та послуг.
- Перспектива навчання та розвитку: оцінює здатність організації до інновацій, навчання та розбудови потенціалу.

3. Взаємозв'язки між показниками Каплан і Нортон підкреслюють важливість розуміння взаємозв'язків між різними показниками. Вони вважають, що стратегічні цілі можуть бути досягнуті лише тоді, коли організації розуміють, як окремі показники впливають один на одного. Це дозволить менеджерам формулювати кращі стратегії та визначати сфери для вдосконалення.

4. Стратегічне управління: основна мета збалансованої системи показників, забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Каплан і Нортон пропонують організаціям інтегрувати систему показників у свою повсякденну управлінську діяльність, щоб керівництво могло постійно відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Підхід Каплана і Нортон до основних показників роботи організації є революційним, оскільки він виходить за межі традиційного фінансового аналізу і пропонує більш комплексний підхід до вимірювання ефективності, що дозволяє підприємствам краще адаптуватися до мінливого бізнес-середовища і досягати своїх стратегічних цілей.

Ключові показники ефективності відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління та розвитку підприємства. Вони є інструментами для кількісної оцінки результатів діяльності організації та допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення, контролювати виконання стратегічних планів та оцінювати ефективність використання ресурсів.

#### 1. Оцінка ефективності.

Однією з ключових функцій ключових показників ефективності є оцінка того, наскільки ефективно організація використовує свої ресурси та досягає поставлених цілей. Такі показники, як прибутковість, продуктивність праці та обсяг виробництва, дозволяють організації оцінити, чи відповідає її фактична діяльність очікуваним результатам. Вони також допомагають виявити сильні та слабкі сторони організації та створюють основу для коригування стратегії.

#### 2. Контроль і моніторинг.

Ключові показники ефективності організації дозволяють їй постійно контролювати свою фінансову та операційну діяльність. Вони дозволяють компанії відстежувати рушійні сили її розвитку, контролювати досягнення стратегічних і тактичних цілей та своєчасно виявляти відхилення від плану. Таким чином, індикатори є інструментом для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

#### 3. Прийняття управлінських рішень.

Показники діяльності організації є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Показники дозволяють керівництву оцінити різні аспекти бізнесу, починаючи від фінансових результатів і

закінчуючи операційною ефективністю, і таким чином обрати найкращий шлях розвитку. На основі показників керівництво може приймати рішення про інвестиції, скорочення витрат, оптимізацію виробництва, впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції тощо.

#### 4. Стратегічне планування.

Показники роботи організації є важливим елементом у процесі стратегічного планування. Вони допомагають визначити цілі на майбутнє, сформулювати стратегічні завдання та обрати оптимальні методи їх досягнення. За допомогою показників можна оцінити, наскільки організація готова до реалізації своєї стратегії, а також передбачити можливі ризики і загрози.

#### 5. Мотивація та стимулювання персоналу.

Результати, відображені в ключових показниках ефективності, також можуть бути використані для мотивації та заохочення працівників. Показники дозволяють оцінити внесок окремих підрозділів та працівників у загальні результати і можуть бути основою для грошового або негрошового заохочення. Ефективне використання показників може підвищити продуктивність праці, розвинути корпоративну культуру та залучити працівників до реалізації стратегічних цілей компанії.

#### 6. Звітність та комунікація із зовнішніми стейкхолдерами.

Ключові показники ефективності організації також використовуються для інформування зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори, акціонери та регуляторні органи. Чітка і точна інформація про фінансові результати, продуктивність і конкурентоспроможність організації сприяє створенню сприятливого іміджу компанії та залученню додаткових ресурсів для її розвитку.

Таким чином, ключові показники ефективності організації є основним інструментом аналізу, контролю, планування та управління її діяльністю. Показники допомагають підвищити ефективність роботи компанії, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та забезпечують прозорість для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

Ключові показники ефективності організації - це важливі елементи, які відображають ефективність, продуктивність і здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Ці показники допомагають керівництву аналізувати результати діяльності, виявляти проблеми та можливості для вдосконалення, контролювати виконання планів та включають в себе наступні аспекти:

##### 1. Гнучкий підхід до бюджету:

- Розробка бюджету з урахуванням можливих змін в економічному середовищі.

- Перегляд і коригування бюджету у випадку зміни обставин для забезпечення фінансової стабільності.
2. **Диверсифікація джерел фінансування:**
    - Залучення фінансування з різних джерел, таких як банківські кредити, інвестиції, емісія облігацій тощо.
    - Розробка альтернативних планів фінансування для зменшення ризику втрат ліквідності.
  3. **Ефективне управління ліквідністю:**
    - Постійний моніторинг рівня ліквідності та вчасне реагування на зміни.
    - Аналіз та прогнозування грошових потоків для забезпечення достатньої ліквідності.
  4. **Оптимізація управління запасами:**
    - Раціоналізація запасів товарів і матеріалів для зменшення затрат та оптимізації оборотного капіталу.
    - Використання сучасних методів управління запасами для підвищення ефективності.
  5. **Розробка резервних планів:**
    - Підготовка альтернативних стратегій дії у випадку непередбачених ситуацій.
    - Резервування капіталу або створення можливостей для швидкого отримання фінансування у разі потреби.

Узагальнено, ефективне управління фінансами в умовах нестабільності вимагає гнучкості, стратегічного планування та готовності до змін. Правильно розроблені стратегії оптимізації бюджету та управління ліквідністю допоможуть підприємству впоратися з будь-якими фінансовими викликами та забезпечити стабільність у складних умовах.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Журнал Візіонер. 2022 рік. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/>.
2. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: [http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2024/05/ujae\\_2024\\_r02\\_a12.pdf](http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a12.pdf).
3. Закон України Про енергетичну ефективність від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
4. Енергоефективність в будівельному секторі. Connecting expertise - building solutions. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.geze.ua/uk/cikavi-novini/temi/energoefektivnist>

УДК 658.5:004.8

Марчук С.В.

аспірант Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах нестабільного ринку та стрімкого технологічного прогресу підприємства змушені динамічно адаптуватися до нових викликів. Трансформація бізнес-процесів стала не просто трендом, а необхідністю для збереження і підвищення конкурентоспроможності компаній. Дослідження свідчать, що підприємства, які активно здійснюють цифрову трансформацію своїх процесів, досягають суттєво кращих результатів порівняно з тими, хто зволікає: середній темп зростання доходів «цифрово зрілих» компаній перевищує показники відстаючих на 17,3 процентних пункти. Це підкреслює, що оновлення та оптимізація процесів є ключовим фактором успіху бізнесу в контексті сучасних викликів.

Одним із головних напрямів трансформації бізнес-процесів є впровадження цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту (ШІ). Інтеграція ШІ дає змогу автоматизувати рутинні операції та звільнити час співробітників для виконання більш творчих і стратегічних завдань. Застосування алгоритмів машинного навчання і роботизованої автоматизації процесів (RPA) прискорює виконання повторюваних операцій, знижуючи вплив людського фактора та ймовірність помилок. За рахунок цього бізнес-процеси стають більш ефективними, а продуктивність праці зростає, що дозволяє компаніям досягати більшого результату з меншими витратами ресурсів. Наприклад, використання ШІ для обробки документів чи обслуговування клієнтів 24/7 приводить до скорочення трудомістких процедур і підвищення оперативності сервісів. В результаті рутинні завдання виконуються швидше і з меншими витратами, тоді як персонал може зосередитися на вдосконаленні продуктів і взаємодії з клієнтами – напрямах, що створюють більшу цінність для бізнесу, а також потребують людської креативності.

Трансформація бізнес-процесів позитивно впливає і на ефективність управління підприємством. Сучасні інформаційні системи та аналітичні платформи, інтегровані у процеси, забезпечують керівників актуальними даними для прийняття рішень в режимі реального часу. Інструменти штучного інтелекту здатні аналізувати великі обсяги даних і знаходити приховані закономірності, що дозволяє менеджменту швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та підвищувати обґрунтованість стратегічних кроків. Автоматизований моніторинг показників та прогнозування попиту за допомогою ШІ сприяють оптимізації запасів і виробничих графіків. Отже,

завдяки трансформації процесів керівництво отримує гнучкіші та прозоріші механізми управління, зменшується вплив людського фактору в плануванні і контролі, що загалом підвищує результативність роботи підприємства.

Комплексна модернізація процесів із застосуванням ШІ та інших технологій стає джерелом довгострокових конкурентних переваг для підприємств. По-перше, автоматизація та реінжиніринг процесів значно знижують операційні витрати, оптимізуючи використання ресурсів і мінімізуючи кількість помилок, що виникають внаслідок людського чинника. Це скорочує час виходу продукту на ринок, що є критично важливим в умовах жорсткої глобальної конкуренції та постійної зміни споживчих очікувань. Своєчасне реагування на ринкові зміни дозволяє компаніям закріплювати лідерські позиції у своїх сегментах.

По-друге, підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів за допомогою цифрових рішень, таких як чат-боти, віртуальні асистенти, інтелектуальні CRM-системи, онлайн-платформи самообслуговування, суттєво зміцнює довіру та лояльність споживачів. Персоналізоване обслуговування, можливість взаємодії у режимі 24/7 і зменшення часу очікування стають конкурентною перевагою, яка сприяє зростанню клієнтської бази та повторних продажів.

По-третє, впровадження ШІ у внутрішні бізнес-процеси — наприклад, у сферу фінансового обліку, прогнозування попиту, управління ланцюгом постачань та логістикою — дозволяє компаніям діяти більш гнучко, адаптуючи структуру витрат і операційні моделі відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Використання аналітичних систем на основі великих даних допомагає менеджменту краще розуміти динаміку ринку, передбачати поведінку споживачів та оперативнo ухвалювати стратегічні рішення.

Досвід провідних компаній показує, що організації, які кардинально переглядають свої робочі потоки, оптимізують ключові процеси і активно впроваджують ШІ-рішення, значно частіше досягають бажаних результатів від інноваційних ініціатив. Згідно з останніми дослідженнями, такі компанії демонструють вищі темпи зростання доходів, вищу операційну ефективність та стійкішу конкурентну позицію порівняно з тими, хто обмежується лише поверхневими змінами.

Ефективна інтеграція ШІ в щоденну діяльність підприємства підвищує точність виконання операцій, забезпечує стандартизацію процедур і водночас створює можливості для творчого підходу до вирішення складних завдань. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності працівників і зменшенню витрат часу на виконання рутинних завдань.

Більше того, автоматизація повторюваних операцій дозволяє компаніям створювати привабливіші умови праці для талановитих спеціалістів, пропонуючи їм можливості для професійного зростання та

реалізації в інноваційних проєктах. Залучення висококваліфікованих кадрів є додатковим фактором конкурентоспроможності, адже саме людський капітал визначає здатність компанії генерувати нові ідеї та забезпечувати сталість розвитку.

Усі ці чинники створюють синергію, яка виводить конкурентоспроможність підприємства на якісно новий рівень, забезпечуючи не лише короткострокові комерційні успіхи, а й довгострокову стійкість бізнес-моделі в умовах глобальної цифрової трансформації.

Трансформація бізнес-процесів, особливо із використанням інструментів штучного інтелекту, є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Вона забезпечує оптимізацію витрат, прискорює операційну діяльність і покращує якість управлінських рішень. Компанії, що оперативнo впроваджують інновації у свої процеси, отримують стратегічні переваги над конкурентами. Як зазначають експерти, у цифрову еру впровадження ШІ та передових технологій – це не просто технологічна перевага, а стратегічна необхідність для успішного розвитку бізнесу. Трансформація бізнес-процесів виступає ключовим драйвером стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку та його довгострокового процвітання.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Баранов О., Костенко О., Дубняк М., Головка О. Цифрова трансформація суспільства: правові аспекти та сучасні проблеми: монографія. 2-ге вид. Київ; Одеса: Фенікс, 2024. 184 с.

2. 10 capabilities to accelerate digital transformation [Електронний ресурс] // MIT Sloan Management Review. 2023. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/10-capabilities-to-accelerate-digital-transformation> (дата звернення: 26.04.2025).

3. Artificial Intelligence Is Changing How Companies Work [Електронний ресурс] // Deloitte Switzerland. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ch/en/Industries/technology/perspectives/artificial-intelligence-Is-changing-how-companies-work.html> (дата звернення: 26.04.2025).

4. Responsible AI is a competitive advantage [Електронний ресурс] // IBM. 2023. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/responsible-ai-is-a-competitive-advantage> (дата звернення: 26.04.2025).

5. Tran B. Legal Insights Into IBM's AI-Driven Business Process Automation Patents [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://patentpc.com/blog/legal-insights-into-ibms-ai-driven-business-process-automation-patents> (дата звернення: 26.04.2025).

УДК 005.332.4

Маслов Д.Г.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ**

Основною умовою, за якою працює ринковий механізм, що забезпечує стабільне зростання економіки, розмаїтість асортименту і високу якість товарів та послуг, є ринкова конкуренція. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвинутого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. При цьому конкуренція виконує ряд важливих функцій, серед яких:

- визначення ринкової вартості товару в процесі конкурентної боротьби;
- стимулювання впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво як інструмент економічної виживаності підприємств й одержання інших переваг перед конкурентами;
- відбір у процесі конкуренції найбільш ефективних форм власності й господарювання, виключення її неефективних ланок через механізм банкрутства.

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища тісно взаємозалежні й взаємообумовлені. Їхній взаємозв'язок виражається в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. З моменту переорієнтації України на ринкові принципи економіки промислові підприємства зіштовхнулися з необхідністю самостійно організувати збут своєї продукції й забезпечувати виробництво необхідними ресурсами. Сьогодні виникають нові відносини між виробниками та споживачами продукції, коли виробник має постійно піклуватися про пошук тих переваг, які забезпечуватимуть йому належний рівень конкурентоспроможності.

У ринковій системі господарювання категорія „конкурентоспроможність” – одна з головних, тому що в ній відображаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості не тільки окремого підприємства, регіону, але й країни в цілому. В умовах ринкової економіки підприємства, забезпечуючи випуск продукції потрібної споживачу якості, працюють в конкурентному середовищі, яке є невід'ємною частиною ринку. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства, орієнтованої на випуск продукції, що має необхідну споживачеві якість та конкурентоспроможність, необхідно цілеспрямовано та професійно вивчати та аналізувати конкурентне середовище, впроваджуючи один із принципів маркетингу: „Хто забуває про конкурентів, того завтра забуде ринок”. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова

конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу. Рівень конкурентоспроможності підприємств в остаточному підсумку визначає рівень конкурентоспроможності економіки держави, оскільки безпосередньо бере участь у конкурентній боротьбі на внутрішніх і зовнішніх ринках. Тому в умовах спаду виробництва проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає особливо актуальною.

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана насамперед з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання й утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху промислового підприємства в конкурентній боротьбі. В практиці діяльності вітчизняних підприємств конкурентоспроможність традиційно зводиться або до вирішення технічних проблем (оцінка технічного та технологічного рівня виробництва, побудова систем управління якістю продукції), або до формування та реалізації відповідної цінової політики. Але ці напрями вирішують окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Активний інтерес до конкурентоспроможності, що виник унаслідок розвитку ринкових відносин, виходу підприємств на світовий ринок, викликав велику кількість розробок, присвячених даній проблемі.

Для сформованих концептуальних підходів до управління конкурентними перевагами характерна безліч відмінностей, що стосуються не тільки понятійного апарату, а й постановки цілей, теоретико-методологічної й практичної бази процесу дослідження й аналізу ринку. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних учених використовується універсальний підхід при розгляді конкурентних переваг підприємства в процесі збільшення присутності на ринку, з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття й методологія для вивчення рівня конкурентоспроможності підприємства як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі, слабо досліджені питання розробки й практичного використання кількісного підходу для оцінки результатів управління конкурентними перевагами. Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія яких спричиняє суперництво, а також

відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства. У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й силу впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу

Слід виділити основні напрямки досліджень в сфері конкурентоспроможності:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на основі удосконалення науково-технічних параметрів;
- розвиток дизайну, упакування, подачі продукції у відповідному вигляді, щоб сприяти її привабливості на ринку;
- мінімізація витрат, конкурування за рахунок меншої ціни продукції;
- удосконалення устаткування, що забезпечує необхідну якість і точність обробки, задану продуктивність, технологічні фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції.

Особливості конкуренції на різних ринках диктують специфічний підхід до вивчення конкурентоспроможності в галузі. Реалізація цього підходу можлива шляхом розроблення маркетингової стратегії з урахуванням результатів конкурентного аналізу, а також результатів оцінки сильних і слабких сторін підприємства, послідовного моніторингу діяльності ключових конкурентних гравців у рамках конкретної галузі.

Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно проводити систематичну роботу з усього виробничо-господарського циклу, що у підсумку приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу. Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва, і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства. Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Це визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами, що встановлюються продавцями товарів.

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ- НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ**

Одним з найважливіших принципів підприємництва є самоокупність. Його практична реалізація передбачає безумовне послідовне просування до подвійної мети підприємства, яка полягає у задовільненні певної суспільної потреби та отриманні прибутку. Відхилення від цієї загальної мети зумовлює зниження конкурентоспроможності та здатне спричинити банкрутство підприємства. Проте, можливою та достатньо розповсюдженою є ситуація, коли фактичне погіршення стану справ на підприємстві залишається непоміченим, аж доки його наслідки не стануть критичними. Отже, існує важливе завдання виявлення можливого погіршення справ та пошуку резервів зростання ефективності та конкурентоспроможності на якомога ранній стадії, що дозволить підприємству належним чином відреагувати на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [1].

Конкуренція – це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин – свобода вибору – реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід [2].

Конкуренція як економічна категорія – це боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів. Відповідно до Закону України „Про захист економічної конкуренції” № 2210-III від 11.01.2001р. економічна конкуренція – це змагання між суб’єктами господарювання за придбання переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі (суб’єкти господарювання) мають можливість вибирати між декількома продавцями (покупцями), а окремий суб’єкт господарювання не може визначити умови обороту товару на ринку [1].

Конкуренція – важливий засіб контролю в ринковій системі. Ринковий механізм пропозиції та попиту доводить побажання споживачів до підприємств - виробників продукції, а останні, у свою чергу, задовольняють їх належним чином. Конкуренція зумовлює розширення виробництва й зниження цін на продукцію до рівня витрат на виробництво. Крім того, саме конкуренція змушує підприємства найповніше приймати науково-технічні досягнення, застосовувати ефективну техніку, технологію, сучасні методи організації виробництва й праці. При існуючій конкурентній кон’юнктурі підприємства використовують найбільш економічну

комбінацію ресурсів для виробництва певного обсягу продукції, оскільки це відповідає їхній власній вигоді.

Чиста конкуренція виникає, коли численні продавці займаються продажем однорідного продукту, й на ринку немає продуктової диференціації. Здійснення конкуренція – це чиста конкуренція + мобільність ресурсів усередині ринку й відсутність бар'єрів на вхід і вихід учасників. Ефективна конкуренція – покупці й продавці оперують незалежно у вільній конкурентній системі [2].

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг – це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції [1].

Як було доведено багатьма економістами, конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня життя населення. Тому конкуренція – дуже складне поняття. У промислово розвинутих країнах ефективність механізму конкуренції визначається не повнотою, глибиною або точністю терміна конкуренція, а дією „невидимої руки” А. Сміта. Україна в силу відомих політичних причин у цьому плані залишається ще поки некерованою.

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їх якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу. За ступенем інтенсивності конкуренція може бути:

- привабливою, коли в даному сегменті суб'єкт більш якісно задовольняє свої потреби або одержує прибутки більші, ніж у попередньому сегменті;
- помірною, коли дії суб'єкта конкуренції підтримують конкурентне середовище в даному сегменті ринку;
- запеклою для об'єкта конкуренції, коли суб'єкт поглинає, знищує або витісняє об'єкт із даного сегменту;
- запеклою для суб'єкта конкуренції, коли об'єкт (конкурент) [2].

Форми конкуренції:

1) предметна – конкуренція між товарами однієї асортиментної групи,

між аналогічними об'єктами, що задовольняють ту саму потребу:

2) функціональна – конкуренція між товарами (об'єктами) – заміниками.

Методи конкуренції на основі:

- 1) критерії підвищення якості товару (нецінова);
- 2) критерію підвищення якості, сервісу товару;
- 3) зниження ціни (цінова);
- 4) зниження експлуатаційних витрат у споживача товару;
- 5) використання всіх конкурентних переваг об'єкта й суб'єкта (інтегральна).

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу:

- 1) розмір ринку – чим більший, тим сильніші конкуренти;
- 2) темпи зростання ринку – швидке зростання полегшує проникнення на ринок;
- 3) потужності – зайві потужності призводять до падіння цін;
- 4) перешкоди для входу або виходу з ринку – бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків;
- 5) ціна;
- 6) рівень стандартизації товарів – покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший;
- 7) мобільні технологічні модулі;
- 8) вертикальна інтеграція підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводять до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво – інтегрованих, частково інтегрованих і не інтегрованих фірмах;
- 9) економія на масштабі – збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару;
- 10) швидке відновлення асортименту.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р.- №2210-III //ВВР України. – 2001. - № 12. - С.64.
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 385 с.

УДК 338.43

Мороз О. С.

к.е.н., доц., Інженерний навчально-науковий інститут  
Запорізького Національного Університету, Україна

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ КРИЗИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

В умовах подолання наслідків кризи у повоєнний період процеси відновлення як національної економіки України в цілому, так і економіки окремих її регіонів, сфер економічної діяльності (галузей) та підприємств, зокрема, стикаються з низкою негативних тенденцій пов'язаних з посиленням економічних, інфраструктурних, енергетичних, соціальних, демографічних та екологічних диспропорцій. Важливим аспектом економічного та соціального розвитку суспільства в цілому та окремих суб'єктів господарювання є підвищення ефективності виробництва товарів і послуг на підприємствах усіх форм господарювання, з акцентом на виробництво конкурентоспроможної продукції та задоволення потреб споживачів. Таким чином, конкурентоспроможність підприємств, яка свідчить про його виробничі, фінансові, господарські та інші переваги перед іншими підприємствами та залежить від багатьох факторів її внутрішнього і зовнішнього середовища, стає одним з визначальних чинників відновлення економічного потенціалу країни. Підвищення конкурентоспроможності підприємств не є чимось новим, але в умовах подолання наслідків війни у повоєнний період розвитку країни є дуже актуальним, оскільки стосується майже всіх сфер економічної діяльності як органів державного управління та місцевого самоврядування, так і управління бізнесом.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його загальний стан і результати виробничо-господарської діяльності, виступаючи одночасно в якості одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта. При цьому необхідно враховувати на те, що цей показник має специфічний характер, а саме є: **а)** відносним (порівняльним) – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку; **б)** релевантним критерієм, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (и ого конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища; **в)** часовим (динамічним) критерієм, який характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності. [1]

При цьому необхідно зазначити, що снує ряд проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств у після кризовий період, а саме: **а)** загострення конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках,

яке супроводжується втратою вже придбаних позицій на ринку, уповільненням зростання попиту на продукти (товари, послуги), що виробляється вітчизняними підприємствами внаслідок впливу наслідків війни тощо; **б)** наявність більших можливостей впровадження нових технологій, засобів виробництва, організаційних та управлінських систем з боку іноземних конкурентів в наслідок наявності в них ресурсів (як матеріально-технічних та фінансово-економічних, так і людських та інноваційних); **в)** звуження можливостей розвитку бізнесу в наслідок певного впливу ряду чинників, які визначатимуться міжнародними угодами з партнерами, які підтримували країну за часів війни.

Це вимагатиме зосередження уваги на постійному пошуку нових джерел конкурентних переваг підприємства, зокрема, таких як: **а)** фокус на потребах споживачів та нових сегментах ринку; **б)** зосередження уваги на нововведеннях та реалізації інноваційних проєктах, спрямованих на створення нових споживчих характеристиках товарів та послуг та забезпечення відповідного рівня їх; **в)** визначення стратегічних та тактичних завдань на шляху забезпечення конкурентоздатності підприємства в умовах антикризового управління бізнесом, галуззю, регіоном та країною в цілому.

Серед основних шляхів розв'язання проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, можна, зокрема, зазначити такі як: **а)** упровадження стратегічного маркетингу "виходу" і "входу" підприємства та розвиток тактичного маркетингу і логістики, постійного удосконалення зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем (як прямого, так і опосередкованого впливу); **б)** удосконалення організації інноваційно-інвестиційної діяльності; **в)** впровадження ресурсозберігаючих технологій на основі аналізу ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу; **г)** підвищення організаційно-технічного рівня виробництва як з точки зору вдосконалення безпосередньо виробничої технології та організації і управління виробництва, так і з точки зору упровадження нових інформаційних, фінансових, облікових та інших технологій; **д)** підвищення якості як загального рівня управління бізнесом в цілому, так і окремих функціональних напрямів діяльності бізнесових структур, зокрема.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl\\_Konkurent\\_22-11-22.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf)

УДК 620.9

Севастьянов Р.В.<sup>1</sup>, Савка Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ**

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, спричиненої впливом воєнних дій, глобальних інфляційних тенденцій, змін у геополітичних пріоритетах та посиленням конкуренції, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Зростаюча динаміка зовнішніх загроз потребує від бізнесу здатності до швидкої адаптації, трансформації бізнес-моделей та ефективного використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

За даними дослідження YouControl, тисяча найбільших українських підприємств отримали чистий дохід у розмірі майже 7,2 трильйона грн за підсумками 2023 року, що на 19,4% більше порівняно з попереднім роком [1]. Це свідчить про певний рівень стійкості бізнесу, проте не відображає ситуацію малого та середнього підприємництва, яке більш вразливе до ринкових коливань.

Ключові внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність:

– Інноваційність та цифровізація. Здатність впроваджувати нові технології, розвивати ІТ-інфраструктуру, автоматизувати виробничі та управлінські процеси. Сучасне підприємство має бути не лише користувачем цифрових рішень, а й адаптувати їх до своїх потреб. [2]

– Управління персоналом. Ефективне HR-управління, впровадження систем мотивації, розвиток лідерських компетенцій та побудова сильної організаційної культури є основою гнучкості та інноваційності компанії. [5]

– Фінансова стійкість. Наявність фінансових резервів, доступ до інвестицій та здатність залучати зовнішні джерела фінансування забезпечують стабільність в умовах криз. [3]

Таблиця 1. 1000 найбільших компаній України за секторами економіки (2023 рік) [1]

| №  | Сектор                               | Чистий дохід компаній, млрд грн, 2023 рік | Сукупна частка компаній в доходах топ-1000, %, 2023 рік | Приріст частки сектору в доходах топ-1000, п.п. | Кількість компаній в топ-1000, 2023 рік |
|----|--------------------------------------|---|---|---|---|
| 1  | Нафтогазовий сектор                  | 1 203,7                                   | 16,8%   | -4,2 ↓  | 115                                     |
| 2  | Електроенергетика                    | 1 142,2                                   | 15,9%   | -1,4 ↓  | 104                                     |
| 3  | Роздрібна торгівля                   | 761,5                                     | 10,6%   | 2,3 ↑   | 60                                      |
| 4  | Харчова промисловість                | 589,7                                     | 8,2%  | 0,5 ↑   | 139                                     |
| 5  | Сільське господарство                | 506,9                                     | 7,1%  | -1,0 ↓  | 97                                      |
| 6  | Металургія                           | 464,0                                     | 6,5%  | -0,5 ↓  | 48                                      |
| 7  | Оптова торгівля                      | 378,7                                     | 5,3%  | 1,2 ↑   | 70                                      |
| 8  | Транспорт і логістика                | 286,9                                     | 4,0%  | -0,2 ↓  | 31                                      |
| 9  | Тютюнове виробництво                 | 283,2                                     | 4,0%  | 0,9 ↑   | 17                                      |
| 10 | Торгівля автотранспортом             | 221,2                                     | 3,1%  | 0,7 ↑   | 47                                      |
| 11 | Фармацевтика                         | 219,9                                     | 3,1%  | 0,2 ↑   | 34                                      |
| 12 | Машинобудування                      | 185,7                                     | 2,6%  | 0,9 ↑   | 52                                      |
| 13 | Хімічна промисловість                | 173,8                                     | 2,4%  | -0,3 ↓  | 44                                      |
| 14 | Вугільна промисловість               | 113,9                                     | 1,6%  | -0,2 ↓  | 9                                       |
| 15 | Інформаційні технології              | 81,5                                      | 1,1%  | -0,2 ↓  | 22                                      |
| 16 | Телекомунікації                      | 75,7                                      | 1,1%  | -0,2 ↓  | 7                                       |
| 17 | Будівництво                          | 68,6                                      | 1,0%  | 0,0   | 22                                      |
| 18 | Деревообробно-паперова промисловість | 61,8                                      | 0,9%  | 0,3 ↑   | 13                                      |

|    |                         |                |               |       |             |
|----|-------------------------|----------------|---------------|-------|-------------|
| 19 | Нерудна промисловість   | 56,4           | 0,8%          | 0,2 ↑ | 18          |
| 20 | Азартні ігри та лотереї | 51,9           | 0,7%          | 0,7 ↑ | 7           |
|    | Решта секторів          | 234,1          | 3,3%          | —     | 44          |
|    | <b>Усього</b>           | <b>7 161,3</b> | <b>100,0%</b> | —     | <b>1000</b> |

Зовнішні чинники:

– Регуляторне середовище. Часті зміни в законодавстві, фіскальний тиск, обмеження імпорту чи експорту можуть істотно впливати на бізнес-операції. Водночас держава може виступати і як партнер, створюючи інституційні механізми підтримки бізнесу.

– Зміни у структурі попиту. Підприємства мають постійно моніторити потреби споживачів та адаптувати свої пропозиції відповідно до ринкових трендів.

– Логістика та імпортозалежність. Зміни у ланцюгах постачання, зростання транспортних витрат, обмеження доступу до сировини чи комплектуючих потребують диверсифікації каналів та переорієнтації на локальні ресурси [4].

Шляхи підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку:

1. Антикризове стратегічне планування. SWOT-аналіз, сценарне моделювання та наявність кризового плану дій дозволяють зменшити ризики та швидко адаптуватися до змін. Формування внутрішньої "кризової команди" забезпечує оперативне прийняття рішень у період невизначеності.
2. Цифрова трансформація. Використання ERP, CRM, хмарних сервісів, аналітики великих даних (Big Data) та електронної комерції дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й вийти на нові ринки без значного збільшення операційних витрат. [2]
3. Гнучке управління людськими ресурсами. Крос-функціональні команди, дистанційна або гібридна робота, безперервне навчання співробітників, створення культури відповідальності й ініціативності значно підвищують адаптивність організації. [5]
4. Розширення та диверсифікація. Пошук нових ринків збуту, освоєння нових напрямків діяльності, залучення до партнерських програм із міжнародними організаціями та розвиток експортного потенціалу дозволяють зменшити залежність від окремих сегментів ринку.
5. Підтримка з боку держави та міжнародних інституцій. Використання грантових програм (USAID, eРобота, GIZ тощо), участь у програмах технічної допомоги, залучення пільгових

кредитів або субсидій на модернізацію виробництва відкриває нові перспективи для розвитку. [4]

6. Орієнтація на сталий розвиток. Екологічна та соціальна відповідальність, впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) стають дедалі більш важливими для інвесторів, партнерів і споживачів. Сприятливий імідж компанії – це також інструмент конкурентної переваги.

За даними Звіту KPMG за 2023 рік, українські підприємства, які застосовують Lean-підходи, цифрові рішення для обліку та управління, а також активно інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищі показники операційної ефективності та темпи зростання частки на ринку, навіть попри складну макроекономічну ситуацію [5].

В умовах нестабільного ринку конкурентоспроможність визначається не лише поточними фінансовими результатами, але й здатністю до адаптації, інновацій, стратегічного мислення та партнерства. Системна робота з ризиками, орієнтація на цифрову трансформацію, розвиток персоналу та ефективне використання зовнішніх ресурсів формують базу для стійкого розвитку підприємств в умовах постійної турбулентності.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1) Тисяча найбільших українських компаній за доходами у 2023 році <https://youcontrol.com.ua/data-research/tysiacha-naybilshykh-ukrayinskykh-kompaniy-za-dokhodamy-u-2023-rotsi/>

2) Розвиток підприємництва в умовах цифрової трансформації <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f237b9d7-7265-424e-add3-2259f3c1ac12/content>

3) Фінансова Стійкість Підприємства Та Фактори Впливу На Неї <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>

4) Національний банк України. Огляд бізнес-очікувань підприємств. – 2023. <https://bank.gov.ua/>

5) Звіт KPMG «Бізнес в умовах війни». – 2023. – <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>

УДК 338.2

Трифонов О.В.

д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

#### **ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРОСТОЇВ ОБЛАДНАННЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ**

Важливість ліквідації простоїв у діяльності підприємств різних видів економічної діяльності важко переоцінити. Так, Пател Дж. [1] на прикладі роботи медичних закладів зазначає, що у сфері охорони здоров'я вирішальне значення мають швидкість і точність. Надійна робота медичного обладнання

є основою якісної допомоги пацієнтам. Однак простої такого обладнання суттєво впливають на ефективність медичних послуг, хоча цьому аспекту часто не приділяють належної уваги. Аналогічної думки дотримується Хабіб А. [2], зазначаючи, що простої виробничих ліній призводять до фінансових втрат і зменшення конкурентоспроможності. Отже, для підприємств різних секторів економіки важливим є попередження простоїв.

Згідно з ст. 34 Кодексу законів про працю України «простої – це зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами» [3].

«Підстави для початку простою в роботі підприємства можуть бути різні: тимчасові несвоєчасні поставки сировини; відсутність попиту на виконання тих чи інших робіт (послуг); тимчасова відсутність ринку збуту вже готової продукції; пошкодження (несправність) обладнання або аварії на виробництві тощо. Простій не з вини працівника виникає у випадках призупинення робіт із причин відсутності матеріально-технічного забезпечення виробництва, незабезпечення технологічною документацією, несправності устаткування тощо» [4]. Також простої можуть виникати через обставини непереборної сили (наприклад, стихійні лиха, військові дії тощо).

Для зменшення простоїв, Хабіб А. рекомендує впроваджувати проактивні стратегії техобслуговування, що включають [2]: інвестувати в передові інструменти моніторингу (датчики, Інтерн речей, штучний інтелект); навчати команди технічного обслуговування, аби працівники мали навички роботи зокрема з ефективними новими технологіями обслуговування; розвивати культуру технічного обслуговування: заохочувати проактивне техобслуговування як частину операційної стратегії компанії; регулярно оцінювати продуктивність технічного обслуговування за ключовими показниками.

На думку Пател Дж. [1], вихід медичного обладнання з ладу має безпосередні негативні наслідки для медичних працівників, спричиняючи раптову зупинку процесів і змушуючи персонал діяти в умовах стресу та непередбачуваності. Це знижує ефективність надання медичної допомоги, підвищує ризик ускладнень і загрожує безпеці пацієнтів. Часті збої погіршують якість обслуговування, підривають довіру пацієнтів і спонукають їх звертатися до інших закладів, що зумовлює фінансові втрати та шкодить репутації медичної установи.

За таких вагомих негативних наслідків відмови роботи обладнання виникає необхідність їхнього прогнозування як інструменту попередження простоїв. Так, у [5] розглядається використання нейронної мережі типу Transformer для прогнозування відмов обладнання на промислових

підприємствах, завдяки котрій зменшуються незаплановані простої і покращується якість продукції, а також мінімізуються витрати на ремонт, підвищується ефективність виробництва, завдяки чому забезпечується економічна стійкість та конкурентоспроможність.

На думку Пател Дж., для попередження простоїв обладнання у медичних закладах доцільно надати пріоритет проактивному обслуговуванню та стратегічному плануванню таких аспектів [1]: інвестування в програми прогнозування технічного обслуговування з використанням передових технологій, зокрема Інтернету речей та машинного навчання; встановлення комплексних графіків технічного обслуговування та протоколів; партнерство з надійними сторонніми сервісними компаніями з технічного обслуговування.

Таким чином, простої обладнання можуть суттєво впливати на показники ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможність, зокрема в частині зменшення витрат за рахунок ефекту масштабу, а також в забезпеченні забезпечення якості виготовленої продукції чи наданих послуг.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Patel J. The Critical Impact of Medical Equipment Downtime. Equipment management. 29.05.2024. URL: <https://24x7mag.com/management/equipment-management/the-critical-impact-of-medical-equipment-downtime/>.
2. Habeeb A. Reducing Downtime in Production Lines Through Proactive Maintenance Strategies. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/389891476\\_Reducing\\_Downtime\\_in\\_Production\\_Lines\\_Through\\_Proactive\\_Maintenance\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/389891476_Reducing_Downtime_in_Production_Lines_Through_Proactive_Maintenance_Strategies).
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII : із змінами та допов. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
4. Простій на підприємстві. Rbudni: медіаплатформа про роботу та життя : веб-сайт. URL: <https://budni.robota.ua/news/prostiy-na-pidpriyemstvi>.
5. Poland D.J., Puglisi L., Ravi D. Industrial Machines Health Prognosis using a Transformer-based Framework. arXiv Is Hiring a DevOps Engineer : веб-сайт. URL: <https://arxiv.org/pdf/2411.14443>.

UDC 330.3:005.3

Sannikova S.F.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine

### **INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT**

The competitiveness of an enterprise determines the combination of advantages that help it produce and sell goods (services) with the best price and

non-price characteristics for consumers relative to its competitors. In market conditions characterized by instability and risk, one of the primary tasks of enterprise management is to assess the current and future capabilities of the enterprise and create an effective mechanism for managing competitiveness in an unstable market environment and risk. Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment and risk is a process of developing management actions aimed at studying one's own activities in relation to competitors, identifying opportunities and threats, strengths and weaknesses, which will allow for timely development of management measures to adapt the enterprise to new circumstances and obtain the desired profits in the long term. The main goal of managing the competitiveness of an enterprise under risk conditions is to ensure the security of the enterprise. It is advisable to form and implement a competitiveness management mechanism in an unstable market environment and risk conditions in the following stages: 1) analysis of competitive forces and identification of risks; 2) formation of a concept of competitiveness management; 3) assessment of the level of competitiveness of the enterprise in the market and risks; 5) development of measures to increase competitiveness. It is appropriate to use both independently and in combination risk management methods: risk aversion; risk reduction; risk absorption and financing; risk transfer [1]. Enterprises must create management systems that are able to ensure the proper level of competitiveness in conditions of instability. Factors for improving the competitiveness of an enterprise are divided into external and internal. The enterprise cannot influence external factors. Internal factors are those that the company can control and regulate their impact. External factors include: investment conditions, technological development trends, level of competition, resource availability. Internal factors include the introduction of new equipment and progressive technology, effective economic incentives, staff training; the formation of a system of competitive relations among employees, and so on. To increase competitiveness in uncertain conditions, enterprises need to constantly monitor changes and quickly adapt to them, monitor competitors, diversify production, monitor the level of prices on the market, implement an adequate pricing policy, work on creating their own brand and maintaining a good reputation [2].

The competitiveness of an enterprise indicates its production, financial, economic and other advantages over other enterprises. Currently, the market network is so covered that it is almost impossible to find new markets. Therefore, increasing the competitiveness of the enterprise is the most important task of the company. In the face of intensifying competition, enterprises must constantly seek reserves and new opportunities to increase their competitiveness. By constantly monitoring competitiveness indicators, enterprise management can timely identify problems in demand for products sold, predict signs of pre-crisis business conditions, and take measures to improve the company's financial condition. The

competitiveness of an enterprise is particularly influenced by such factors as: the latest production technologies, new equipment, the level of modernization, highly qualified management and production personnel, and others [3].

In unstable external environment, there is a significant degree of uncertainty and risks, and this is an objective reality. Therefore, enterprise management needs to assess the situation, make forecasts regarding the possibilities of its development, formulate possible measures and assess the likelihood of their implementation, make a choice from a variety of alternatives and implement the most effective management decisions. This will allow to increase the level of competitiveness of the enterprise and to receive profits even in conditions of instability and risk. The most significant competitive advantages in conditions of uncertainty and risk are resource saving, introduction of innovations and availability of highly qualified managerial and production personnel. Therefore, the main factors for increasing the competitiveness of an enterprise in unstable external environment are resource conservation, the introduction of new equipment and technologies, innovations in organization and management, increasing the activity and productivity of personnel. Increasing the competitiveness of an enterprise in unstable external environment is possible on the basis of continuous monitoring of the external environment, forecasting expected changes, assessing risks, developing alternative management decisions and assessing the likelihood of their implementation, and choosing the most effective management decisions for their implementation.

#### REFERENCES

1. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4(40). С. 24-28. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032328
2. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
3. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>

#### СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТЕЙКХОЛДЕР-ПІДХОДОМ

UDC 314.114

Shykhlyly Kamran

Azerbaijan University of Architecture and Construction,

Baku, 11 Ayna Sultanova, Azerbaijan

##### **REGRESSIVE MODEL OF THE IMPACT OF MIGRATION ON THE DEMOGRAPHIC PROCESS OF THE COUNTRY**

Demography is a science that studies changes in the structure of the population, the interrelationships between demographic processes and structure, and also develops methods of description, analysis and forecasting. In practical terms, the field of demographic research includes a description of the demographic situation, an analysis of trends and factors of demographic processes in the country in different periods [1, 2].

The unit of observation in demography is a person. Over the course of life, the characteristics of people gradually change, and with the change of certain characteristics of them, the characteristics of the population as a whole change. Thus, changing the specific characteristics of individuals from time to time changes the composition of the population and its size. The development of the population is associated with three forms of movement: -natural; -migration; -social. The main indicators of the demographic situation include: the number and composition of the population, the number of births and deaths, the number of officially registered marriages and divorces, the number of citizens who arrived and left the country, as well as the number of arrivals and departures within the country and its regions. On the basis of the above indicators, derived and calculated indicators are formed, which make it possible to comprehensively characterize the structure and movement of the population, socio-demographic processes [9].

According to the terminology of the United Nations Statistical Commission, a population census is a single process of collecting, summarizing, evaluating, analyzing, and publishing, or otherwise distributing, demographic, economic, and social data relevant at a given time to all individuals in a country or a clearly limited part of the country. The basic principles of conducting population censuses are universality, simultaneous conduct, the existence of a single census program, naming, self-determination, confidentiality, centralization of management and disregard for the interests of the state [3, 4].

This reflects that migration is becoming the most dynamic of the three processes at the international level. In migrant families consisting of people of different genders, the decision to return also depends on gender roles and dynamics. In sociocultural contexts where the division of labor in the family and

household depends on gender, women are more likely than men to return when family members in their country of origin need care. Research shows that people migrate at a young age, which is also the reason why some studies show that immigrants make a positive financial contribution during their lifetime [11]. According to the author, in order to achieve a net financial effect, the ability of immigrants must integrate into the labor market and offer in-demand skills. However, immigrants have a real potential to improve the financial balance of the host country.

Some researchers are considering factors contributing to migration. Based on the results they obtained, we can note that the effects of migration affect the demographic process for both sending and receiving countries. Based on the results of the conducted research, we assume that a change in the trend of the demographic process structure depends on the migration process and vice versa.

In some regions of the world, young people (aged 15 to 25) It makes up a significant and rapidly growing population group. In sub-Saharan Africa, where the total population is projected to double by 2050, the number of people of working age (25 to 65 years old) is increasing faster than in any other age group. Most countries in Asia and Latin America and the Caribbean are already experiencing a similar increase in the number of young people, followed by an increase in the number of people of working age.

According to forecasts from the United Nations and demographic experts, by 2050 the world's population will increase by about 26% and reach 9.7 billion. By the end of the century, despite the continued decline in the birth rate, it will reach a peak of almost 11 billion people. Forecasts show that during this period, more and more people around the world will choose cities as their place of permanent residence, and the number of children under the age of 5 will be inferior to the number of people aged 65 and older.

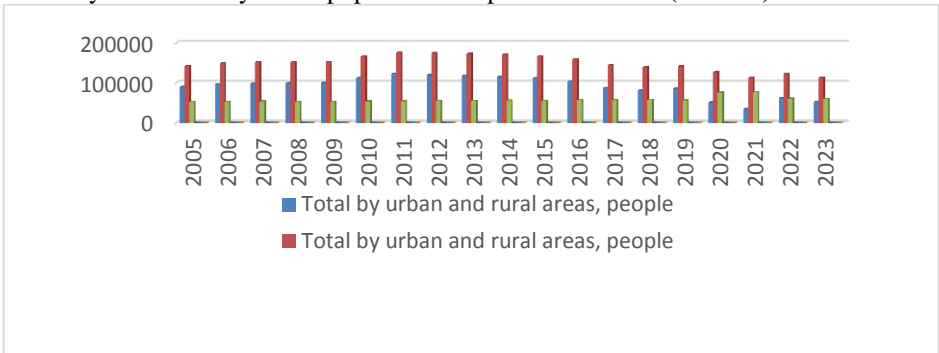
A number of researchers dealt with the problems of the labor market, the impact of the influx of immigrants, etc., and certain scientific results were obtained [13]. The International Organization for Migration (IOM) is the leading intergovernmental organization in the field of migration and the IOM includes approximately 87% of the world's States. The functions of the IOM include the promotion of humane (orderly) migration for the benefit of all. In carrying out these functions, the organization provides support to migrants, ensures the implementation of effective measures to respond to climate change and provide consultations on migration policy [6].

The World Migration Report 2024 recognized the IOM's ongoing duty to protect fundamental human rights and its mission to support those migrants who need help the most. It should be noted that such support is especially needed in three areas to which IOM provides special attention, as indicated in its strategic plan for 2024-2028: -saving lives and protecting people in motion; -finding

solutions to the problem of risk in the movement of people; -facilitating ways for legal migration. According to the UN, the world had 281 million international migrants (3.6% of the world's population) in 2024.

Many factors contribute to the acceleration of migration: conflicts between countries, violence, political and economic instability, climate change, natural disasters, etc. In 2022, there were 117 million displaced persons in the world, 71.2 million of them internally displaced. The number of people forced to seek asylum due to the war between Russia and Ukraine, Israel and Palestine, etc., increased by 31.7% in 2022 compared to 2020 [12, 13].

The acceleration of migration is influenced by many factors. Demographic factors play an important role among these factors: natural population growth, fertility and mortality; gender composition of the population; composition of urban and rural populations; deaths from common causes, etc. The natural growth, fertility and mortality of the population are presented below (Charh 1).



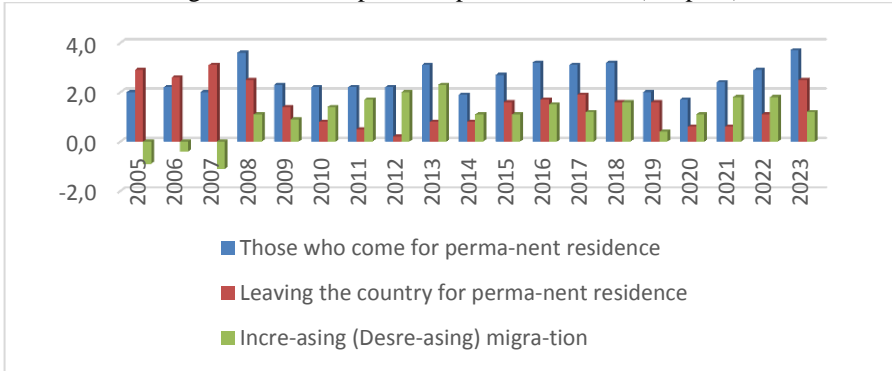
**Graph 1. Natural population growth, births and deaths**

A comparative analysis showed that the natural population growth in the period under review decreased by 41.7% and amounted to 52470 people in 2023, there was also a decrease in the birth rate by 20.6%, and in mortality, on the contrary, there was an increase of 15.8%. The reason for the increase in mortality may be the pandemic years, which have claimed many lives in all population groups. According to the Statistical Committee of Azerbaijan, the natural increase by gender among men decreased by 45.2%, and among women by 41.6% [16]. The decrease in natural growth ultimately has a negative impact on the number of migrants. Thus, the attempt of migrants to move to another country for permanent residence in search of higher wages will be reduced for the aforementioned demographic reason.

A decrease in the number of officially registered marriages and an increase in divorces also negatively affects the change in the number of migrants to worsen. Based on the analysis, it was revealed that during the study period in Azerbaijan, the number of officially registered marriages decreased by 12.8%,

while the number of divorced families, on the contrary, increased by 3.14 times and also negatively affects the migration process.

Because families who set themselves the task of moving from their place of residence force them to change their thoughts related to leaving the country to live in other countries with higher secure living standards. Information data for 2005-2023 on migration in the republic is presented below (Graph 2).



**Graph 2.** Migration indicators of Azerbaijan in 2005-2023

Based on statistics for 1970-2007, it can be noted that the largest decrease in the migration rate over these years occurred in 1985-1990 and amounted to 36.3-53.6 thousand people. During these years, the Soviet Union was already in danger of disintegration, and in the union republics of the former USSR, especially in Karabakh and the adjacent regions of Azerbaijan, the processes of criminalization of Armenians, deterioration of living standards and food security of the populations began to accelerate.

After the collapse of the former USSR, there was a group outflow to foreign countries consisting of various segments of the population (mainly groups of the intelligentsia) with more acceptable working conditions and higher wages, which led to a negative migration balance. The highest level of reduction in the migration balance in 1991-2007 was 14.2-12.2 thousand people (1992-1993) and the lowest was 0.4 thousand people (2004-2006). After 2008, this indicator slowed down and a positive balance occurred, amounting to a minimum of 0.4 thousand people in 2019 and a maximum of 2.3 thousand people in 2013. The reason for the decrease in the number of migrants may be the creation of a good standard of living for the population compared to previous periods. Because during this period, the average salary increased from \$195 to \$549 in 2010-2023, i.e. 2.82 times. Despite the fact that the salary level increases every year, this level is not considered acceptable for a state that is considered an oil and gas country. In this regard, we must admit that the state pays great attention to the re-creation of

infrastructure in the regions liberated from the Armenian occupation, which has damaged the country's economy by billions of dollars.

The positive dynamics of migrant labor market indicators in Azerbaijan was observed after the pandemic (2020-2021), then slowed down compared to previous years. This process has had a disproportionately negative impact on the migration rate. However, the employment rate has improved at a faster rate, and in 2022 it is almost equal to the indigenous population. Also, the average employment rates of these population groups in the OECD countries were 71-72%. Data analysis shows that in these countries the number of migrant workers is higher in percentage terms than the local population.

One of the important aspects of immigration is the ethnic balance of the population, which is changing rapidly. Therefore, the role of migration in the labor market continues to become more controversial. According to experts, the dynamics of leadership development in countries is determined by the number of highly qualified specialists. These specialists are able to contribute more and more ideas with the creation of new industries. The main mechanisms for assimilation of immigrants are the labor market and the comprehensive resources of the country's human resources potential. States are striving to develop and implement action plans in this direction in order to normalize the resolution of specific issues presented to them.

Regression models are the best tool (method) for analyzing, estimating and predicting the change in the number of migrants, including identifying the main factors directly affecting this indicator. Correlation analysis is a method of modeling and studying the properties of measured data. The initial data consists of a combination of values of the dependent variable and independent variables (explanatory variables). The model parameters are set in such a way that the model is as close to the data as possible. The qualitative criterion for approximating quantities (the objective function) usually shows the root-mean-square error. Here it is assumed that the dependent variable is the sum of the values of the given model and a random variable. The model is used for forecasting, time series analysis, hypothesis testing, and identifying hidden relationships in data.

The analysis period, the selection of the initial data. To build an econometric model that ensures a minimum number of migrants, we took a period covering the years 2014-2023. The source materials were selected from the statistical collections labor market and population of the State Statistics Committee of Azerbaijan ( see Table 1) [9].

To present the results of the analysis in a comparative form for 2014, all cost indicators fully cover subsequent years. Here: X1-natural population growth, thousand people; X2- number of employed people, thousand people; X3 –nominal monthly salary, manat; X4- number of deaths due to common causes, thousand people.

**Table 1.** Initial data and calculation results

| Y          | Natural population growth, thousand people, x1 | Number of employed people, thousand people,x2 | Nominal monthly salary, manat,x3 | Number of deaths due to common causes, thousand people,x4 | Ẏ     |
|------------|--|---|----------------------------------|---|--------|
| <b>0.8</b> | 114.855  | 4602.9  | 442.4                            | 55.648  | 1.0685 |
| <b>1.6</b> | 111.513  | 4671.6  | 466.9                            | 54.697  | 1.3419 |
| <b>1.7</b> | 102.816  | 4759.9  | 484.3                            | 56.648  | 1.5384 |
| <b>1.9</b> | 86.932   | 4822.1  | 515.4                            | 57.109  | 1.7014 |
| <b>1.6</b> | 81.732   | 4879.3  | 595.7                            | 57.25   | 1.8791 |
| <b>1.6</b> | 85.263   | 4785.6  | 635.1                            | 55.916  | 1.6241 |
| <b>0.6</b> | 50.924   | 4721.2  | 707.3                            | 75.647  | 0.4211 |
| <b>0.6</b> | 35.406   | 4831.1  | 732.1                            | 76.878  | 0.713  |
| <b>1.1</b> | 62.036   | 4901.1  | 840                              | 60.81   | 1.7443 |
| <b>2.5</b> | 52.47  | 4963.3  | 933.9                            | 60.15   | 1.9683 |

In the study, based on the selected data, a correlation model of changes in the migrant ring (Y) was postulated depending on many factors (Xi, i= 1,2, ... ,4 factor) and the formula is expressed as:

$$Y = a_0 \cdot X_0 + a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_4 \cdot X_4 + u, \quad (1)$$

where: Y is the number of dependent migration observations (number of observations n=10) from independent factors (k=4); u-deviation from the regression function; a is the regression coefficients, a=1,2,... ,4; X<sub>0</sub>=1.

Based on the calculation, the coefficients (a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, ..., a<sub>4</sub>), R<sup>2</sup>, and the DW criteria were obtained. The calculation results are: a<sub>0</sub>=-12.3353; a<sub>1</sub>= 0.0018; a<sub>2</sub>= 0.0034; a<sub>3</sub>=0.0000; a<sub>4</sub>= -0.0466; R<sup>2</sup>=0.69842, DW=2,2.

$$Y = -12.3353 + 0.0018 X_1 + 0.0034 X_2 + 0.0000 X_3 - 0.0466 X_4, \quad (2)$$

The Darbin-Watson test is used to test the hypothesis that there is no first-order autocorrelation in the remainder vector of the model. The Darbin-Watson criterion (DW), which is an indicator of the adequacy of the model obtained from the calculation. In practice, the hypothesis H<sub>0</sub> about the absence of autocorrelation of residuals is tested by comparing the statistics of DW with the theoretical values of dl and du for a given number of observations n =10, the number of independent variables of the model k =4 and the significance level α.

When calculating based on data from a certain period, we chose the theoretical values of dl=0.230 and du=2.193 in the case of α=0.01 (1%). Also, it was determined at the significance level of the statistical quantities dl =0.69 and

$du=1.97$  in the case of  $\alpha=0,05$  (5%). When testing the hypothesis,  $DW > du$ , or  $2.2 > 2.193$ , at the level of  $\alpha = 0.01$  (1%) of the Darbin-Watson criterion, it was found that the absence of an autocorrelation balance in the real price is accepted.

Thus, the change in the number of migrants in Azerbaijan and its projected value can be solved based on the long-term data of the factors selected for the case under consideration. Note that the model justifies itself in determining the change in the number of migrants in any country from multinational factors. The model allows us to determine the form of impact, reflecting the dependence of changes in quantities in any period on the influence of various factors.

The demographic and economic contribution of migrants to the lives of their countries of origin and host countries is a controversial issue and a typical example of a discussion in which logical or scientific arguments are not enough to convince public opinion. To determine the relationship between the number of migrants and the selected group of factors, the program “Vizual Studio Code” was used and matrices of coefficients of regression models were compiled. Also, the constructed model justifies itself in determining the change in the number of migrants in any country.

The amount of international migration depends on numerous factors that push them to move to other countries. Immigration does not reduce the capital intensity of the economy, but promotes development when highly qualified immigrants are accepted. Migrants have even a minor impact on job displacement or lower wages in host countries.

## REFERENCES

1. Agadjanian V. and N. Prata. War, Peace, and Fertility in Angola. *Demography*, 39(2), 215–231 (2002).
2. Bolshakova P. N. Analysis of demographic features in Azerbaijan. *Problems of standardization in health care*. Number 1-2, 34-39 (2019).
3. Brunborg H. and Tabeau E. Demography of Conflict and Violence: An Emerging Field. *European Journal of Population. Revue européenne de Démographie*, 21(2), 131–144 (2005).
4. Brunborg H. and Urdal H.. The Demography of Conflict and Violence: An Introduction. *Journal of Peace Research*, 42(4), 371–374 (2005)
5. Homer-Dixon T. F. On the Threshold: Environmental Changes as Causes of Acute Conflict. *International Security*, 16 (2), 76–116 (1991).
6. İsmayilov V. etc. The impact of the integration of international immigrants on the cost of labor in the labor market. *Journal of Lifestyle & SDG'S Review*. Vol.4.No 4, 1-25 (2024).
7. Kremer N.S. Probability theory and mathematical statistics. Moskou:UNITY. 543. (2001).
8. Lewis E. and Peri G. Immigration and the Economy of Cities and Region. *In Regional and Urban Economics* (vol. 5 in *Handbooks in Economics*),

edited by G. Duranton, J. V. Henderson, and W. C. Strange, 625–85. Amsterdam: North Holland. (2015).

9. Matching Economic Migration with Labour Market Needs. European Union, Matching Economic Migration with Labour Market Needs, OECD Publishing. 382 (2014).

10. Neupert R. and Prum V. Cambodia: reconstructing the demographic stab of the past and forecasting the demographic scar of the future, dans The demography of armed conflict , edit'e par H. Brunborg, Tabeau E. and Urdal H. Springer, The Netherlands, p. 247 – 277 (2006).

11. Orrenius P. M. New Findings on the Fiscal Impact of Immigration in the United States. Working Papers 1704, Federal Reserve Bank of Dallas, Dallas, TX. (2017).

12. Ortega F. and Peri G. The Effect of Income and Immigration Policies on International Migration. In G. Peri, *The Economics of International Migration* (vol. 49 in *World Scientific Studies in International Economics*), 333–60. Singapore: World Scientific. (2016).

13. Peri G. Immigrants, Productivity, and Labor Markets. *Journal of Economic Perspectives* 30 (4), 3–30. (2016)

УДК 005.95

Баранець Г.В.<sup>1</sup>, Підгорний Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> к.е.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка»

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-21-3, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

### **ДО ПИТАННЯ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ**

Менеджери та керівники все більше усвідомлюють, що команди ефективніші у забезпеченні результатів, ніж працівники, які працюють індивідуально. Це одна з причин, чому дослідження команд стало більш популярним. Відповідно актуальності набувають дослідження причин (факторів), які знижують ефективність роботи команд.

Ключовим питанням є те, як створити клімат, який допомагає сучасним різноманітним, часто інтернаціональним, цифровим, динамічним командам, яких автори [1] називають 4-D командами, досягати високої продуктивності. І тут важливими є такі пункти:

1. Чітко визначений напрям дій. Основою будь якої ефективної команди є напрямок, який заряджає енергією, орієнтує та залучає її членів. Команди не можуть бути натхненними, якщо вони не знають, над чим працюють, і не мають чітких цілей. Ці цілі повинні бути складними, оскільки прості не мотивують, але не настільки складними, щоб команда втратила впевненість. Цілі також мають бути важливими, оскільки це дає відчуття приналежності до розв'язання актуальних задач і очікування отримання

зовнішніх (визнання, просування по кар'єрних сходах, оплата праці) чи внутрішніх винагород (задоволення від праці та відчуття сенсу).

2. Міцна структура. Командам також потрібен правильний склад та кількість учасників, оптимально розроблені завдання та процеси, а також норми, що перешкоджають деструктивній поведінці та сприяють позитивній динаміці.

Високопродуктивні команди включають учасників з балансом навичок. Кожна людина не обов'язково має володіти на високому рівні технічними та соціальними навичками, але команді потрібне їх оптимальне поєднання. Різноманітність знань, поглядів та перспектив, а також віку, статі та раси може допомогти командам бути більш креативними та уникати групового мислення.

Дослідження, проведене McKinsey, виявило, що команди з більш різноманітним походженням (етнічна приналежність, вік, стать тощо) мають на 35% кращу креативність та продуктивність. Різноманітні люди привносять різний досвід та точки зору, що дає більш цілісне бачення проблеми [2].

На думку Адіни Стерлінг, групи з більш різноманітним походженням перевершують більш однорідні команди в інноваціях та креативності. Несхожість допомагає членам команди по-іншому розуміти світ, що може призвести до нових ідей [3].

3. Підтримуючий контекст. Наявність належної підтримки – це третя умова, яка забезпечує ефективність команди. Вона включає підтримку системи винагород, яка заохочує високу продуктивність, інформаційну систему, яка забезпечує доступ до даних, необхідних для роботи, та освітню систему, яка пропонує навчання, і, нарешті, але не менш важливо, забезпечення матеріальними ресурсами, необхідними для виконання роботи.

4. Спільний спосіб мислення. Виконання перших трьох умов створить сприятливі умови для досягнення успіху команди. Але такі фактори, як відстань та різноманітність, а також цифрова комунікація та зміна складу учасників роблять команди особливо схильними до проблем мислення «ми проти них» та неповної інформації.

Як показують дослідження, перешкоди в комунікаціях призводять до підвищення рівня стресу (на 52%), затримок у виконанні проєктів (на 44%), зниження морального духу компанії (на 31%), недосягнення цілей ефективності (на 25%) і навіть зниження продажів (на 18%) [2].

Вивчаючи питання ефективності команд, слід брати до уваги й моделі поведінки. Так, по-перше, всі ефективні команди мають високу «середню соціальну чутливість» - вміння інтуїтивно розуміти почуття інших на основі їхнього тону голосу, виразу обличчя та інших невербальних сигналів. По-друге, у таких командах учасники говорять приблизно в

однаковій пропорції, явище, яке дослідники називають «рівністю в розподілі черги розмови» [4].

Отже, відповідність описаним чотирьом умовам дозволяє командам досягати високої продуктивності в умовах динамічних змін та географічної роз'єднаності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Martine Haas, & Mark Mortensen. The Secrets of Great Teamwork. 2016. Harvard Business Review. URL : <https://ombuds.columbia.edu/sites/default/files/content/pics/30%20Anniv/The%20Secrets%20of%20Great%20Teamwork.pdf>.
2. Jesse Sumrak. The importance of teamwork in 2025. 06.05.2024. URL : <https://foundr.com/articles/leadership/teamwork>.
3. Nick Cesare. Why Is Teamwork Important in the Workplace? 09.10.2023. URL : <https://www.newsweek.com/importance-teamwork-workplace-1827448>.
4. Charles Duhigg. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. 25.02.2016. URL : <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

УДК 159.9:334.722:316.7:331.556.4

Боса С.Р.<sup>1</sup>, Несторенко О.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>здобувач вищої освіти Бердянського державного педагогічного університету  
<sup>2</sup>к.е.н., доц. Сілезької академії, Польща

### **ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

В умовах військових конфліктів, гуманітарних криз та економічної нестабільності значна кількість людей змушена покинути свої домівки, ставати внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та починати життя заново в нових умовах. Одним зі шляхів соціально-економічної інтеграції ВПО в приймаючі громади є залучення до підприємницької діяльності. Однак реалізація цього потенціалу потребує не лише фінансових або адміністративних ресурсів, а й високої психологічної готовності до нових викликів. В Україні у контексті повномасштабної війни питання адаптації ВПО до нових соціально-економічних умов набуває особливої актуальності. Метою даного дослідження є аналіз психологічних чинників, що впливають на формування готовності до підприємницької активності серед ВПО. ВПО часто переживають сильний стрес, втрату соціального статусу, роботи, житла, близьких. Це призводить до проявів посттравматичного стресового розладу, депресій, апатії, втрати сенсу життя та зниження рівня мотивації. У такому стані навіть думка про початок підприємницької діяльності може

здаватися надто ризикованою або недосяжною. Проте парадокс полягає в тому, що саме підприємництво може стати ресурсом для відновлення – як емоційного, так і матеріального. Власна справа дає відчуття контролю над життям, можливість впливати на своє майбутнє (Несторенко та ін., 2016), реалізувати себе та отримувати підтримку від інших.

Психологічна готовність включає когнітивний, емоційно-вольовий та мотиваційний компоненти. Когнітивний компонент охоплює знання, навички та підприємницьке мислення. Емоційно-вольовий – здатність до прийняття ризику, стресостійкість, впевненість. Мотиваційний – бажання самореалізуватися та досягти економічної незалежності (Гусева та ін., 2019).

Серед головних бар'єрів – відсутність стабільного емоційного стану, низький рівень самооцінки, страх перед невдачею. Також важливим є соціальне середовище, що може або підтримати, або демотивувати індивіда. Додатковим чинником є відсутність досвіду та страх перед юридичними аспектами підприємництва (табл.1). Формування психологічної готовності до підприємницької діяльності може відбуватися через психологічне консультування, що передбачає індивідуальні або групові сесії з фахівцями, які допомагають ВПО усвідомити власні ресурси, подолати страхи та внутрішні обмеження. Важливою складовою також є участь у навчальних програмах, зокрема тренінгах, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, підприємницького мислення та фінансової грамотності. Крім того, важливу роль відіграють підприємницькі інкубатори – простори, де люди можуть експериментувати, отримувати підтримку, обмінюватися досвідом і долати страх перед можливими невдачами (Несторенко та ін. 2022).

Таблиця 1 - Психологічні бар'єри та інструменти їх подолання

| Психологічні бар'єри    | Інструменти подолання                                 |
|-------------------------|---|
| Низька самооцінка       | Коучинг, позитивна психотерапія                       |
| Страх невдачі           | Підприємницькі тренінги, моделювання ситуацій         |
| Відсутність мотивації   | Робота з внутрішніми цінностями, мотиваційні інтерв'ю |
| Емоційна нестабільність | Групова терапія, арт-терапія                          |

Окремої уваги заслуговує підтримка з боку менторів – супровід досвідчених підприємців допомагає уникати типових помилок, орієнтуватися у складних ситуаціях та зберігати впевненість у процесі створення власної справи. Одним із ефективних способів підвищення готовності є участь у тренінгах особистісного зростання (Базиль та ін., 2024), психотерапевтичних групах, наставництво. Таким чином, психологічна готовність до підприємництва є критично важливою передумовою успішної соціально-економічної інтеграції ВПО. Вона формується під впливом особистісних,

соціальних та емоційних факторів, і може бути суттєво посилена через відповідні програми підтримки. В умовах невизначеності та втрат підприємництво для ВПО є не лише джерелом доходу, але й шляхом до самореалізації, відновлення гідності та впевненості в майбутньому.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гусева, О.Ю., Легомінова, С.В., Воскобоева, О.В., Ромашенко, О.С., & Хлевицька, Т.Б. (2019). *Психологія підприємництва та бізнесу*. Державний університет телекомунікацій

2. Bazył, L., Nestorenko, T., Orlov, V., & Ostenda, A. (2024). Entrepreneurial Education from the Perspectives of Self-Determination and Self-Development for Future Engineers. *Zeszyty Naukowe WST*, 18, 85-102. <https://doi.org/10.54264/0090>.

3. Nestorenko, T., Dubrovina, N., & Peliova, J. (2016). Local Economic Impact of Domestic and International Students: Case of University of Economics in Bratislava. In: *European Financial Systems 2016*. Proceedings of the 13th International Scientific Conference, 496-501. Доступно з: <https://www.clipr.cc/sp0FK>.

4. Nestorenko, T., Ostenda, A., Kravchuk, Yu., & Nestorenko O. (2022). Entrepreneurship and universities: a place of academic business incubators. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(1), 63-71. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-7>

УДК 332.1; 338.2; 339.13

Buchyns'ka Olena<sup>1</sup>, Shafalyuk Oleksandr<sup>2</sup>, Shafalyuk Oleksandr<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD in Economics, Associate Professor Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

<sup>2</sup>Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

<sup>3</sup>postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

### **DEVELOPING VETERAN CUSTOMER EXPERIENCES AND BRANDS**

After nearly a decade of war initiated by the Russian Federation against Ukraine, the importance of developing a culture of interaction with veterans and creating effective mechanisms for their reintegration into civilian life, considering aspects of social adaptation, physical and psychological rehabilitation, and community integration, has become a priority for the strategic development of the state. According to forecasts by the Minveterans, after the full-scale war ends, the number of veterans, their family members, persons with disabilities due to the war, and families of deceased military personnel may increase to 4 million people, which will constitute about 10% of the pre-war population of Ukraine [1].

The negative impact of the war on the Ukrainian economy, including

inflation, decreased investment attractiveness, and the outflow of small and medium-sized businesses, leads to significant losses in the workforce and a decline in its quality. Therefore, the issues of education and employment for veterans must become a priority for both the public and private sectors of the economy and society. According to preliminary research, education and employment for veterans, along with medical care and rehabilitation, are key factors that contribute to their successful return to peaceful life amidst existing political and economic challenges.

In the context of war, the increasing scale of its negative consequences and the number of affected Ukrainian citizens highlight the need for strategic and systemic changes, which have long been demanded by society, particularly in the state sector's support for veterans' reintegration into civilian life. However, Ukraine currently lacks a comprehensive and effective strategy for the reintegration of veterans into civilian life, education, and the labor market, which would create the prerequisites for the effective integration of efforts by all stakeholder groups, taking into account contemporary Ukrainian realities and the best domestic and international practices. Research results indicate that the level of satisfaction with services and the organization of support for the reintegration of veterans into civilian life has not significantly changed, with 57% of veterans negatively evaluating their experience with state assistance services.

Effective implementation of service design marketing and digital technologies will simultaneously significantly enrich and simplify interactions with veterans. Qualitative transformations and improvements in the support system for veterans' return and integration into education and the workforce should be based on the results of regular research across the entire spectrum of effectiveness evaluation, contact point audits, and processing of requests for consultation and assistance, which can provide valuable analytics based on modern and accessible CRM systems [2]. Since the transition and integration of veterans into education and the workforce is a necessary element of their full reintegration into civilian life, the strategic coordination of stakeholder initiatives and projects should accumulate harmonized research results and form large data sets on the short-term and long-term effects of initiatives (effects for veterans) in this direction.

Already in the initial phase of strategy implementation, it is worth organizing the accumulation, systematization, and structuring of monitoring research results and support requests regarding veterans' problematic issues and needs in their reintegration into civilian life. The basis for using such information can be the databases of the 'hotlines' of the Ukrainian Veterans Fund, as well as leading public organizations providing assistance to veterans: NGO 'Legal Hundred', Human Rights Center for Military 'Principle', Veteran Hub, etc., provided they are willing to cooperate. To enhance the effectiveness of veterans' client experience with assistance services, it is advisable to comprehensively

implement methodological approaches to optimizing the ‘Customer Journey Map (CJM)’ for veterans. The basic CJM model has already been used in the developments of NGOs such as ‘Legal Hundred’, the Human Rights Center for Military ‘Principle’, Veteran Hub, etc., but without auditing contact points and other subsystems for evaluating veterans’ experiences. The process of veterans’ reintegration into civilian life and self-realization should be systematically organized and begin even before service (at the recruitment stage), continue during service, especially at the final stage, and have a clear and effective conclusion after service.

International experience in developing and implementing strategies to improve support for veterans’ reintegration into civilian life using the ‘Veteran Journey’ methodic, particularly the ‘I CARE’ program, demonstrates their effectiveness (with an increase in veterans’ trust in the government agency from 47% to 70% over three years).

It is also important for the professional community to develop recommendations and mechanisms to assist veterans in promoting their brands in the domestic market and abroad within the framework of the “Ukrainian Veteran Business” brand and as part of the “Made in Ukraine” project.

#### **REFERENCES**

1. Official data of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Source: <https://data.mva.gov.ua/>
2. VA CX Accomplishments Report. Source: [www.va.gov/ve/docs/cx/customer-experience-accomplishments.pdf](http://www.va.gov/ve/docs/cx/customer-experience-accomplishments.pdf)

УДК 331.1

Васильєва О.О.<sup>1</sup>, Солоділова А.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., проф. кафедри економіки та митної справи НУ «Запорізька політехніка», Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

#### **СТЕЙКХОЛДЕР ПІДХІД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Технології управління персоналом мають унікальні можливості для сприяння як розробці, так і впровадженню корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та стратегії сталого розвитку, по-перше, тому що КСВ має значення для управління персоналом; і, по-друге, тому що більшість стратегій корпоративного сталого розвитку мають внутрішній, а також зовнішній елементи. Внутрішній елемент охоплює те, як ставляться до людей в організації, а зовнішній елемент забезпечує задоволення потреб та очікувань зовнішніх зацікавлених сторін. Управління персоналом може сприяти досягненню обох цілей, зокрема, шляхом стимулювання відданості та залученості співробітників до діяльності компанії у сфері корпоративного

сталого розвитку, інтеграції принципів сталого розвитку в існуючі процеси управління персоналом та створення узгодженості зацікавлених сторін (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Технології управління персоналом поділяють за такими напрямками, для більшої зручності та ефективності, як:

- підбору персоналу: аутплейсмент (допомога роботодавцям в пошуках роботи під час звільнення працівника); гейміфікація в рекрутингу (створення стандартного середовища, для вирішення проблем, питань у формі гри, з можливістю демонстрації навичок); племінарінг (залучення фахівців з університетів, коледжів з подальшим працевлаштуванням);

- мотивації: грейдинг (визначається оклад або вилка окладів), «золотий парашут» (отримання певної винагороди працівником від роботодавця при звільненні); метод МВО (управління за цілями); KPI;

- навчання та розвитку: баскет-метод, екшн-навчання, кейс-навчання, дистанційне навчання, сторітеллінг, корпоративний online університет, застосування технологій віртуальної реальності;

- оцінки: 360 градусів (опитування оточення з метою визначення, чи відповідає працівник займаній посаді); таємний покупець, performance review (огляд продуктивності) і т.п. [1, 2].

Кожна технологія так чи інакше впливає на побудову механізму соціально-трудових відносин в організації, адже це базовий аспект у сучасній політиці кадрової служби, згідно якого компанія формує загальне соціально-трудове середовище.

Приклади діяльності з управління персоналом, що стимулює або впливає на корпоративний сталий розвиток, включають набір та відбір персоналу на основі цінностей, вступне навчання, розвиток співробітників, управління талантами, а також управління ефективністю та системи стимулювання, що відповідають стратегії сталого розвитку компанії.

Не так давно цифрові технології захопили світ, проте вони вже значно просунулися вперед, і їх можна зустріти не лише у повсякденному житті, але й на робочому місці, у використанні технологій управління персоналом. Адже, це значно полегшує трудову діяльність та дозволяє приділити час більш цікавим завданням, розвитку і сім'ї. Компанії, проаналізувавши переваги для себе, також поступово заходять на цей ринок, опановуючи тренд, який формує сучасні соціально-трудові відносини, приваблює на ринку та лояльність від працівників.

Діяльність, спрямована на уникнення шкідливих наслідків для зацікавлених сторін у таких сферах, як дискримінація при працевлаштуванні, безпека працівників або захист навколишнього середовища, зазвичай регулюється (принаймні в більшості розвинених країн). Навіть якщо це не вимагається законом, від компаній очікується, що вони виконають ці вимоги

та етичні зобов'язання перед суспільством, а невиконання цього може призвести до втрати позитивного бренду роботодавця або до репутаційної шкоди. Таким чином, основною мотивацією для участі в цих практиках є зменшення юридичних та репутаційних ризиків (наприклад, уникнення судових витрат, пов'язаних із позовами про дискримінаційну практику). Натомість, спроби компанії «робити добро», наприклад, шляхом підтримки розвитку громади, залучення співробітників до екологічної поведінки або розробки політики та практик, сприятливих для співробітників, виходять за рамки того, що вимагається буквою закону та виконанням мінімальних етичних стандартів, ґрунтуються на новому, ширшому соціальному договорі між бізнесом та суспільством, що виник в результаті світової фінансової кризи, зростаючих соціальних та екологічних проблем, з якими стикається наша планета, та зміни ставлення та очікувань з боку молодого покоління.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72), С. 146-156.

2. Гришко В.В., Струць О.Р. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 126-132.

УДК 331.1

Васильєва О.О.<sup>1</sup>, Земскова В.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., проф. кафедри економіки та митної справи НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup> здобувач вищої освіти гр. БТЕ-0211 НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному динамічному світі підприємства максимально зважено та відповідально ставляться до організації роботи персоналу, виробництва продукції, надання послуг, налагодження відносин зі споживачами та партнерами з метою формування позитивного зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця, досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, а також високої конкурентоспроможності на ринку праці. Система мотивації працівників виступає одним із інструментів реалізації принципів соціальної відповідальності підприємства. Ефективно розроблена та реалізована система мотивації персоналу, базуючись на персоналізованому підході, формує мотивуюче середовище, що, насамперед, сприяє високому рівню задоволеності та продуктивності праці. Мотивовані працівники активно залучаються до різних соціальних ініціатив, дотримуючись правил, регламентів, етичних стандартів, інструкцій, та забезпечують виробництво продукції або надання послуг на високому рівні.

В бізнес-середовищі одним із головних чинників при розробці ефективних систем мотивації працівників є розуміння їх потреб, а основою формування високомотивованої команди виступає дотримання гармонійного балансу між потребами підприємства та очікуваннями персоналу. Оскільки працівники мають свої потреби, цінності, уподобання та інтереси, важливо розробляти гнучку систему мотивації, яка адаптується до нових викликів та змін. Водночас, для збільшення рівня залученості та лояльності працівників методи мотивації повинні базуватися на диференційованому підході, прозорості критеріїв оцінювання, гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, регулярному перегляді системи бонусів та премій, а також їх відповідності стратегічним цілям компанії. Крім того, збалансоване поєднання внутрішніх мотивів працівників (прагнення до кар'єрного зростання, професійного розвитку та ін.) і зовнішніх стимулів (конкурентна заробітна плата, премії, визнання, гнучкий графік роботи тощо) дає змогу формувати культуру соціальної відповідальності, заохочує прояву креативності та генерації нестандартних ідей щодо впровадження екологічно чистих технологій або оптимізації виробничих процесів, досягаючи максимальної ефективності у використанні кадрового потенціалу. Мотивовані працівники, насамперед, виступають амбасадорами підприємства, створюючи позитивний зовнішній бренд роботодавця та зміцнюючи рівень довіри до підприємства з боку зацікавлених осіб.

Внутрішньо мотивовані працівники до соціально відповідальної діяльності активно вносять позитивні зміни в робоче середовище та охоче беруть відповідальність за соціальний вплив своєї діяльності. Основними чинниками внутрішньої мотивації соціально відповідального бізнесу є сформована система цінностей, прагнення до особистісного розвитку та високий рівень відповідальності. Попри це, внутрішня мотивація соціально відповідального підприємства залежить не лише від особистісних цінностей та переконань працівників, але й від суспільних норм та очікувань [1].

Гарним прикладом соціально відповідального підприємства є ПАТ «Запоріжсталь», де приділяється значну увагу системі мотивації працівників. Винагорода за працю здійснюється у грошовому вигляді та у вигляді соціальних пільг і гарантій. За перевиконання встановлених норм та планів, винахідництво та раціоналізаторські пропозиції передбачені доплати та премії. Також на молодь, яка вперше працевлаштовується на підприємство, поширена програма матеріального стимулювання. В межах цієї програми для підвищення рівня продуктивності та результативності праці додатково до зарплати і премії виплачують 50 тис. грн [2]. Окрім прямої (грошової) винагороди за працю, яка дає короточасний ефект стимулювання праці, на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» застосовують нематеріальну мотивацію у вигляді соціальних пільг та гарантій,

можливостей кар'єрного зростання, відзнак, професійного розвитку, працівникам передбачене медичне страхування, участь у благодійних проєктах, пільгове санаторно-курортне лікування, психологічна підтримка тощо. Крім того, регулярна участь і заохочення персоналу до екологічних ініціатив та волонтерства створює відчуття залученості та формує соціально свідомих працівників.

Отже, система мотивації персоналу впливає не лише на продуктивність праці та досягнення організаційних цілей, але й на підвищення соціальної відповідальності підприємства. Ефективна мотиваційна система стимулює працівників долучатися до соціально відповідальних ініціатив організації, тому інвестиції в мотивацію персоналу - це вкладення в майбутнє, що роблять значний внесок у сталий розвиток суспільства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Компанієць В., Бела О. Мотивація соціально відповідальної діяльності бізнесу (аналіз досліджень західних науковців). *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 341-349.
2. Про Запоріжсталь. *Zaporizhstal*. URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/about/> (дата звернення: 11.04.2025).

УДК 338.46

Венгер О.М.

к.політ.н., доц., Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна

### **ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Актуальність теми "Підвищення ролі кадрових служб в управлінні людськими ресурсами" обумовлена важливістю ефективного управління персоналом для досягнення довгострокової стабільності та розвитку організацій. В умовах швидких економічних трансформацій, які відбуваються в Україні та світі, кадрові служби не завжди використовують людські ресурси на максимальний потенціал. Це зумовлено низьким рівнем забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, здатними ефективно вирішувати складні завдання, зокрема в умовах переходу до ринкової економіки. Однак більшість кадрових служб не змінюють свою систему функціонування, що призводить до недостатньої ефективності в управлінні персоналом.

Сьогодні однією з головних проблем є недооцінка важливості кадрової політики та управління людськими ресурсами з боку керівництва організацій. Менеджери часто не мають чіткого розуміння принципів кадрового управління, що негативно позначається на загальному результаті

діяльності підприємства. Зазначені проблеми потребують зміни концепції управління персоналом та розробки нової системи кадрової роботи, яка буде орієнтована на досягнення ефективності, підвищення кваліфікації працівників, мотивацію та зниження плинності кадрів [1, с. 62].

Різні аспекти управління людськими ресурсами вивчали такі зарубіжні вчені, як Т. Базаров, Н. Беляцький, Е. Лоулер, Ф. Тейлор та інші. У теорії управління та оцінки персоналу значний внесок зробили українські науковці, зокрема О. Антипов, В. Гриньова, Г. Дібініс та інші. Вони підкреслюють, що для ефективного управління людськими ресурсами необхідно не лише правильно формулювати кадрову політику, а й інтегрувати її в загальну стратегію розвитку підприємства. У цьому контексті роль кадрової служби стає особливо важливою, оскільки вона повинна забезпечити не тільки підбір і розвиток персоналу, але й стати важливим елементом підтримки загальних стратегічних цілей організації.

Кадрова служба підприємства виконує різноманітні функції, зокрема забезпечення підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників, а також розробку й впровадження політик, які сприяють підвищенню ефективності організації. Водночас, кадрові служби повинні стати більш активними у впровадженні новітніх управлінських технологій, використанні міжнародного досвіду, вдосконаленні системи мотивації та оцінки персоналу. Важливим аспектом є розвиток кадрового контролінгу, який дозволяє ефективно планувати та контролювати кадрову діяльність, запобігаючи високій плинності кадрів та забезпечуючи оптимальне використання трудових ресурсів [2, с. 76].

Підвищення ролі кадрових служб у управлінні людськими ресурсами передбачає цілий ряд заходів, спрямованих на покращення ефективності їх діяльності. Серед них: підвищення кваліфікації персоналу через регулярні тренінги та навчання; зменшення плинності кадрів шляхом впровадження програм лояльності та розвитку кар'єрних можливостей для працівників; запровадження кадрового контролінгу, що дозволяє системно оцінювати ефективність кадрових процесів; застосування новітніх технологій в управлінській діяльності для автоматизації та оптимізації процесів; впровадження планування кадрової діяльності, що передбачає стратегічне управління персоналом на довгострокову перспективу; удосконалення системи мотивації з урахуванням індивідуальних потреб та інтересів працівників [3, с. 104]. Крім того, важливою є оцінка морально-психологічного клімату в організації, що впливає на ефективність роботи персоналу. Створення сприятливого середовища для розвитку ініціативи та творчості працівників, делегування повноважень та підтримка взаєморозуміння між керівниками та підлеглими сприяють підвищенню загальної результативності підприємства. Отже, для підвищення

ефективності роботи кадрових служб необхідно здійснити комплексні заходи, які включають як удосконалення внутрішніх кадрових процесів, так і впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, що відповідають вимогам часу та сучасним тенденціям в управлінні персоналом. Важливо також акцентувати увагу на розвитку професійних навичок співробітників кадрових служб, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та здатності до вирішення складних завдань. Успішна реалізація цих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів і, як результат, сприятиме загальному розвитку організації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Крайнік О.М. Оцінка надійності управлінського персоналу. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал Університету економіки і підприємництва*. Хмельницький. 2012. С. 62-64.

2. Лебедева І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75—81.

3. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*. 2012. № 51. С. 102-108.

УДК 331.101

Жаглюк В.Є.<sup>1</sup>, Васильєва О.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> здобувач вищої освіти, гр. БТЕ-0211 НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup> д.е.н., проф. кафедри економіки та митної справи НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ**

Кожна сучасна компанія застосовує певні стимули по відношенню до своїх працівників, щоб домогтися від них продуктивної роботи та ефективного виконання посадових завдань, від заохочення працівників залежить їхній рівень задоволеності роботою, їхнє ставлення (лояльність) до організації та імідж компанії на ринку праці. Проте, з точки зору поколінь, кожний трудовий колектив складається із співробітників різних вікових груп, які, відповідно, мають різні потреби, що задовільнити існуючими стимулами в організації буває вкрай важко. Щоб побудувати ефективну систему мотивації, важливо враховувати особливості представників поколінь, які працюють в організації.

За теорією поколінь, у виробничому процесі беруть участь представники чотирьох поколінь: бей-бумери (1946-1964 рр.), покоління Х (1965-1980 рр.), покоління Y (1981-1995 рр.), покоління Z (1996 р.-

сьогодення). Різниця у датах між поколіннями може бути від 5 до 10 років в залежності від країни або регіону [1-2].

Вищенаведені покоління формувалися під впливом зовнішніх обставин (політичних, економічних, технологічних, культурних та соціальних), які змінювали їхній спосіб життя та потреби, а також їхні очікування, прагнення та настанови. Тому для кожного покоління повинні бути підібрані такі мотиваційні засоби, які будуть відповідати їхнім цінностям та цілям (табл.).

Отже, наявність системи мотивів та стимулів ще не гарантує організації досягнення цілей. Важливо розуміти цінності та цілі персоналу, щоб з'ясувати, які засоби мотивації будуть по-справжньому задовільняти потреби працівників різних вікових груп та сприяти їхньому професійному та творчому розвитку, дозволятимуть ефективно використовувати кадровий потенціал у забезпеченні сталого розвитку організації.

Таблиця – Характерні особливості та риси представників поколінь

| Представники покоління  |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Бєбі-бумери   |   | X  | Y  | Z |
| Умови формування  |   |  |  |   |
| Спалах народжуваності, кінець Другої світової війни, підкорення космосу, розквіт СРСР, єдині стандарти навчання у школах та ін. | Війна в Афганістані, період перебудови, розповсюдження наркотиків і СНІДу, спад народжуваності. | Розпад СРСР, криза 90-х, поява інтернету та телефонів, епоха брендів.  | Постмодернізм, стрімкий розвиток технологій та поява ІІІ.  |   |
| Основні риси  |   |  |  |   |
| Командний дух, оцадливність, оптимізм, пітриотизм, «золоті руки», прихильність до сім'ї, трудоголізм.                           | Налаштовані не на колектив, а на себе, самостійні та відповідальні, піклуються про сьогодення.  | Інфантилізм, саморозвиток, прагнення бути не таким як усі, любов до свободи, небажання сліпо підкорятися, висока самооцінка та ідеалізм. | Відповідальність, інтерес до екологічних проблем, здатність обробляти багато інформації, вміння виділити важливе, усвідомлення своїх бажань. |   |
| Навчання  |   |  |  |   |
| Цікавляться навчанням, зокрема академічної освітою, готові до наставництва.   | Налаштовані навчатися протягом усього життя та накопичувати знання.                             | Цікавляться неформальним навчанням, бажано бачити кінець вигоду від власних результатів.   | Прагнуть до навчання та саморозвитку, зокрема з використанням онлайн - джерел.   |   |
| Зворотній зв'язок   |   |  |  |   |
| Вкрай важливий.   | Прагнуть до успіху, винагорода та визнання власних зусиль.                                      | Цікавить кар'єрне зростання та справедлива винагорода, важливий зворотній зв'язок.   | Постійний зворотній зв'язок, важливо мати відчуття корисності.   |   |
| Стимули   |   |  |  |   |
| Комфортні умови праці, соціальні пільги, підтримка медичної страховки, винагорода за заслуги.                                   | Заробітна плата, можливості навчання та професійного зростання,                                 | Відчуття причетності до вирішення важливих завдань, винагорода, що відповідає кінцевим результатам роботи,                               | Гнучкий режим робочого часу, поєднання роботи за наймом із самозайнятстю,  |   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | комфортні умови праці, індивідуальні завдання, залучення до прийняття рішень.                        | можливості кар'єрного зростання, соціальний статус, корпоративна культура, робота у команді.              | створення умов для самовираження, можливості для навчання та саморозвитку.   |
| Теорії мотивації, що відповідають цінностям покоління   |  |   |  |
| – Теорія потреб (Маслоу);<br>– Теорія подвійної мотивації (Герцберг);<br>– Теорія потреб у досягненні результатів (МакКелланд). | – Теорія потреб (Ардельфер);<br>– Теорія очікувань (Врум);<br>– Теорія самодетермінації (Дісі-Раян). | – Теорія подвійної мотивації (Герцберг);<br>– Теорія справедливості (Адамс);<br>– модель Портера-Лоурера. | – Теорія подвійної мотивації (Герцберг);<br>– Теорія потреб у досягненні результатів (МакКелланд);<br>– Теорія очікувань (Врум). |

Джерело: сформовано на основі [1-2]

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541> (дата звернення: 19.04.2025)
3. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. №10. С. 58-62.

УДК 005.96:005.57:005.35

Крайнік О.М.<sup>1</sup>, Куріс А.Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», Україна

### ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОТРЕБ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

**Актуальність.** У сучасних умовах підвищеної конкуренції, глобалізації та трансформацій ринку праці ключовим чинником успішності підприємства стає ефективна система мотивації персоналу. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на внутрішні стимули, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення високої залученості та лояльності працівників. Сучасна практика управління персоналом потребує комплексного урахування очікувань як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів підприємства — власників, працівників, клієнтів, партнерів, громади, органів державної влади тощо. Впровадження мотиваційних механізмів, які базуються на аналізі потреб зацікавлених сторін, сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й зміцненню репутації підприємства, розвитку його соціальної відповідальності та досягненню сталого розвитку. Саме тому дослідження механізмів мотивації персоналу

крізь призму стейкхолдер-підходу є надзвичайно актуальним у сучасному науковому та практичному дискурсі.

**Основна частина.** У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища та соціальної відповідальності бізнесу ефективне управління персоналом передбачає врахування не лише інтересів працівників, а й ширшого кола стейкхолдерів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Це вимагає формування нових, гнучких механізмів мотивації, що ґрунтуються на принципах стейкхолдер-орієнтованого підходу.

Традиційні моделі мотивації, зосереджені переважно на внутрішніх чинниках (заробітна плата, умови праці, корпоративна культура), все менше відповідають очікуванням сучасного персоналу, який функціонує в умовах цифровізації, соціальної відкритості та зростаючих запитів до сталості. Тому все більшого значення набуває інтеграція інтересів різних зацікавлених сторін у мотиваційні програми підприємства [1].

До внутрішніх стейкхолдерів відносяться працівники, керівництво, акціонери, профспілки. До зовнішніх — партнери, постачальники, клієнти, громада, органи влади. Кожна з цих груп має власні очікування: стабільність зайнятості, справедливу оплату праці, етичне ставлення, внесок у розвиток місцевої громади, екологічну відповідальність, яке представлено в табл.1. Ігнорування хоча б однієї з цих груп може спричинити зниження мотивації працівників, відтік кадрів, погіршення репутації або навіть соціальні конфлікти [2].

Таблиця 1 – Очікування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів щодо діяльності підприємства

| <i>Категорія стейкхолдерів</i> | <i>Представники</i> | <i>Основні очікування</i>  |
|--------------------------------|---------------------|--|
| Внутрішні                      | Працівники          | Стабільна зайнятість, конкурентна оплата праці, розвиток, безпечні умови праці |
|                                | Керівництво         | Висока продуктивність персоналу, лояльність, підтримка цінностей підприємства  |
|                                | Акціонери           | Ефективне використання ресурсів, фінансова стабільність, прозорість управління |

|          |                         |   |
|----------|-------------------------|---|
| Зовнішні | Партнери, постачальники | Надійна співпраця, дотримання зобов'язань, етичне ведення бізнесу                     |
|          | Клієнти                 | Якісна продукція/послуги, чесність, відповідальність                                  |
|          | Місцева громада         | Соціальні інвестиції, зайнятість, екологічна безпека                                  |
|          | Органи державної влади  | Дотримання законодавства, податкова дисципліна, участь у державних програмах розвитку |

Аналіз потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів демонструє, що ефективна система мотивації персоналу має виходити за межі внутрішньо-організаційних стимулів і враховувати ширший соціально-економічний контекст. Інтеграція очікувань усіх груп зацікавлених сторін дозволяє зміцнити довіру до підприємства, підвищити рівень залученості працівників та забезпечити сталість його розвитку.

Одним з ключових інструментів у реалізації стейкхолдер-підходу є персоналізована мотивація — система індивідуалізованих стимулів, що враховують соціальні потреби працівників та їхню залученість до взаємодії з іншими стейкхолдерами. Наприклад, участь працівників у корпоративному волонтерстві, залучення до процесів прийняття рішень, гнучкі форми зайнятості, розвиток екологічної та соціальної культури на підприємстві тощо.

Також надзвичайно перспективним є впровадження сучасних цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу зворотного зв'язку від усіх груп зацікавлених сторін — як внутрішніх, так і зовнішніх. Використання таких технологій, як онлайн-опитування, аналітичні платформи, CRM-системи, хмарні сервіси управління персоналом (HRM), а також інструменти штучного інтелекту, дає змогу оперативно отримувати достовірну інформацію про очікування, рівень задоволеності та зміни в мотиваційних установах співробітників і партнерів. Це, у свою чергу, дозволяє адаптувати мотиваційні програми відповідно до актуальних потреб, своєчасно реагувати на сигнали про можливі проблеми або конфлікти, мінімізувати ризики втрати цінних кадрів та зниженої продуктивності. Такий підхід не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й сприяє формуванню культури відкритості, довіри та залученості, що є основою для сталого розвитку підприємства [3].

**Висновок.** Отже, формування ефективних механізмів мотивації персоналу на основі аналізу потреб внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів є важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Урахування інтересів працівників, керівництва, акціонерів, партнерів, клієнтів, громади та органів влади дозволяє створити

збалансовану систему стимулів, яка підвищує рівень залученості персоналу, сприяє соціальній стабільності та формуванню позитивного іміджу компанії. Поєднання персоніфікованих підходів з цифровими технологіями зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управлінських рішень, оперативне виявлення ризиків і адаптацію мотиваційних заходів до динамічних умов. Таким чином, мотивація, побудована на стейкхолдер-аналізі, виступає не лише інструментом внутрішнього менеджменту, а й засобом досягнення стратегічних цілей організації.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Присвігла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір. 2020. № 164. С. 101–105.

2. Крайнік О.М., Топол Г.Г. Менеджмент персоналу: стейкхолдерський підхід до управління персоналом // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції – Запоріжжя, 2021. 388 с. С. 304-306.

3. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах: Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції – 2020. – С. 321.

УДК 005.95/96:005.42

Крайнік О.М.<sup>1</sup>, Олексієнко С.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У КОМАНДІ**

**Актуальність.** У сучасних умовах швидких змін та високої динаміки робочого середовища ефективне управління часом стає критично важливим для досягнення цілей організації. Одним із ключових інструментів, що дозволяє не лише оптимізувати час керівника, а й активізувати потенціал команди, є делегування. Воно сприяє підвищенню продуктивності, розвитку компетенцій співробітників та зниженню рівня оперативного навантаження на керівника. Попри очевидні переваги, процес делегування часто ускладнюється управлінськими бар'єрами — від недовіри до команди до страху втратити контроль. Саме тому дослідження ролі делегування як чинника ефективного тайм-менеджменту в команді є надзвичайно актуальним [1]. Це дозволяє виявити кращі управлінські практики, уникнути

поширених помилок та забезпечити стратегічну перевагу організації в умовах конкурентного середовища.

**Основна частина.** Делегування — це усвідомлене передавання завдання та відповідних повноважень співробітникові, при цьому керівник зберігає загальну відповідальність за результати. Важливо відрізнити делегування від простого розподілу обов'язків: в процесі делегування працівник отримує не лише завдання, а й можливість приймати рішення в межах наданих йому повноважень.

Основні принципи ефективного делегування включають:

- довіру до співробітників, віру в їхні навички та здатність здійснити поставлену задачу;
- чітке визначення завдань, надання конкретних інструкцій, встановлення очікуваних результатів та термінів виконання;
- збалансоване контролювання, що уникатиме мікроменеджменту, але при цьому зберігатиме відповідальність за остаточний результат [2].

Результати емпіричних досліджень свідчать про те, що грамотне використання делегування дає змогу керівникам вивільнити до 30% робочого часу, який можна спрямувати на стратегічне планування. Серед ключових переваг цього підходу варто виокремити зниження управлінського навантаження, що сприяє прийняттю більш виважених рішень, підвищення професійного рівня працівників та зростання їх мотивації. Крім того, делегування сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що позитивно впливає на строки реалізації завдань.

Практика ефективного управління показує, що делегування певних типів завдань сприяє зростанню ефективності як керівника, так і команди загалом. В табл. 1 наведено основні категорії завдань, які найдоцільніше передавати працівникам.

Таблиця 1 – Доцільність делегування завдань: досвід успішних організацій

| <b>Тип завдання</b>                            | <b>Характеристика</b>  |
|--|--|
| Рутинні або технічні операції                  | Стандартні, повторювані дії, що не потребують стратегічного мислення або особистої участі керівника. |
| Завдання для професійного розвитку працівників | Завдання, що стимулюють розвиток нових знань і навичок, сприяючи зростанню компетентності команди.   |
| Некритичні, але важливі проєкти                | Робота, яка не є визначальною для загальної стратегії, однак потребує якісного виконання та уваги.   |

Згідно з досвідом успішних організацій, делегування рутинних, технічних завдань, завдань для розвитку працівників та важливих, але не критичних проєктів є важливим інструментом для підвищення ефективності

управління. Це дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних аспектах, водночас сприяючи розвитку команди та покращенню внутрішніх процесів організації.

При делегуванні надзвичайно важливо враховувати рівень кваліфікації виконавця, його готовність до самостійного прийняття рішень, а також рівень зацікавленості у виконанні поставленого завдання.

У той же час, процес делегування нерідко наштовхується на низку управлінських бар'єрів: страх втратити контроль, відсутність довіри до підлеглих, прагнення до перфекціонізму або недостатнє усвідомлення цінності цього інструменту. Найпоширенішими помилками в таких випадках є:

- мікроменеджмент — надмірний контроль, що пригнічує ініціативу та самостійність співробітників;
- нечіткість завдань — відсутність зрозумілих інструкцій та очікувань щодо кінцевого результату;
- делегування виключно дрібних доручень, що не стимулюють професійного зростання і можуть демотивувати команду.

Для ефективного делегування важливо використовувати сучасні інструменти управління, які допомагають оптимізувати процеси, підвищити продуктивність команди та забезпечити належний контроль за виконанням завдань, які наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Сучасні інструменти для підвищення ефективності делегування.

| <i>Інструмент</i>                           | <i>Опис</i>   |
|---|---|
| SMART-підхід                                | Методика постановки завдань із чіткими критеріями: конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність і час. |
| Цифрові платформи управління проектами      | Платформи як Trello, Asana, Jira, що автоматизують контроль і моніторинг виконання завдань.                     |
| Регулярний конструктивний зворотний зв'язок | Підтримка залученості працівників і корекція дій через постійний зворотний зв'язок.                             |
| Матриця RACI                                | Розподіл ролей у виконанні завдання: відповідальний, зобов'язаний, консультований, поінформований.              |

Ці інструменти дозволяють підвищити ефективність делегування завдань, сприяють кращій організації роботи і забезпечують своєчасний контроль за виконанням [3].

**Висновок.** Отже, делегування є потужним інструментом ефективного управління часом у команді, оскільки воно дозволяє керівникам зосередитися на стратегічних завданнях, оптимізуючи виконання

операційних обов'язків. Застосування принципів делегування не лише знижує навантаження на керівника, але й сприяє розвитку професійних навичок членів команди, підвищуючи їх мотивацію і продуктивність. Для досягнення максимальної ефективності делегування необхідно використовувати сучасні управлінські інструменти. Водночас важливо уникати поширених помилок, таких як мікроменеджмент або нечіткі вказівки, щоб забезпечити здорову атмосферу довіри та ініціативності в команді.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Андрушко І. Психологічні аспекти делегування управлінських функцій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2023. - №57. С. 115-118.
2. Черниш Н.Ю. Делегування як інструмент ефективного управління персоналом // Вісник економіки та управління. - 2023. – №2. – С. 54-59.
3. Крайнік О. М., Сергієнко Т. І. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства в сучасних умовах: Економіка та менеджмент у період цифрової трансформації бізнесу, суспільства і держави: матеріали Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції – 2020. – С. 321.

УДК 331.101.262:004

Круглікова В.В.

к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,  
м. Запоріжжя, Україна

### **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У визначенні людського капіталу, науковці відокремлюють його внутрішню структуру, у вигляді поєднання окремих елементів. Багато дослідників формують структуру людського капіталу по витратному принципу, який залежить від різноманіття видів інвестицій в людський капітал. Значний внесок щодо сучасних підходів до управління людським капіталом зробили А. Орехова та О. Гома, які детально проаналізували інноваційні методи підвищення залучення персоналу, зокрема через впровадження елементів гейміфікації та використання технологій віртуальної реальності.

Роботи Г. М. Юрченка, Р. В. Захарченка та А. П. Лесьо [1] присвячені практичним аспектам цифрової трансформації HR-процесів. На прикладі українських підприємств демонструють ефективність впровадження інноваційних навчальних платформ. Міжнародний контекст досліджуваної проблематики ґрунтовно висвітлений у роботі І. Bashynska, О. Prokopenko та D. Sala [2]. Науковці розглядають синергетичний ефект від поєднання людського потенціалу з можливостями штучного інтелекту в управлінні

персоналом.

На багатьох європейських великих підприємствах штучний інтелект дає можливість HR-фахівцям зосередитися на стратегічних ініціативах, які відповідають соціальній місії організації, і тим самим підвищують загальну ефективність компанії. Технології штучного інтелекту виступають не просто інструментом автоматизації операційних процесів, а стають ключовим стратегічним активом, який відкриває нові перспективи для ефективного управління людським капіталом в умовах динамічного бізнес-середовища та забезпечує організаціям стійкі конкурентні переваги. [3].

Поняття цифрового HR об'єднує різноманітні технології, такі як соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні рішення та доповнену реальність, які стають новою платформою для поліпшення діяльності як існуючих працівників, так і кандидатів, та оптимізації їхнього досвіду. торів, оцінці переваг та недоліків існуючих цифрових технологій, а також розгляді галузевих обмежень і потенційних партнерів [4].

Розробники цифрових рішень відповідають за технічний аспект цифрового управління людським капіталом. У той час як керівництво компанії та відділи управління людськими ресурсами повинні розробляти власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. Слід зазначити, що перехід до цифрової трансформації має бути заснований на глибокому аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів.

Крім того, водночас принципи сталого розвитку стали значним механізмом корпоративної культури, що суттєво впливає на методи роботи з персоналом. Динамічні умов життєздатність підприємства, та складність зовнішнього середовища формують нові підходи до адаптивності: впровадження інноваційних освітніх програм, використання сучасних технологій оцінювання ефективності роботи та забезпечення балансу між корпоративними цілями та добробутом персоналу.

Пошук оптимального співвідношення між зростанням підприємства та задоволеністю персоналу є складним завданням, проте саме ті організації, які зможуть ефективно адаптуватися до цих змін, матимуть значні переваги у довгостроковій перспективі.

На підставі вище зазначеного можна підкреслити, що показники людського капіталу є базовими компонентами ефективного управління на підприємстві. Це є підставою для зміни стратегічного вектора розвитку, що спрямований на отримання максимально можливого прибутку за оптимального рівня собівартості, з можливістю використання нематеріальних активів. Крім цього, можна підкреслити, що на українських підприємствах для підвищення конкурентоспроможності людського капіталу використання цифрових інструментів є необхідним. Це дасть змогу оптимізувати внутрішні бізнес

процеси, змінити рутинні завдання на автоматизовані, зробити управління персоналом більш гнучким та адаптивним.

Всі перераховані заходи сприятимуть залученню потенційних, талановитих працівників. А в загальному розумінні, призведе до підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. Як підтвердження, можна запропонувати метод розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства з урахуванням людського капіталу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Юрченко Г.М., Захарченко Р.В., Лесьо А.П. (2024). Цифрові трансформації в управлінні людським капіталом. Інвестиції: практика та досвід, № 12. С. 172–177. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.172>.

2. Bashynska I., Prokopenko O., Sala D. (2023). Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, Vol. 27. No. 3. Pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.19192/wsfiip.sj3.2023.5>

3. Yusuf Ricky C. (2024). Analysis For HR Digital Transformation Strategy(1.0). Zenodo. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12737631>.

УДК 658.1:005.95

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Корягін Д.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup> здобувач вищої освіти ІФ-514м НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Людський потенціал – це сукупність здібностей, можливостей і ресурсів, якими володіють індивіди, суспільство та держави для досягнення певної мети підприємства або держави [3, с. 65].

Система управління людським потенціалом підприємства повинна забезпечувати розробку ефективної стратегії управління кадрами, раціональний підбір і найм персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу на основі стану ринку праці, кадрові зміни в організації, атестація та оцінка рівня знань, навичок, компетентності та особистої відповідальності; оцінка проведеної роботи та її результатів, організація реклами та налагодження взаємодії із зовнішніми організаціями, які забезпечують компанію персоналом.

Зазначену наукову проблему досліджували такі відомі вчені, як, зокрема, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Щокін. Зростання значення досвіду закордонних підприємств під час розроблення підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими

визначними дослідниками, як, зокрема, І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко.

Кожне підприємство має формувати трудовий потенціал персоналу, адже це є важливою функцією роботи будь-якого підприємства. [2, с. 2].

Механізм управління трудовим потенціалом підприємства повинен передбачати виділення найбільш суттєвих складових: системних елементів механізму (принципів, методів, форм, положень і внутрішніх правил); множини зв'язків між елементами; функції управління, а також з урахуванням необхідності досягнення поставлених цілей, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме більш ефективному управлінню трудовим потенціалом підприємства.

Ключовими факторами ефективного використання та управління трудовим потенціалом є: управління персоналом, організація виробництва, матеріально-технічне забезпечення, технології та результати досягнення поставлених цілей.

У процесі розвитку підприємства важливу роль відіграє соціальний капітал, тобто відносини, норми поведінки та цінності, які сприяють взаємодії працівників.

Наступним елементом є мотивація персоналу до праці, до виконання певних видів робіт, яка є процесом спонукання людини до праці для досягнення відповідних цілей. Підтвердженням даного ствердження є система показників оцінки ефективності управління трудовим потенціалом, яка була згрупована Мироною Л. Г., які представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Система показників ефективності здійснення функцій управління людськими ресурсами на основі методу досягнення цілей [1, с. 46]

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Миронова Л. Г. Оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом підприємства на основі рейтингового підходу. Інвестиції: Практика та досвід. 2011. №21. С. 45-47.
2. Мутерко Г., Ромашко І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2023. №57. С.1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>
3. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. Економіка АПК. 2019. № 6. С 64–72.

УДК: 331.1:338.1

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Куріс А.Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### **ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІКА ЗРОСТАННЯ**

Ціль сталого розвитку № 8 “Гідна праця та економіка зростання” є однією з найбільш важливих у контексті загального сталого розвитку, оскільки вона прямо пов’язана з покращенням умов праці, зменшенням рівня безробіття та забезпеченням економічного зростання на довгострокову перспективу. Сталий економічний розвиток передбачає створення ефективної системи, яка гарантує соціальні та економічні блага для всіх верств населення, забезпечує рівні можливості та зменшує нерівність.

Відомо, що гідна праця – це не лише висока заробітна платня, але й належні умови праці, безпека на робочому місці та рівні можливості для кожного. В Україні, як і в багатьох інших країнах, цей аспект є актуальним через високий рівень неформальної зайнятості, недостатньо розвинену інфраструктуру безпеки праці та різноманітні форми трудової експлуатації.

Автори: Іванов І. І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління, Національний університет “Київський політехнічний інститут”, Україна. Петренко О. П. – аспірант кафедри економіки та управління, Національний університет “Київський політехнічний інститут”, Україна.

В умовах війни питання про гідні умови та оплату праці, здається, ризикує звестися до простого — аби була хоч якась робота та мінімальна фінансова стабільність. За оцінками Міжнародної організації праці, лише станом на травень роботу втратили близько 4,8 млн українців. У серпні рівень безробіття в Україні сягнув 35%. При цьому формальне збереження робочого місця ще не значить збереження довоєнного рівня зарплати, а купівельна спроможність зарплат українців стрімко падає.

Статистичні оцінки говорять про те, що ситуація складається кризова, але як її проживають українці? З перших тижнів повномасштабної війни команда аналітичного центру Cedos проводить дослідження, аби виявляти, як війна впливає на найважливіші аспекти життя українців — стосунки з рідними, житло, побут, емоційний стан та економічне благополуччя. Вже починаючи з травня, ми бачили, що чи не найбільше наших респондентів тривожили питання, пов’язані з фінансовим благополуччям і зайнятістю.

Одним з важливих завдань ЦСР 8 є зниження безробіття. Згідно з даними міжнародних організацій, рівень безробіття в Україні залишається одним з найбільш значних серед країн Європи, що вимагає комплексного підходу до розвитку економіки та стимулювання підприємництва.

Багато людей вважають, що економічне зростання є абсолютно необхідним у грошовій економічній системі. Якщо економіка зростає, збільшене багатство можна розподілити. Багатство не може зростати без економічного зростання, а також не може бути більше розподілено серед людей. Без зростання суспільство стагне. У застійному суспільстві люди не стають багатими, а соціальна тривожність, невдоволення та стрес мають тенденцію до зростання. Якщо економіка не може розвиватися, вона поступово занепадає.

У суспільстві, що занепадає, люди стають все біднішими, а суспільство наповнене невдоволенням і стресом. У деяких випадках суспільство може бути піддане кризі колапсу. Кажуть, що економічне зростання є ефективним у тому, що робить людей багатшими та сподівається на майбутнє суспільства, а також полегшує розвиток грошової економіки без застою. Існує також тверде переконання, що економічне зростання має здійснюватися, щоб уникнути стагнації та занепаду, які можуть стати фактором ризику краху суспільства.

З іншого боку, в останні роки поширюється ідея про те, що суспільство має бути стабільним і стійким. Дивлячись на історію, різні нації та суспільства неодноразово піднімалися, зростали, занепадали та занепадали. Поки нація народжується і росте, вона має імпульс і люди виглядають здоровими, але як тільки вона почне занепадати або руйнуватися, багато людей страждатимуть і помруть.

Багато людей гине під час заворушень, громадянських війн або навіть воєн між державами. Зміна клімату та руйнування навколишнього середовища, спричинені соціальною діяльністю, можуть унеможливити життя людей у майбутньому. Страшно бачити так багато людей, які вмирають у нежиттєздатному суспільстві з тривогою про майбутнє.

Зростання економіки неможливе без підвищення продуктивності праці. В Україні для досягнення цього необхідно впроваджувати новітні технології, інвестиції в людський капітал і покращення навичок працівників. Інновації та технологічний прогрес є ключовими чинниками для досягнення економічного зростання на національному рівні.

Для забезпечення стійкого економічного зростання необхідно стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, покращуючи умови для започаткування нових підприємств, надаючи їм доступ до фінансування та навчання. В Україні для цього створено низку програм підтримки підприємств, однак вони потребують подальшого вдосконалення.

Досягнення цієї мети на глобальному рівні вимагає активної співпраці між країнами та міжнародними організаціями. Програми розвитку, що включають фінансову підтримку, передачу технологій та обмін досвідом,

стають основою для досягнення високих темпів економічного зростання в країнах з перехідною економікою.

В Україні досягнення ЦСР 8 є надзвичайно важливим для покращення соціально-економічної ситуації, зокрема для зменшення безробіття серед молоді та жінок, покращення умов праці та зменшення соціальної нерівності. Для цього необхідно впроваджувати політики, спрямовані на стимулювання інновацій, підтримку підприємництва та вдосконалення системи професійної освіти.

Утім, на роботу переважної більшості опитаних війна все ж вплинула.

Іншою поширеною ситуацією є зменшення робочого навантаження та, відповідно, зменшення заробітної плати. В умовах війни обсяги виробництва та продажів зменшуються, значна частина організацій та підприємств не в змозі провадити діяльність на довоєнному рівні через обстріли та пошкодження інфраструктури. У випадку самозайнятих та фрілансерів можна говорити про зменшення кількості замовлень і, як наслідок, гонорарів.

Таким чином, на підставі вище зазначеного, можна зробити висновки:

1. Досягнення ЦСР 8 є важливим не тільки для розвитку економіки, а й для підвищення якості життя населення.
2. Необхідно здійснити реформи, спрямовані на покращення умов праці та створення робочих місць у перспективних галузях.
3. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу та залучення інвестицій є основними чинниками для досягнення сталого економічного зростання.
4. Залучення міжнародних партнерів до співпраці є важливим для досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Офіційний сайт ООН, Цілі сталого розвитку. Міністерство економіки України, 2023.
2. Світовий банк, звіт про економічний розвиток України, 2022.
3. Журнал соціальної критики «Спільне» <https://commons.com.ua/uk/p/pro-nas/> 2025.

УДК 331.101.3

Папіж Ю.С.<sup>1</sup>, Дубей Ю.В.<sup>2</sup>, Ситников М.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> к.е.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> к.е.н., доц. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-213-1, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Основними напрямками системи управління є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства.

Основні функції управління персоналом наступні:

- ✓ організаційна – це планування джерел забезпечення необхідною кількістю робітників, що володіють задовільним рівнем знань, вмінь і компетенцій;
- ✓ соціально–економічна – комплекс заходів для адаптації і ефективного довгострокового функціонування;
- ✓ відтворювальна – створення умов для розвитку працівників [1].

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Основними компонентами системи управління персоналу є:

- суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;
- об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;
- управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;
- зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [2].

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра.

Головними елементами системи управління персоналом є підсистеми (рисунок 1), що забезпечують основні напрямки, принципи і методи системи управління персоналом [3].



Рисунок 1.2 – Підсистеми управління персоналом

Отже, персонал підприємства на сучасному етапі слід розглядати не просто як сукупність працівників, які задіяні у виробничому процесі, а як сукупність системопов'язаних працівників з їх особистісними характеристиками, знаннями, вміннями, навиками роботи у колективі, які вони використовують у трудовій діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабчинська О. І. Розвиток персоналу інноваційно-активного підприємства як об'єкт управління у підвищенні конкурентоздатності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. Економічні науки. С.146-149. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-24.pdf> (дата звернення 26.04.2025).
2. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf) (дата звернення 29.04.2025).

УДК 331.1

Привал О.О.

магістр групи БТЕ -1314м, НУ «Запорізька політехніка», Україна

## **ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Гідна праця є результатом об'єднання політики «зеленої» економіки, сфери праці та соціальної політики, що виражається у створенні «зелених» робочих місць, гідного матеріального забезпечення та повного комплексу соціального захисту працівників, розвитку професійних кваліфікацій для забезпечення «зелених» технологій, активізації ринку праці на засадах сталого розвитку. Гідна праця є основою для реалізації економіки сталого розвитку, необхідною умовою для переходу до повної та продуктивної зайнятості та зміцнення соціальних аспектів розвитку.

Нами запропоновано кластери варіантів політичних заходів для отримання стійкості праці у ПрАТ «ВМЗ» Рошен».

Таблиця 1 – Кластери варіантів політичних заходів для отримання стійкості праці на ПрАТ «ВМЗ» Рошен»

| Кластер                        | Заходи   |
|--------------------------------|--|
| Гарантування прав та пільг     | Забезпечення обідів, комфортних умов праці, відпочинку; впровадження гнучких графіків роботи та інших адаптивних робочих умов, які дозволяють працівникам збалансувати роботу та особисте життя, що особливо важливо для тих, хто має сімейні обов'язки  |
| Розширення соціального захисту | Страховання, медицина, фінансова допомога, підвищення заробітної плати, програми відпочинку та відновлення працівників, програми підтримки сімей, які переживають складні періоди; Здійснення моніторингу дотримання соціальних стандартів на підприємствах, включаючи вимоги до умов праці, оплати праці, безпеки та гігієни праці тощо   |
| Боротьба з нерівністю          | Забезпечення рівних умов праці для всіх працівників, включаючи однакову оплату за однакову роботу, однакові можливості для кар'єрного зростання та розвитку незалежно від раси, статі, віку  |
| Новий соціальний договір       | - надання рівних можливостей працівникам для освіти, здоров'я, зайнятості та інших аспектів життя;<br>- стабільність і захист прав працівників, включаючи гарантування високого рівня захисту прав працівників, включаючи достойну оплату, безпеку на робочому місці, право на відпочинок і відпустки;<br>- Інвестування в освіту, здоров'я та розвиток навичок для підвищення продуктивності праці та підвищення життєвого рівня. |
| Глобальний курс                | - Взаємодія з урядом і законодавством;<br>- Розробка та впровадження політик, спрямованих на забезпечення соціальної відповідальності підприємства, включаючи сталий розвиток, охорону довкілля, етичні стандарти роботи та взаємодію з місцевою спільнотою<br>- Розробка та впровадження стратегічних планів та програм розвитку бізнесу, що враховують політичні та економічні тенденції   |

|   |   |
|---|---|
| Програма дій у галузі гідної праці  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- створенню нових робочих місць, які забезпечують достатню оплату, гідні умови праці та можливості для кар'єрного зростання;</li> <li>- покращення умов праці, мінімізації ризиків для здоров'я працівників і забезпечення дотримання всіма учасниками робочого процесу відповідних стандартів безпеки;</li> </ul>   |
| Просування у напрямку стійкої праці   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сприяння створенню робочих місць, які відповідають принципам сталого розвитку, забезпечення гідних умов праці, безпеки та охорони здоров'я працівників.</li> <li>- Підтримка розвитку секторів економіки, які сприяють сталому розвитку, таких як відновлювана енергетика, виробництво екологічно чистих технологій, екологічне будівництво</li> <li>- Підтримка досліджень і розвитку, впровадження новітніх технологій, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, а також створенню нових можливостей для працевлаштування</li> </ul> |
| Підтримка балансу між працею в країні та за кордоном                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уряди можуть стимулювати створення робочих місць в країні шляхом інвестування у відповідні сектори економіки, розвитку підприємництва та створення сприятливого клімату для бізнесу;</li> <li>- Уряди можуть стимулювати створення робочих місць в країні шляхом інвестування у відповідні сектори економіки, розвитку підприємництва та створення сприятливого клімату для бізнесу;</li> <li>- Розробка програм навчання та розвитку кадрів, що дозволяють працівникам розвиватися професійно та займати високі посади в країні.</li> </ul>                   |
| Здійснення ініціативи щодо окремих груп                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та впровадження програм підтримки для людей похилого віку, що включають у себе медичну допомогу, соціальні послуги, організацію дозвілля та культурних заходів;</li> <li>- Розвиток програм інтеграції для мігрантів і біженців, які включають у себе мовні курси, підтримку при пошуку роботи, житла та освіти;</li> <li>- Забезпечення доступу до якісних медичних послуг для всіх груп населення, зокрема шляхом розвитку програм медичного страхування або надання безкоштовної медичної допомоги для найбільш вразливих груп</li> </ul>          |
| Формування національної стратегії зайнятості для подолання криз у сфері праці | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення комплексного аналізу ситуації на ринку праці, включаючи рівень безробіття, розподіл робочого часу, структуру зайнятості за галузями та професіями;</li> <li>- Встановлення конкретних цілей та пріоритетів стратегії зайнятості, які включають зменшення безробіття, створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації працівників</li> </ul>  |
| Використання можливостей у мінливому світі праці                              | <p>Постійне навчання та розвиток нових навичок є критично важливими в умовах швидко змінюючогося ринку праці. Люди повинні бути готові адаптуватися до нових технологій, методів роботи та вимог ринку.</p> <p>У мінливому світі праці все більше людей обирають шлях самозайнятості та підприємництва. Це дозволяє бути більш незалежними та гнучкими у виборі професійної діяльності.</p> <p>Використання технологій дозволяє працювати віддалено або в гнучких графіках роботи. Це дозволяє пристосовуватися до особистих потреб та забезпечує баланс між роботою та особистим життям</p>            |

УДК 658.1:005

Сергієнко Т.І.<sup>1</sup>, Коберняк Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.політ.н., доц. кафедри бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1012, НУ «Запорізька політехніка», Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні умови в Україні вимагають перегляду та коригування підходів до управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану, оскільки цей процес стає одним із головних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування промислових підприємств. В умовах нестабільності й непередбачуваності економічного середовища, система управління персоналом повинна бути адаптована до нових викликів і включати оптимальні методи та технології, які відповідають основним принципам адаптації та стабільності. Процес проектування такої системи управління починається з розробки загальної концепції, побудови її моделі, а також формулювання стратегії, яка відображатиме специфіку та потреби в умовах воєнного стану. Особливо важливими для впровадження інновацій в управлінні персоналом є різноманітні функціональні підсистеми, кожна з яких виконує певні завдання. Так, підсистема кадрового планування сприяє підготовці до створення системи інноваційної діяльності через розробку кадрової політики, аналіз потенціалу персоналу, прогнозування потреби в кадрах і аналіз ринку праці. Підсистема розвитку персоналу орієнтується на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників та оцінку кандидатів на вакантні посади, що дозволяє створити мобільну та професійну команду для швидкої адаптації до нових умов. Підсистема мотивації та стимулювання персоналу включає не лише систему оплати праці, але й матеріальне, грошове та моральне стимулювання, що стимулює співробітників до ефективної роботи навіть у складних обставинах. Підсистема організації інноваційної діяльності орієнтована на розподіл функцій серед працівників та розвиток нових технологій, що можуть стати основою для впровадження інновацій на підприємстві [2, с. 315].

Інтенсивні бойові дії з 24 лютого 2022 року внесли значні корективи в кадрову політику підприємств. Основною метою стало збереження та підтримка персоналу в умовах нестабільності та загрози для безпеки. У зв'язку з цим важливо переглянути існуючі стратегії управління персоналом та скоригувати їх із урахуванням нових викликів, орієнтуючись на стабільність виробничих процесів і збереження працездатності колективу. У таких умовах необхідно оновити цілі та завдання для працівників, що може передбачати перерозподіл обов'язків, а також можливість ротації персоналу

для ефективного виконання завдань, які в умовах війни набувають особливої важливості.

Відтак, для ефективного управління персоналом в умовах воєнного стану необхідне впровадження інноваційних технологій, які дозволяють адаптувати систему до нових реалій. Кадрові технології повинні орієнтуватися на постійний розвиток взаємодії між усіма рівнями управлінської вертикалі з метою максимального використання потенціалу робочої сили, що є важливим ресурсом для підприємства в умовах обмежених економічних можливостей [1, с. 163]. Загалом, під управлінням персоналом підприємства в умовах воєнного стану маєтись на увазі нова філософія управлінської діяльності, що враховує значення підприємства як важливого елемента соціально-економічного розвитку. Управління повинно включати високу відповідальність за економічний стан підприємства, його вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу. Це вимагає від менеджерів орієнтації на довгострокові стратегії, здатність адаптувати систему до швидко змінюваних умов.

Управлінський процес включає такі етапи, як аналіз та обробка інформації, прийняття рішень, організація їх виконання, контроль результатів і, в разі потреби, внесення коректив у процеси. Важливим є також забезпечення справедливого і своєчасного винагородження працівників за досягнуті результати, що сприяє підтримці мотивації та ефективності в роботі. Тільки така стратегія дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечити стійкість у складних умовах. Окрім того, необхідно створювати умови для постійного зворотного зв'язку з персоналом, що дозволить своєчасно виявляти проблеми та оптимізувати управлінські процеси в реальному часі.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Менеджмент сталого розвитку промислового підприємства. *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія* / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 146-196

2. Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на рівні підприємства за стейкхолдер-підходом. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 13-14 травня 2021 року [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана. С. 314-316.

УДК 331.101.68

Сергієнко Т.І.

к.полит.н., доц. кафедри бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

## **ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ефективне управління підприємством залежить від інтеграції різних систем, серед яких основною є система управління людськими ресурсами. У сучасних умовах проблеми в управлінні людськими ресурсами можуть стати чинником неефективної роботи підприємства та спричинити деформацію соціально-трудової сфери.

Дослідження проблеми оцінки та управління людськими ресурсами привертають увагу вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Д. Казаль, О. Кібанова, В. Кноррінг, В. Князев, Ж. Коден, А. Санчес, Н. Коломінський, Т. Комісарова, А. Кредісов, О. Крушельницька, Д. Мельничук, О. Леонов, Б. Литвак, Д. Майєрс, М. Мельник, В. Патрушев, Ж.-М. Перетті, В. Пугачов, В. Розанов, Г. Саймон, В. Скуратівський, В. Травін. Попри численні публікації з цієї теми, проблема потребує подальших наукових розробок.

Є. Матвіїшин підкреслює, що стратегічне управління людськими ресурсами є процесом створення умов для досягнення довгострокових конкурентних переваг організації завдяки залученню кваліфікованих і мотивованих працівників [3, с. 11]. Цей процес охоплює цілу низку функцій, таких як планування, залучення, добір, соціалізація, професійний розвиток, оцінка ефективності, оплата праці, мотивація та підтримка робочих відносин, що дозволяє максимально використовувати потенціал людських ресурсів.

Аналіз існуючих наукових робіт показує, що необхідно подальше вдосконалення теоретичних і методичних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами в умовах сучасного бізнес-середовища. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно включати комплекс заходів, які з'єднують управління людськими ресурсами з загальною стратегією підприємства, зокрема змінами в культурі та структурі організації, підвищенням ефективності і продуктивності праці, а також розвитком специфічних можливостей підприємства. Система управління людськими ресурсами базується на концепції, яка передбачає інвестиції в розвиток та формування людських ресурсів. Це контрастує з традиційним підходом до управління персоналом, що акцентує увагу на адмініструванні кадрових процесів. Натомість стратегічне управління людськими ресурсами підкреслює економічну доцільність витрат, спрямованих на залучення висококваліфікованої робочої сили, навчання персоналу на всіх етапах його кар'єри та створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного працівника [1, с. 63].

Отже, інвестиції в людські ресурси є важливим довгостроковим чинником конкурентоспроможності підприємства. Витрати на персонал слід розглядати не як зобов'язання, а як інвестицію в людський капітал, який є основним джерелом доходу для організації [2, с. 23]. На різних підприємствах форма і зміст стратегічного управління людськими ресурсами можуть істотно відрізнятись. Багато підприємств зосереджуються на виконанні адміністративних завдань і не приділяють достатньої уваги стратегічним питанням. Іноді це призводить до того, що підприємства, які орієнтовані на короткострокові цілі, не розробляють чіткої стратегії розвитку, що ускладнює впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Щоб стратегічне управління людськими ресурсами стало ефективним, необхідно створити середовище, яке підтримує стратегічний підхід у корпоративних та бізнес-питаннях [4, с. 107]. Це середовище повинно включати кілька ключових аспектів. По-перше, для ефективного впровадження стратегічного управління людськими ресурсами необхідна активна підтримка і зацікавленість з боку вищого керівництва підприємства. Лідери організації повинні орієнтуватися на довгострокові цілі, інвестувати в розвиток людського капіталу та ставити управління людськими ресурсами в центр стратегії бізнесу.

Організаційна культура також має велике значення. Вона повинна підтримувати цінності, орієнтовані на розвиток персоналу, його мотивацію, інноваційність і командну взаємодію. Важливо створити атмосферу, де кожен працівник буде почуватися частиною загальної стратегії компанії, відчувати свою важливість і мати можливість для професійного росту.

Для стратегічного управління людськими ресурсами також важливі інвестиції у навчання та розвиток персоналу. Компанії повинні не лише забезпечити кадри необхідними навичками сьогодні, але й спрогнозувати потреби у кваліфікаціях у майбутньому. Це передбачає постійне вдосконалення системи навчання, менторства та коучингу, що сприяє розвитку потенціалу працівників. Гнучкість у системі управління персоналом є ще одним важливим аспектом. Бізнес-середовище стає дедалі динамічнішим, і компанії повинні бути готові до змін. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно включати гнучкі підходи до організації праці, можливість швидкої адаптації кадрових процесів до нових умов.

Справедлива та прозора система оцінки результатів є основою для стратегічного управління. Оцінка продуктивності та мотивація працівників мають бути чіткими і справедливими. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, нарахування бонусів та стимулювання до досягнення високих результатів.

Підтримка інноваційності та креативності також є важливим елементом. Стратегічне управління людськими ресурсами повинно орієнтуватися на підтримку інноваційних ініціатив і розкриття творчого потенціалу працівників. Важливо створити умови для генерування нових ідей і рішень, що можуть допомогти організації адаптуватися до змін, покращувати продуктивність та знаходити нові можливості для зростання.

Використання сучасних технологій для оптимізації процесів управління також є невід'ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами. Впровадження автоматизації, штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє значно підвищити ефективність і знизити витрати, а також оперативно приймати рішення на основі аналітики, що забезпечує персоналізацію управлінських стратегій. Крім того, цифрові інструменти сприяють покращенню внутрішньої комунікації, забезпечують прозорість кадрових процесів та підвищують рівень довіри й задоволеності працівників. Таким чином, для досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами необхідно створити середовище, яке підтримує інновації, адаптивність, прозорість і постійний розвиток. Успішна HR-стратегія повинна не лише відповідати загальним цілям організації, а й активно сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на цінність людського капіталу. Важливо впроваджувати сучасні інструменти цифровізації, аналітики даних, систем мотивації та навчання, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Лише в умовах цілісного та гнучкого підходу можна забезпечити гармонійний розвиток організації, високий рівень залученості персоналу та максимально ефективне використання потенціалу кожного працівника як стратегічного ресурсу компанії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крайнік О.М. Оцінка надійності управлінського персоналу. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал Університету економіки і підприємництва*.—Хмельницький. 2012. С. 62-64
2. Крайнік О.М, Сергієнко Т.І. Підвищення ефективності системи менеджменту в сучасних умовах. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С. 23-24;
3. Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
4. Sergienko T. Human resources management at the enterprise in the system of modern management. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy: scientific papers*. 2012. № 51. С. 102-108

УДК 658.1:334.01

Ханенко А.В.<sup>1</sup>, Демихова В.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц., каф. бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, група БТЕ-1214, НУ «Запорізька політехніка»,

Україна

## **РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища підприємства змушені враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, або ж стейкхолдерів.

Стейкхолдери – це фізичні або юридичні особи, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства, або ж зазнають впливу його рішень та дій. До них належать власники, працівники, клієнти, постачальники, інвестори, державні органи та суспільство загалом.

Мета цієї роботи – дослідити роль стейкхолдерів у діяльності підприємства, визначити рівень впливу на управлінські рішення та запропонувати підходи до ефективної взаємодії з кожною зацікавленою стороною. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування позитивної репутації.

В умовах глобалізації та зростання конкуренції підприємства мають не лише досягати економічних результатів, але й відповідати очікуванням різних груп зацікавлених сторін. Саме тому питання управління стейкхолдерами набуває особливої актуальності.

Роль стейкхолдерів у діяльності підприємства визначається через їхній вплив на стратегічне планування, корпоративну політику, імідж, рівень відповідальності та прибутковість бізнесу. Зростання інтересу до концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) ще більше посилило значення ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами.

Проведений аналіз теоретичних засад управління стейкхолдерами показав, що важливим є не лише ідентифікація ключових груп, а й побудова діалогу на основі прозорості, довіри та врахування інтересів кожної сторони. Такий підхід дозволяє не лише знижувати ризики конфліктів, а й формувати довгострокові партнерські відносини.

З практичної точки зору, взаємодія зі стейкхолдерами реалізується через:

- консультації та переговори;
- участь у прийнятті рішень;
- звітування про діяльність;
- підтримку соціальних, екологічних та освітніх ініціатив.

Особливої актуальності ці питання набувають в умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання запитів

суспільства на прозорість та етичність діяльності компаній. Таким чином, управління стейкхолдерами має розглядатися як один із ключових компонентів стратегічного менеджменту.

У результаті дослідження сформульовано рекомендації щодо покращення взаємодії зі стейкхолдерами.

*Таблиця 1 Взаємодія зі стейкхолдерами*

| <b>Рекомендації</b>   | <b>Приклади</b>   |
|---|---|
| <p>Впровадження системи моніторингу очікування стейкхолдерів</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні опитування потенційних користувачів щодо їхніх потреб у функціональності, зручності використання та цінової політики;</li> <li>- аналіз відгуків щодо роботи над завданням;</li> <li>- моніторинг нових трендів;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-опитування для збору відгуків пропозицій та зауважень</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p>Створення внутрішніх комунікаційних стандартів</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярні загальні збори або онлайн-конференції для обговорення стратегії та фінансових результатів;</li> <li>- отижневі/щомісячні розсилки новин компанії;</li> <li>- оперативне повідомлення про надзвичайне ситуації або важливі події; проведення опитувань задоволеності працівників.</li> </ul>  |
| <p>Звітування відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Звітування за стандартами GRI (Global Reporting Initiative): Використання таблиці GRI для інформування про свій підхід до сталого розвитку і вплив на довкілля; описання своїх цілей, програм та прогресу; демонстрації своїх зусиль та досягнень.</li> <li>- Звітування за стандартами SASB (Sustainability Accounting Standards Board): Використання стандартів SASB для звітування про фінансово значущу інформацію; для зосередження на розкритті інформації, яка є важливою для інвесторів у їхній галузі; для звітування про свою діяльність у сфері ESG (екологія, соціальна</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>сфера та управління).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтегроване звітування (Integrated Reporting «IR»)</li> </ul> <p>Інтегровані звіти поєднують фінансову та нефінансову інформацію, демонструючи, як організація створює, зберігає та зменшує цінність з часом.</p>   |
| <p>Визначення ключових показників ефективності (КПЕ) для взаємодії зі стейкхолдерами</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Задоволеність стейкхолдерів: Вимірюється через індекси CSI, ESS, підтримки громади, NPS для оцінки сприйняття компанії та діяльності.</li> <li>- Рівень залученості: Оцінюється кількістю учасників консультацій, обсягом зворотного зв'язку, активністю у спільних проєктах та підпискою на інформаційні канали.</li> <li>- Якість комунікації: Визначається своєчасністю відповідей, зрозумілістю інформації, охопленням повідомлень та рівнем довіри стейкхолдерів.</li> <li>- Вплив взаємодії: Аналізується через врахування пропозицій стейкхолдерів, зміни у їхній поведінці, зниження ризиків та покращення репутації компанії.</li> </ul> <p>Вибір КПІ: Залежить від цілей взаємодії з кожною групою</p> |

Таким чином, ефективне управління стейкхолдерами є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування позитивного іміджу у суспільстві.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абросимова Е.Б. Системный анализ стейкхолдеров / Е.Б. Абросимова, И.М. Седельникова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hse.ru/data/2013/03/05/1292978681>.
2. Рибак С.М. Діагностика стейкхолдерів ТзОВ «Львівська пивна компанія» / С.М. Рибак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2013/09/rybak.html>.

## СЕКЦІЯ 5. ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

УДК 330.341.1:336

Білик А.К.

аспірант Класичного приватного університету, м. Запоріжжя, Україна

### **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЙ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ CSRD**

Сталий розвиток компаній знаходиться під загрозою. Розуміючи критичність ситуації, інвестори готові до масштабного інвестування, проте за умов доказовості дотримання бізнесом ESG-принципів та вимог сталості, пересвідчитись у яких можливо лише за повноцінно висвітлення даних у корпоративній звітності про сталий розвиток. Саме це й сприяло створенню міжнародними організаціями нормативно-правового поля з регулювання побудови корпоративної звітності, а саме введення в дію The Directive (EU) 2022/2464 (2022) та European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772, 2023), які мають продемонструвати процес створення компаніями доданої вартості в розрізі різних часових відрізків й відобразити не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. Тому, в останньому щорічному Ukraine 2023 Enlargement Package Factsheet (2023) Європейською комісією надано рекомендації з імплементації Україною вимог Directive (EU) 2022/2464 (2022) у національну практику звітування бізнесу (Bezverkhuyi, 2024).

З набуттям чинності CSRD (The Directive (EU) 2022/2464, 2022) вони значно активізувались через суттєву відмінність від вимог NFRD та потреби звітування компаній про викиди парникових газів за сферами Score 1, Score 2 й Score 3. Через це в результаті дискусій сформувалось два умовних полюси – прихильників й противників щодо запровадження CSRD та ESRS. Одні намагаються довести значимість CSRD у формуванні вкрай необхідного інформаційного забезпечення для прийняття виважених управлінських рішень щодо сталого розвитку компаній, а інші – навпаки, наголошують, що вимоги CSRD є обтяжливими, нав'язаними, потенційно менш бажаними, ніж власно організована компаніями системи управління сталим розвитком.

Однак, це не єдина причина, що породжує «проти» стосовно CSRD та ESRS. С. Antonini & J. Gomez-Conde (2024) фокусують увагу на тиску CSRD, як інструмента наднаціонального регулювання нефінансової звітності та ендогенного фактору впливу на економічну безпеку й конкурентоспроможність компаній. **Автори наголошують, що CSRD**, на відміну від NFRD передбачає не добровільність, а обов'язковість дотримання її вимог при складанні компаніями інтегрованої звітності. CSRD чітко

заявляє про свій намір не лише регулювати нефінансову звітність, але й екологічну політику компаній. Отже, практично вимагає від компаній запровадження системи екологічного менеджменту (Ukraine 2023 Enlargement Package Factsheet, 2023). Дослідники підкреслюють, що CSRD та ESRS не ідеальні для забезпечення гнучкості, оперативності та адаптивності компаній, що може призвести до ненавмисних організаційних наслідків та витрат.

S. Yoon *et al.* (2024) та K. Hummel & D. Jobst (2024) теж є прихильниками «проти» нових правил складання корпоративної звітності, оскільки CSRD та ESRS мають серйозні проблеми із впровадження через: відсутність у них основ фінансової звітності; вимоги до розкриття прогнозної інформації; потрійний тягар витрат на вимірювання ПГ, їх верифікацію та аудит.

Усвідомлюючи значимість та прогалини CSRD й стандартів з формування корпоративної звітності, такі світові лідери як США, Китай, Велика Британія, Сінгапур та інші намагаються створити власні стандарти зі складання інтегрованої звітності компаній. У такий спосіб досягти головної мети їх запровадження, а саме уніфікації, глобалізації та створення прозорої інформаційної бази для оцінювання екологічних, соціальних і економічних переваг кожного з учасників бізнесу, не вдасться. Через це, визначення достовірності показників з досягнення амбітних цілей у рамках Паризької кліматичної угоди і надалі лишатиметься проблематичним, а запроваджені мотиваційні інструменти з пом'якшення впливу на довілля такі, як ESG-інвестування, система торгівлі вуглецевими сертифікатами (CETS) та система торгівлі «зеленими» сертифікатами (TGC), і надалі лишатимуться недостатньо дієвими. Не матиме сенсу й запровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM).

Таким чином, в процесі дослідження здійснено спробу донести до представників українського бізнесу необхідність формування корпоративної звітності зі сталого розвитку за CSRD.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Directive (EU) 2022/2464 “Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting”. (2022, December). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
2. EU taxonomy navigator (2022). Retrieved from <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>
3. Levchenko N., Antonova L. Management of sustainable development of companies through the prism of corporate reporting in accordance with the

УДК 336.22:004

Бурашнікова О.С.

аспірантка, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету, Україна

### **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПОДАТКОВІЙ СИСТЕМІ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Актуальність дослідження впливу цифрових технологій на податкові процеси допомагає створити нові концептуальні підходи до управління податками. Включення великих даних, хмарних технологій та автоматизації в податкову систему дозволяє створювати більш ефективні механізми збору податків, зменшення податкових порушень та підвищення прозорості фінансових операцій. Поява нових цифрових інструментів, таких як електронні платформи для подачі звітності, автоматизовані системи контролю та блокчейн, відкриває нові можливості для розробки інноваційних моделей податкових систем, що включають оптимізацію адміністрування, підвищення ефективності контролю та зниження витрат на обробку податкової інформації.

Теоретичне значення дослідження полягає в розумінні того, як цифрові технології можуть допомогти в боротьбі з ухиленням від сплати податків та фінансовими махінаціями, забезпечуючи прозорість і автоматизовану перевірку податкових декларацій. Цифрові технології можуть допомогти значно зменшити людський фактор у процесах збору податків, автоматизуючи подачу податкових декларацій, обробку заявок на повернення податків та здійснення перевірок податкових відомств. Це дозволить зменшити помилки і спростити процедури для платників податків. Завдяки використанню технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, можна створити більш ефективні платформи для управління податковими системами, що дозволяють автоматично відстежувати транзакції, розраховувати податки та попереджати про можливі порушення.

Впровадження єдиних електронних платформ для подання податкових декларацій і звітів може спростити процедуру сплати податків, зробити її зручнішою та доступнішою для платників податків. Перспективи розвитку цифрових податкових систем пов'язані з тим, що у майбутньому податкові системи можуть стати ще більш інтуїтивно зрозумілими завдяки використанню аналітики великих даних, що дозволяє проводити точніший аналіз фінансової ситуації платників податків і покращити процеси оподаткування в умовах трансформації економіки України [1]. Цифрові технології дозволяють створювати міжнародні платформи для податкових

операцій, що полегшують транскордонне оподаткування, а також стандартизують процеси, спрощуючи взаємодію між різними країнами в питаннях податкових відносин.

Одним із основних викликів є захист особистих і фінансових даних платників податків. Потреба у високому рівні безпеки при використанні цифрових технологій для податкових операцій є пріоритетом для забезпечення довіри до системи. Інклюзивність цифрових податкових платформ, особливо в країнах з низьким рівнем цифрової грамотності або обмеженим доступом до Інтернету, також є важливою проблемою для забезпечення рівних можливостей для всіх платників податків. Розвиток цифрових податкових систем вимагає відповідних змін в податковому законодавстві для забезпечення регулювання нових цифрових технологій та їх інтеграції в існуючу податкову систему.

Отже, цифрові технології в податковій системі відкривають нові горизонти для ефективного управління фінансами та боротьби з ухилянням від сплати податків, але також ставлять виклики для забезпечення безпеки, рівності доступу та адаптації законодавства до нових умов. Цифровізація податкової системи є одним із ключових напрямів трансформації фінансового управління в умовах сучасної економіки. Вона створює нові можливості для оптимізації податкового адміністрування, підвищення прозорості, зменшення рівня податкових зловживань. Застосування цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн і електронні платформи, сприяє автоматизації процесів, скороченню адміністративних витрат і підвищенню ефективності контролю. У теоретичному аспекті цифрова трансформація податкової системи вимагає переосмислення традиційних підходів до фінансового регулювання, що включає формування нових концепцій електронного оподаткування, цифрової звітності та податкової етики. Практично це дозволяє створити гнучкі та адаптивні податкові інструменти, здатні відповідати на виклики глобалізації, цифрової економіки та змін у поведінці платників податків. Разом із тим цифровізація податкової системи супроводжується низкою викликів потребою в захисті персональних даних, подоланні цифрової нерівності, а також оновленні правової бази. Ефективне вирішення цих проблем є передумовою для створення стабільної, прозорої та справедливої податкової системи майбутнього.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзя-мулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки». 2023. No 27(1-2). С. 98–104.

УДК 330.341.1:336

Кійко С.Г.

д.т.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна

## **НАВІГАТОР ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ЗВІТНОСТІ КОМПАНІЙ ЗА ВИМОГАМИ CSRD ТА ESRS**

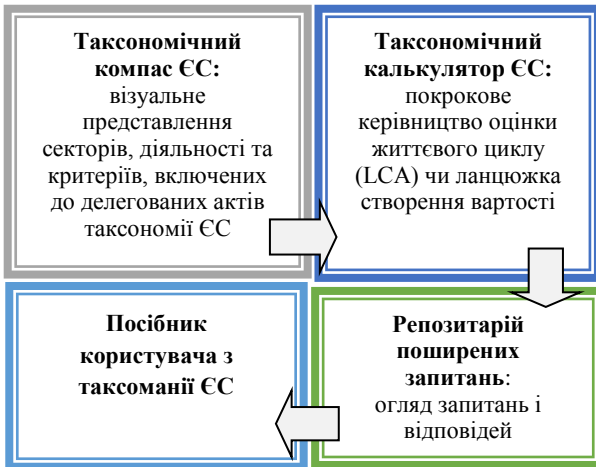
Концепція сталого розвитку у сучасному світі набуває все більшого значення в управлінні бізнесом, оскільки передбачає створення такої системи управління, за якої збалансовано узгоджуватимуться економічний, екологічний та соціальні напрями його розвитку. Новітнім інструментом досягнення такого збалансування є CSRD [1] та ESRS, оскільки вони передбачають звітування компанії про вуглецевий слід діяльності з фокусом на ланцюг створення вартості з чітким і логічним розмежуванням за Score 1, Score 2 та Score 3.

Вимоги CSRD та ESRS щодо розкриття інформації за Score 1, полягають у формуванні інформаційного забезпечення, здатного забезпечити розуміння прямого впливу компанії на зміну клімату. Розкриваючи інформацію щодо Score 1, компанія має подати короткий опис бізнес-моделі та стратегії діяльності, фокусуючись на їх впливі на досягнення поставлених амбітних цілей щодо скорочення вуглецевих викидів, генерованих компанією під час здійснення господарської діяльності. Звітність має містити не тільки кількісну та якісну інформацію, а й ретроспективну та перспективну. В звітності мають відобразитись як «заявлені викиди в попередні роки», так і «викиди, що очікуються в наступні роки», що забезпечить розкриття інформації щодо інтенсивності викидів парникових газів в динаміці.

Щодо розкриття інформації за Score 2, то інформація, подана у звітності має забезпечити розуміння непрямого впливу компанії на зміну клімату внаслідок споживання енергії, незалежно від того, чи придбана вона ззовні, чи ні. Що ж стосується Score 3, то у звітності компанії має міститись інформація щодо викидів парникових газів, які відбуваються в ланцюжку створення вартості поза межами компанії. Тож, прості інструменти для розрахунку вуглецю не допоможуть. Для зручності користування ESRS, EFRAG створено EU taxonomy navigator, який пропонує чотири інструменти, які допоможуть компаніям орієнтуватись в CSRD, ESRS та таксономії ЄС (Рис.1).

Розуміючи складність переходу до формування корпоративної звітності за новими правилами, EFRAG передбачено тимчасове полегшення (протягом перших трьох років) для компаній, які не можуть отримати інформацію зі своїх ланцюжків створення вартості (проте, за умови, що вони зможуть пояснити, чому ця інформація не є доступною і як вони будуть отримувати цю інформацію в майбутньому). Формування корпоративної

звітності за вимогами CSRD, та ESRS, не слід вважати настільки обтяжливими, як на тому наголошують дослідники. Вони досяжні за умови розробки чіткого алгоритму їх впровадження.



**Рисунок. 1. Навігатор таксономії звітності компаній зі сталого розвитку за вимогами CSRD та ESRS**

Більшість українських компаній до тепер формують свої стратегії на більш традиційних проблемах – потребах клієнтів, динаміці конкуренції, економічних тенденціях, технологічних досягненнях тощо, надаючи питанням сталого розвитку другорядного значення. Прийняття ж CSRD, та ESRS, підкреслює важливість впровадження сталих практик ведення бізнесу, а також підвищення прозорості та надійності корпоративної звітності [2].

Отже, компанії, які дотримуватимуться нормативних вимог CSRD та ESRS в найближчій перспективі впевнено та цілеспрямовано керувати траєкторією, пов’язаною зі сталим розвитком бізнесу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Directive (EU) 2022/2464 “Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting”. (2022, December). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

2. Levchenko N., Antonova L. Management of sustainable development of .companies through the prism of corporate reporting in accordance with the requirements of CSRD and ESRS. MANAGEMENT AND BUSINESS. 2024. Vol. 2, №1. pp. 26-34. DOI: 10.59214/mb/3.2024.25

УДК 330.341.1:336

Левченко Н.М.

д.держ.упр., проф. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **ВЕКТОРИ РЕФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВУГЛЕЦЕВОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ**

В умовах загострення проблеми зміни клімату питання пошуку дієвих інструментів обмеження викидів парникових газів суттєво актуалізуються. Наразі найбільш ефективними вважаються цінові інструменти, до числа яких, насамперед, належить податок на викиди вуглецю. За своєю сутністю він є ціною, яку забруднювач має сплатити за кожну тону викидів CO<sub>2</sub>. Натомість в кожній з країн він набуває різної форми. Зокрема, або ж у вигляді акцизних податків на енергоресурси чи податку на виміряну або оцінену емісію даного парникового газу (emission base carbon tax), або ж у вигляді податку на споживання енергоресурсів (fuel base carbon tax), ставки якого диференційовано залежно від вмісту вуглецю в паливі та ін.

Чітко усвідомлюючи архітектуру реформування вуглецевого оподаткування в Україні постає питання його дизайну. Як на нашу думку, він має бути багаторівневим, тобто передбачати здійснення реформування на національному, галузевому та макrorівні. Так, на національному рівні задля оптимізації механізму вуглецевого оподаткування та прискорення процесу декарбонізації, зокрема, металургійного бізнесу, як одного з лідерів генерації викидів вуглецю, необхідно:

*по-перше*, укласти з ЄС Угоду про еквівалентність (Agreement of Equivalence), в якій чітко визначити умови декарбонізації;

*по-друге*, змінити характер вуглецевого оподаткування з компенсаційного на стимулюючий (керуючись при цьому принципом максимально можливого наближення вітчизняного законодавства до законодавства ЄС) та внести зміни й доповнення до ПКУ, зокрема, в частині:

- сплати забруднювачами навколишнього середовища вуглецевого податку, а саме до п.5 ст.242 ПКУ щодо бази оподаткування податком шляхом передбачення її зменшення на суму екоінвестицій, фактично витрачених платниками у звітному періоді на реалізацію інноваційних проектів з екологічної модернізації виробництва та забезпечуючих отримання екоєфекту, підтвердженого звітністю з моніторингу та верифікації викидів CO<sub>2</sub>;

- сплати ПДВ промисловими підприємствами з операцій з рециклінгу відходів внести доповнення до п.1.2 та п.1.3 ст.195 ПКУ стосовно операцій з рециклінгу відходів металургійних підприємств. Тобто пункт 1.2 ст.195 ПКУ доповнити п.п.:

д) за нульовою ставкою оподатковуються операції з постачання товарів, виготовлених внаслідок рециклінгу відходів металургійних підприємств;

Водночас п.п.1.3 ст.195 ПКУ доповнити:

г) за нульовою ставкою оподатковуються послуги з енерго- та тепlopостачання за умови використання для їх надання відходів металургійних підприємств;

*по-третє*, створити на основі існуючих фрагментарних регулятивних актів цілісну й дієву нормативно-правову базу з регулювання викидів парникових газів, повністю адаптовану до глобальних міжнародних угод та норм Європейського Союзу, а також норм Бюджетного кодексу України;

*по-четверте*, запровадити систему торгівлі квотами, як більш дієвого інструменту декарбонізації, що дозволить швидше розпочати вихід на європейський рівень та інтеграцію у систему торгівлі EU-ETS, оскільки затягування ж із запуском СТВ шкодить репутації України як надійного учасника глобальних процесів з протидії зміні клімату, а також збільшує ризики можливого застосування до металопродукції, що походить з України, прикордонного вуглецевого коригування (Carbon border adjustment mechanism), який застосовуватиметься до імпорту певних енерго- та вуглецеємних товарів, що надходять з-за меж ЄС. Для України такий механізм може стати перешкодою на шляху до подальшого нарощення обсягів експорту та його диверсифікації на європейському напрямку.

Таким чином, за результатами дослідження встановлено, що поглиблення проблеми зміни клімату та глобального потепління, загострення екологічних ризиків функціонування національних економік країн світу зумовлюють нагальність пріоритизації заходів зі скорочення викидів парникових газів. Акцентовано, що найбільш дієвими інструментами обмеження викидів парникових газів у світовій практиці вважаються цінні інструменти, до числа яких, насамперед, належить вуглецеве оподаткування. Констатовано неефективність діючої в Україні моделі вуглецевого оподаткування та аргументовано причини її бездієвості.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

УДК 330.341.1:336

Межерицький Д.А.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗА ВИМОГАМИ ESRS**

На особливу увагу потребують The Exposure Draft European Sustainability Reporting standard for listed small medium undertakings (ESRS LSME) (2024) та Voluntary reporting standard for SMEs (VSME) (2024). Зазначимо, що ESRS LSME регулює формування корпоративної звітності малих та середніх підприємств (МСП), які є учасниками фінансових ринків. VSME ESRS стосуються ж лише мікро-, малих та середніх компаній, що не є членами жодної європейської фондової біржі та жодної громадської організації, але які добровільно бажають подавати звітність зі сталого розвитку.

Відмінною рисою ESRS LSME та VSME ESRS є дуже проста їх структура, що упереджує перенавантаження МСП вимогами щодо формування корпоративної звітності зі сталого розвитку. VSME ESRS включає три модулі: Basic Module (базовий); Narrative: Policies, Actions, and Targets (PAT) Module (політика, дії та цілі); Business Partners (BP) Module (модуль бізнес-партнерів).

Базовий модуль складається з 12 вимог щодо розкриття інформації та вимагає висвітлення в корпоративній звітності стандартного набору показників у таких категоріях, як: «Навколишнє середовище», «Соціальні питання» та «Ділова поведінка». Він містить мінімальні вимоги та скорочений перелік показників зі сталого розвитку компанії. Модуль «Політика, дії та цілі» включає 5 вимог щодо розкриття інформації якісного характеру, необхідної для розуміння того, за якими підходами та у який спосіб компанія здійснює управління зі сталого розвитку. Модуль «Бізнес-партнери» призначений для підтримки МСП у зборі інформації щодо дотриманням вимог сталого розвитку діловими партнерами, інвесторами та кредиторами, тобто вздовж ланцюга створення вартості. Ці 11 вимог до розкриття інформації є додатковими до інформації попередніх двох модулів і містять поєднання кількісних і якісних вимог [1].

До кінця 2025 року від EFRAG очікується затвердження й Добровільного європейського стандарту звітності про сталий розвиток для МСП [2], який має стати в нагоді мікро-, малим і середнім компаніям, що не є учасниками жодної європейської фондової біржі, а також не є громадськими організаціями, проте на добровільній основі бажають подавати звітність зі сталого розвитку.

Маємо підстави констатувати, що вимоги щодо формування корпоративної звітності зі сталого розвитку бізнесу практично урегульовано.

Україні, яка має на меті в найближчі роки стати повноцінним членом ЄС, необхідно терміново імплементувати вище названі стандарти задля забезпечення можливості залучення бізнесом ESG-інвестицій, відновлення та розбудови економіки країни, а також досягнення амбітних цілей, визначених Nationally determined contribution of Ukraine (n.d), що ESRS і CSRD є двома різними, але пов'язаними інструментами управління сталим розвитком компаній та побудови корпоративної звітності. Основна мета їх запровадження – уніфікувати корпоративну звітність компаній шляхом поєднання фінансової та нефінансової звітності в єдиний пакет звітності компаній та забезпечити у такий спосіб прозорість інформації щодо суттєвості впливу бізнесу на довкілля, його ризиків та можливостей (IRO).

Перехід до застосування ESRS не простий, тому за рішенням Європейської комісії ESRS вводиться в дію поступово, тобто набуватимуть чинності в чотири етапи з: 1 січня 2024 року для компаній, які на цей час підлягають звітності у відповідності до NFRD та компанії, загальний баланс яких понад 20 млн. євро, а чистий оборот – понад 40 млн. євро (звітність у 2025 році за даними 2024 року); 1 січня 2025 року для великих компаній, на які зараз не поширюється дія NFRD; 1 січня 2026 року для малих і середніх підприємств (окрім мікропідприємств), а також для малих і некомплексних кредитних установ і страхових компаній [3].

Компанії, які підпадають під цю категорію, матимуть можливість не звітувати з питань сталого розвитку відповідно до CSRD до 2028 року, за умови, що в річному звіті буде надано пояснення, чому вони вирішили цього не робити; 1 січня 2028 року для компаній, що не входять в ЄС, з річним чистим оборотом на консолідованому або індивідуальному рівні, що перевищує 150 млн. євро за кожен з останніх двох фінансових років, і які мають відповідну дочірню компанію в ЄС (яка є або великою компанією ЄС, як визначено вище, або компанією ЄС, зареєстрованою на регульованому ринку, при цьому не є мікропідприємством) або філія в ЄС, річний чистий оборот якого перевищив 40 млн євро в попередньому фінансовому році [4]. Перший етап запровадження CSRD та ESRS вже розпочато. Натомість, експерти побоюються повтору ситуації, що відбулась з попередніми рекомендаціями щодо розкриття інформації у корпоративній звітності (зокрема, з NFRD, яка через неповноту та недосконалість не довела своєї ефективності у забезпеченні сталого розвитку).

Вимог ж CSRD та ESRS більш жорсткі, оскільки на відміну від NFRD вимагають: надання компаніями більш повної, якісної та детальної інформації щодо діяльності компаній «поза балансом»; формування звітності компаній за принципом «подвійної суттєвості», який включає звітування як про ризики, так і про вплив питань сталого розвитку на підприємство, а також про вплив підприємств на довкілля та суспільство; розкриття «валових

непрямих викидів парникових газів у метричних тонах CO<sub>2</sub>-еквіваленту за Score 3», які охоплюють широкий набір викидів поза межами прямого контролю компаній, включаючи закупівлі на початку виробництва, продану продукцію, транспортування товарів, подорожі і навіть фінансові вкладення; звітування про свій підхід до виявлення та управління фактичним і потенційним впливом на працівників ланцюга створення вартості, охоплюючи такі теми, як умови праці, доступ до рівних можливостей і питання прав людини, такі як дитяча праця та ін.; пов'язаності між фінансовою інформацією та інформацією щодо сталого розвитку, чіткої її структурованості та готовності до оцифрування; визначення індикатора циркулярної трансформації бізнесу, рекомендованого до застосування Всесвітньою діловою радою зі сталого розвитку (WBCSD) в звіті «Ландшафтний аналіз кругової метрики», який дозволить компаніям розуміти свою циклічну продуктивність та контролювати прогрес.

Отже, CSRD та ESRS – це крок вперед у звітності, оскільки вони передбачають звітування компаній про вуглецевий слід діяльності з фокусом на ланцюг створення вартості.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Muller, L. (2024). Your Fast Guide to The Voluntary Small and Medium Enterprise ESRS for Sustainability Reporting. CODE GAIA. Retrieved from <https://codegaia.io/en/your-fast-guide-to-the-voluntary-small-and-medium-enterprise-esrs-for-sustainability-reporting/>
2. Parokinna, A. (2023). Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). PWC. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html>
3. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 “Of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards”. (2023, December). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772>
4. Directive (EU) 2022/2464 “Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting”. (2022, December). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

УДК 657.37

Помулева В.М.

старший викладач НУ «Запорізька політехніка», Україна

## **ЗВІТНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ESG- ІНТЕГРАЦІЇ**

В контексті глобальних екологічних та соціальних викликів тільки фінансова звітність неспроможна задовольнити інформаційні потреби користувачів та суспільства.

Інтеграція ESG-стандартів на сьогодні стає одним із ключових підходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу бізнесу на довкілля, підтримку соціальної відповідальності та вдосконалення управлінських практик.

Звітність суб'єктів малого підприємництва в умовах ESG-інтеграції передбачає розширення звітів. ESG-звітність виходить за рамки традиційної фінансової звітності, включає не тільки фінансові показники, але й інформацію про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, а також інформацію про ефективність компанії у вирішенні питань ESG.

Малі підприємства, як і великі, повинні враховувати суттєвість ESG-впливу на свою діяльність та фінансові результати, щоб відповідати зростаючим вимогам зацікавлених сторін.

Останні зміни у законодавстві ЄС, зокрема Директиви про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку (CSRD), яка розширює обов'язки звітності за сталим розвитком та охоплює велику кількість компаній, впливають й на ті компанії, що ведуть бізнес з Європейським Союзом або планують вихід на цей ринок. Це означає, що українські компанії також повинні адаптуватися до цих вимог.

Деякі розкриття щодо сталого розвитку тепер є мінімальними законодавчими вимогами (наприклад, CSRD у ЄС чи SEC Climate Disclosure Rule у США), але загалом це все ще добровільна справа, і компанії можуть вирішувати, скільки інформації розкривати.

На 2023 рік кількість компаній, які готують нефінансові звіти оцінюється у понад 4 000 (за даними GRI) Починаючи з 2024 року, майже 50 000 компаній підлягають обов'язковій звітності зі сталого розвитку в ЄС. Саме так директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) трансформує звітність у сфері ESG [1].

З огляду на статус кандидата в ЄС, Україна гармонізує національне законодавство з європейськими стандартами, зокрема у сфері бухгалтерського обліку і звітності. Одним з пріоритетів державної політики є адаптація норм до Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD) та впровадження Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS).

На сьогодні в Україні вже створюється відповідна нормативна база, відбувається формування законодавчої бази для складення, подання та оприлюднення підприємствами звітності із сталого розвитку.

Так, розпорядженням КМУ від 18.10.2024 № 1015-р затверджені Стратегія запровадження підприємствами звітності, яка визначає напрями формування та реалізації державної політики у сфері звітування із сталого розвитку підприємств на основі єдиних методологічних засад, прийнятих у державах - членах ЄС, а також операційний план її реалізації у 2024-2026 роках [2]. Перший етап реалізації Стратегії передбачає в термін до 2026 року запровадження в Україні звітності зі сталого розвитку (ESRS), другий - подальше запровадження в Україні ESRS в період 2026-2030 років з проведенням аудиту звітності підприємств зі сталого розвитку. Вже до грудня 2025 року мають бути розроблені єдині правила подання звітності, а до березня 2026 року - єдина платформа для подання звітності.

На виконання Стратегії Міністерство фінансів України 7 лютого 2025 року оприлюднило проект Закону «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності зі сталого розвитку».

Згідно із законопроектом звітність зі сталого розвитку за стандартами звітності зі сталого розвитку складатимуть великі підприємства, материнські підприємства великої групи, а також середні та малі, цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу.

Отже, перед українським бізнесом стоять нові завдання, суб'єктам господарювання необхідно розпочинати підготовчу роботу щодо вивчення та аналізу інформації, необхідної для складання звітності зі сталого розвитку.

Українським компаніям необхідно приділити увагу впровадженню стандартів урядування та звітності в сфері ESG, як мінімум з двох причин: окремі стандарти уже зараз є обов'язковими для великих компаній, а в найближчі 3-5 років вони будуть охоплювати усі великі, середні та деякі малі компанії. Добровільне використання ESG стандартів уже зараз дає очевидні вигоди, зокрема репутаційні, управлінські та фінансові [1].

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження КМУ від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#n125>

УДК 339.187

Севастьянов Р.В.<sup>1</sup>, Івахненко К.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ ESG-ПІДХОДУ ЯК ЧИННИКА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Зараз перед людством постає чимало глобальних викликів, зокрема пов'язаних зі змінами клімату, соціальними нерівностями та необхідністю прозорого корпоративного управління, в зв'язку з цим перед бізнес-середовищем постає потреба змінювати традиційні підходи до ведення своєї діяльності. У зв'язку з цим виник новий напрям ведення господарства, який має назву ESG (Environmental, Social, Governance) — це концепція, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств і розглядається як новий вектор сталого розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних реаліях ESG-підходи стають ключовими факторами формування стійкої конкурентоспроможності компаній, адже ці підходи не лише відповідають на глобальні виклики, а й створюють нові можливості для зростання та розвитку бізнесу.

ESG-підходи дозволяють компаніям зміцнювати свої позиції на ринку за допомогою підвищення репутаційного капіталу, зменшення операційних ризиків (наприклад, пов'язаних з екологічними катастрофами чи соціальними конфліктами), відповідності вимогам міжнародних партнерів та інвесторів. Згідно з даними компанії KPMG, 95% компаній зі списку G250 вже публікують дані про скорочення газових викидів, які виникають під час їх промислової діяльності, цього скорочення компанії досягли завдяки інтеграції технологій, що попереджають кліматичні ризики, у свою корпоративну стратегію. [1]

Фінансові ринки дедалі частіше орієнтуються на ESG-показник. Інвестори віддають перевагу підприємствам, які не лише генерують прибуток, але й мають позитивний вплив на довкілля, суспільство та ведуть прозоре управління. За оцінками Bloomberg, обсяг активів, керованих з урахуванням ESG-фактор, може досягти \$35 трлн до 2025 року [4]. Це свідчить про глобальну переорієнтацію капіталу на сталий розвиток. Інтеграція ESG-фактор у діяльність компанії підвищує її інвестиційну привабливість. Інвестори все частіше враховують ESG-показник при прийнятті рішень про фінансування. Наприклад, активи, керовані принципами ESG, можуть становити половину всіх інвестицій до 2025 року на загальну суму 35 трильйонів доларів.

Сучасні споживачі та працівники надають перевагу компаніям, які дотримуються принципів соціальної та екологічної відповідальності:

1. 66% споживачів готові платити більше за товари, виготовлені з урахуванням принципів сталого розвитку; [2]
2. понад 70% працівників віддають перевагу роботодавцям [2], які дотримуються етичних норм, інвестують у добробут працівників і прозоре управління.

Інтеграція ESG у виробничі процеси дозволяє зменшити споживання енергоресурсів, впровадити циркулярні моделі виробництва, уникнути штрафів за порушення екологічних норм, оптимізувати логістику та постачання за принципами «зеленого ланцюга». За дослідженням Садченко О., Гайворонської І. та Шмагіної В., ESG-інновації у виробництві сприяють зниженню витрат до 20% та покращенню ефективності до 30%. Європейський Союз поступово вводить обов'язкову звітність з ESG для компаній, що працюють на його ринку (CSRD) [5]. Для українського бізнесу це означає необхідність адаптації до нових стандартів, що у довгостроковій перспективі відкриває можливість для експансії на міжнародні ринки.

Впровадження ESG-підхід в Україні має свою специфіку, обумовлену як внутрішніми соціально-економічними викликами, так і процесом євроінтеграції, реформуванням державного управління та післявоєнною реконструкцією країни.

Впровадження ESG-підходу є не лише відповіддю на сучасні виклики, але й стратегічною необхідністю для забезпечення стійкої конкурентоспроможності бізнесу. Компанії, які інтегрують ESG у свою діяльність, отримують переваги у вигляді підвищеної інвестиційної привабливості, лояльності споживачів та працівників, а також ефективнішого управління ризиками.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

- 1) KPMG (2024). Чому бізнес обирає ESG. <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/chomu-biznes-obuyraje-esg.html>
- 2) Sayenko Kharenko (2024). ESG як інструмент досягнення стратегічних цілей. <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/>
- 3) Business.Diia (2024). ESG для всіх: як перейти до сталого розвитку. <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/esg-dla-vsih-naviso-ta-ak-biznesu-perejti-na-bik-stalogo-rozvitku>
- 4) Садченко О., Гайворонська І., Шмагіна В. (2025). ESG-принципи у виробництві. Сталий розвиток економіки. <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1177>

## СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ ЗА ПРИНЦИПАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC 001.891:336.58

Ismayilov Vilayat Ibrahim<sup>1</sup>, Makhmudova Sabina Aladdin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Scientific supervisor, Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Head of the Department, Doctor of Economics, Professor, Baku, Azerbaijan

<sup>2</sup>The teacher, Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Baku, Azerbaijan

### **RESEARCH FUNDING: CURRENT SITUATION, PRIORITIES (USING THE EXAMPLE OF AZERBAIJAN)**

The main feature of economic processes in the localized world is characterized by the transition of human civilization from an industrial society to a post-industrial one. This process is measured by the impact on all spheres of public life as a result of the growing possibilities of science and technology, its global nature, scientific and technological achievements leading to large-scale socio-economic changes. Thus, an innovative process comes to the fore, realizing the transformation of newly acquired knowledge into products or technological innovations, as well as the commercial implementation of an innovative idea.

In the modern world, science has definitely become a productive force of society. In modern conditions, the process of assimilation and transfer of the results of scientific and technological progress requires the participation of science. Nowadays, it is necessary to improve the quality of education, develop the knowledge and skills of young researchers, scientists and employees through training and programs, adapt personnel training to the requirements and conditions of the labor market, and conduct scientific research. research in foreign and domestic companies, as well as the effective use of human capital.

Scientific research is a form of existence and development of science. Scientific (research) activity is an activity aimed at acquiring and applying new knowledge. Encouraging measures to raise the independence of private and public universities and research institutions to a higher level will create the basis for achieving higher achievements in this field. An example of a clear purpose, systematic interpretation of data and systematic collection can be cited as important characteristics of scientific research [2].

Great leader Heydar Aliyev attached great importance to science, education and the development of scientific fields in Azerbaijan during the leadership of the country both before and during the period of independence. In the 70s of the last century, sending Azerbaijani students to Russia to study in different cities was an unusual initiative for that time and a very effective policy. It is no coincidence that as a result of this policy, many of our influential compatriots currently working in various cities of the former USSR, as well as staff holding

high positions in Azerbaijan, are students who left our republic for different countries of the USSR at that time.

President of Azerbaijan Ilham Aliyev, a worthy follower of the great leader, signed many decrees and orders on the development of science and the complete solution of problems in this area, approved state programs. Also, in this regard, it should be emphasized that the publication orders approved "National Strategy for the Development of Science in the Republic of Azerbaijan in 2009-2015" and "State Programs for the implementation of the National Strategy for the Development of Science in the Republic of Azerbaijan in 2009-2015" dated May 4, 2009 [3].

The formation of an intellectual young society and a knowledge-based economy in the socio-economic, socio-political and cultural development of the republic will make it possible to achieve high contributions in the field of scientific activity.

Finally, as a continuation of the attention of the state and the head of the country to science, on June 14, 2016, the Law of the Republic of Azerbaijan "On Science" was adopted, defining the leading role of science in ensuring the economic, social, political and cultural development of the country [6].

Recently, one of the most important measures taken towards the development of science and scientific and technological progress is the creation of the Science Development Fund under the President of the Republic of Azerbaijan by order of Ilham Aliyev dated October 21, 2009 [4].

The purpose of the Science Development Fund is to protect the scientific and technical potential of the country and its effective use, enhance the role of science and technology in solving problems, provide in the field of natural, technical, humanitarian and social sciences represented by scientific organizations, research and educational institutions, other relevant institutions and individuals in the Republic of Azerbaijan, as well as financing applied and search-innovative scientific research, programs, projects and other important scientific events for the state and society, stimulating the scientific activity of scientists and creating additional creative opportunities for them.

The main task of the foundation is to promote the welfare of the people, the welfare of scientists and the development of the country, strengthen the state, identify and improve the priority strategy for the development of science and education, successfully implement research projects of local young researchers capable of competing in the field of science and education in the country, should serve at a high level for the implementation of results and decision-making, as well as for in order for these results to find their application in the economy in the near future.

In recent years, the activities of many research institutes have been intensified in Azerbaijan at the expense of the state and priority areas of

development have been actively promoted. In the Republic of Azerbaijan, special attention and care is paid to increasing science and high-tech products. Recently, we have been observing a stage in the development of economic capital in the improvement of new innovative ideas [4].

When analyzing the indicators of innovative development of the national economy, business structures in the public and private sectors of Azerbaijan are measured by their share in GDP and economic growth, expenditures of the state budget and the budget, expenditures on science. Table 1 shows the age of scientific research personnel.

**Table 1. Age structure of researchers in Azerbaijan**

| <b>The age structure of the scientific staff</b>   | <b>Researchers</b> | <b>Doctors of Sciences</b> | <b>Doctor of Philosophy</b> |
|--|--------------------|----------------------------|-----------------------------|
| The number of researchers is total, people. (as a percentage of the total number of researchers) | 14522              | 1422 (9.79%)               | 5785 (39.83%)               |
| 30 do up to age  | 1756               | 28 (1.59%)                 | 99 (5.63%)                  |
| 40-49 at the age of  | 2961               | 150 (5.1%)                 | 1483 (50 %)                 |
| 50-59 at the age of  | 2728               | 278 (10.2%)                | 1300 (47.6%)                |
| 60-69 at the age of  | 2520               | 453 (18%)                  | 1258 (49.9%)                |
| 70 and older   | 1358               | 449 (33.1%)                | 700 (51.5%)                 |

**Source: compiled by the authors based on [1]**

The analysis shows that 47.6% of the total number of researchers in the scientific field are over 50 years old. According to the number of employees engaged in research and scientific projects in scientific institutions, the number of people under the age of 40 who received a doctorate in 2022 is 64 people (only 2%), which cannot be considered positive.

In addition, the Law on Grants of the Republic of Azerbaijan was adopted on April 17, 1998. The main purpose of this concept is to implement the points specified in any agreements or decisions.

The grant includes social and humanitarian projects, production in regions affected by natural disasters, repair work to restore social facilities and infrastructure, programs in the fields of science, education, health, culture, information, publishing and sports, research and design work. programs, the State and assistance provided in accordance with this Law for the preparation and implementation of other programs of importance to society. Since, in the accepted general concept of the grant, grants are provided for any specific purposes [5].

Below are statistics on the amount of funding for grant projects over the past 10 years [Table 2].

**Table 2. Number, volume and source of financing of grant projects in Azerbaijan**

| <b>The amount of financing</b>                                  | <b>Number of projects</b> | <b>Project share, %</b> | <b>Total finance-total amount, manat</b> | <b>How much are the expenses in the average financial volume compared to the low one , in times</b> |
|---|---------------------------|-------------------------|--|---|
| Low financial volume (up to 10 thousand manats)                 | 33                        | 36.26                   | 251500.00                                | -   |
| Average financial volume (10 thousand manat-100 thousand manat) | 58                        | 63.74                   | 1818500.00                               | 7,2   |
| Total   | 91                        | 100,00                  | 2070000.00                               | -   |

**Source: compiled by the authors based on [1]**

Data analysis shows that medium-sized projects are in the first place both in terms of volume and number of grant projects. This suggests that among the grant projects, medium-volume financing projects are of greater interest. And so, the most useful project is the medium-funded one, which society gets the most effect.

Any grants provided on behalf of the Azerbaijani State are provided at the expense of the State budget of the Republic. For such grants, special funds can be allocated in a separate line in the expenditures of the state budget. However, in this case, no additional types of taxes can be applied or existing tax rates can be increased to form these funds. It is known that most projects of this type are financed from the state budget (80-85%). From this point of view, in order to improve control over these projects, the State should often organize monitoring and analyze the current situation by creating a special commission. Otherwise, the financial costs will not be carried out as intended, and there will be no significant progress in achieving a high level of results of research projects [5].

In recent years, the efforts made by the country's leadership to create conditions for the normal activities of young scientists and researchers, to solve their social problems (for example, improving the living conditions of young scientists) stimulate their more productive activities (Table 3).

**Table 3. Statistics of the competition for young scientists and researchers**

| Institutions   | Number of managers and performers | Fraction, % |
|--|-----------------------------------|-------------|
| Nana   | 158                               | 65,56       |
| Educational establishments   | 42                                | 17,43       |
| Non-governmental organizations, other institutions and individuals | 21                                | 8,71        |
| Field research Institutes and other government agencies            | 20                                | 8,30        |
| Total  | 241                               | 100         |

**Source: compiled by the authors based on [1]**

The analysis shows that the majority of participants in the competition of young scientists and researchers were employees of ANAS. And this, in turn, indicates a relative rejuvenation of the composition of ANAS. The second place in terms of specific weight is occupied by educational institutions, 48.13% lower than in ANAS. From this we can conclude that the share of young scientists and researchers in non-governmental, other institutions and financial persons, as well as field research institutes, is very low. The reason why young researchers at these enterprises have a fairly small share, primarily this process may be due to the fact that wages are very low in the amount of funds allocated by the state and other organizations to the research field. In this regard, an appropriate action plan should be developed to stimulate youth at the expense of funds allocated for research both in research institutes and in other enterprises funded from the state budget, and a mechanism for its implementation should be developed.

In order to ensure the continuous and dynamic development of scientific research, research enterprises, increase creativity, potential and training of personnel and their development, the provision of science with such means as investment, technical equipment and information is considered an important problem. One of the important problems on this issue of science is the financing of all types of research enterprises from the state budget.

As in the development process that took place during the period of industrialization, development in the developed countries of the world has also reached such a level that the share of knowledge-intensive products in the GDP of these countries has increased. So, the countries that took the leading places in development in all areas of the world's economy were leaders in this area as well.

The World Institute for Statistical Research and Economics annually publishes a ranking table of countries in terms of funds allocated to research and development of science. According to the results of data for recent years, the list of TOP 10 countries that invest the most in science is headed by the United States

with \$ 511.1 billion. The share of spending on science in GDP in the United States is 2.74 percent. The amount of research and development costs per US researcher is 359.9 thousand manats.

China is next on the list. The annual funds allocated to science amount to 451.2 billion dollars. The amount of research and development expenses per researcher in this country is 266.6 thousand dollars, where science expenditures are equal to 2.12 percent of GDP. Japan, with about 700,000 scientific researchers engaged in real science, has \$168.6 billion allocated to science, ranks 3rd in the ranking and is considered one of the world's leading countries in the field of science. The country has consistently high positions in various fields, including high technology and automotive, energy conservation and robotics, medical and space research.

Germany is in 4th place with \$118.5 billion, Korea is in 5th place with \$79.4 billion, France is in 6th place with \$62.2 billion, India is in 7th place with \$50.1 billion, the United Kingdom is in 8th place with \$47.2 billion. The British traditionally, and rightly so, pay most of their attention to natural and technical sciences. It is these huge investments in science that have led to the emergence of countless important inventions and discoveries in the country that resonate with modern and urgent problems of the world. It is no coincidence that more than 70 British scientists have been awarded the Nobel Prize.

The main purpose of mentioning these statistical indicators, which are available to everyone in our time, is not to compare the changing spending on science in the leading countries of the world with similar indicators of our country, but once again to form an idea of how important science is. for the development of countries.

Every year, certain investments are allocated to higher education institutions and research institutes at the expense of the state budget. The main purpose of this type of investment is the integration of Azerbaijan into developed countries and the creation of new mechanisms for the recognition of our state in foreign countries, new achievements of young scientists and researchers in scientific work, and the provision of jobs. The tendency to act according to these mechanisms is rapidly developing in many countries of the world, revealing the social and economic values of the country.

In 2022, 202.9 million manats were allocated from the state budget for science in Azerbaijan. This amount is 0.7 percent of budget expenditures compared to 2023 and about 10.6 percent more than the approved figure for 2021. 134 million manats of funds will be allocated to the National Academy of Sciences of Azerbaijan (ANAS) and 46 subordinate institutions.

In general, it should be borne in mind that over the past 5 years (2019-2023), the share of education expenditures in state budget expenditures amounted

to 4.2%, and in absolute terms it increased by 2 billion 227 million 400 thousand manats, that is, 2.0 times.

Of the expenditures allocated to science in 2023, 48.6 million manats (21.3%) will be allocated to, 114.9 million manats (50.3%) will be allocated to scientific institutions under the jurisdiction of a number of state bodies, including 75.6 million manats from the Ministry of Science and Education, 17.1 million manats from the Ministry of Agriculture, 9.0 million manats from the Ministry of Justice, 6 million manats from the Ministry of Culture, 4.1 million manats from the Science Development Fund under the President of the Republic of Azerbaijan, 3.1 million manats in the field of science relate to other events [7].

Based on the analysis of scientific papers published in journals indexed in Scopus for 2020-2023, we cited the indicators of 5 universities under the Ministry of Science and Education as an example.

According to the results, Baku State University (BSU) has shown the highest achievement with the number of 2,627 articles over the past 4 years. In these years, BSU took a leading position in the South Caucasus region in terms of the number of scientific articles. The Azerbaijan State University of Petroleum and Industry (ASUNP), the Azerbaijan State University of Economics (ASUE) and the Azerbaijan Technical University (AzTU) annually demonstrate a steady increase in the number of published articles. BSU, ASUNP and ASUE are also among the top three in the country. In 2023, the number of scientific publications of these universities has increased significantly. Over the years, 5,157 scientific papers from these universities have been included in the database.

The inclusion of our state in the international production chain will in itself have a positive impact on improving the education-science-production relationship. Currently, ANAS has taken steps to establish a research university in order to establish a chain of "education-science-production". The share of research and development expenditures in Azerbaijan's GDP (0.5%) is lower than the global average. Currently, the share of science expenditures in GDP ranges from 3-5% in developed countries.

The manifestation of innovations in modern research institutions, such as nanotechnology today, will create conditions for the long-term development of the fundamental basis of the economy, the development of foreign-interstate relations in the future and the development of innovations in this technology in a more organized form.

In 2021, banks created a mechanism for preferential lending to startups. In order to finance investment projects of business entities in the field of ICT, the State Fund for the Development of Information Technologies allocates grants for ICT projects, and local banks are selected as trustees of the financial mechanism for providing preferential loans to the fund.

Based on the scientific results of our research, we can note that the elderly and young people are already very inclined to carry out research work. But of the problems they face, the most important is the stimulation of labor by the state and the enterprises they work for. In our opinion, in this direction, the state should expand financing opportunities and provide incentives based on the results achieved.

The above analysis gives reason to conclude that there is still much to be done in the field of scientific research in the country in order to bring developments to the level of developed countries. Therefore, in order to activate this area and finance it, it is necessary to involve non-governmental institutions, as the most developed countries.

For the development of neglected research institutions, it is important to organize new measures to increase the business activity of such institutions in carrying out government reforms. The development of these research institutes in each area will lead to the development of a socio-economic base and enlightenment.

Industries based on the achievements of scientific and technological progress, especially in the field of petrochemistry, continue to form in our country. In addition, attention to startups is growing. The organization of industrial parks and so on is just the beginning. However, in our country, support should be provided to large companies and holdings behind the research work of scientific institutions. Thus, our institutions belonging to the private sector, various companies and holdings should place orders to scientific institutions to conduct relevant research, projects and experiments in determining their development prospects. At the same time, these enterprises should require highly qualified and high-quality personnel from universities.

#### **REFERENCES**

1. Azerbaijan Scientific Foundation. COMPETITION OF YOUNG SCIENTISTS AND SPECIALISTS. Baku 2024.  
[https://www.aef.gov.az/upload/Files/neticeler\\_ve\\_statistika/gam/gam-umumi.pdf](https://www.aef.gov.az/upload/Files/neticeler_ve_statistika/gam/gam-umumi.pdf) [Application date: 28.10.2024]
2. The Constitution of the Republic of Azerbaijan. Baku. 12.10.1995
3. "State Program for the implementation of the National Strategy for the Development of Science in the Republic of Azerbaijan in 2009-2015" Decree of the President of the Republic of Azerbaijan dated May 4, 2009 No. 255.
4. Foundation for the Development of Science under the President of the Republic of Azerbaijan. Baku 2009.
5. The Law of the Republic of Azerbaijan on grants. Baku, 2013.
6. The Law of the Republic of Azerbaijan on Science. Baku, 2016.
7. The Law of the Republic of Azerbaijan "On the State Budget of the Republic of Azerbaijan for 2023". Baku, 2023.

УДК 621.33:621.314.6

Андрієнко Д.С.

докторант КПУ, м. Запоріжжя, Україна

## **ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ТИПОВИХ ВИПРЯМЛЯЧІВ З НОВИМИ НАПІВПРОВІДНИКОВИМИ ПРИЛАДАМИ У ЕЛЕКТРОТЯГАХ ЗМІННОГО СТРУМУ**

На теперішній час у ПАТ "Укрзалізниця" знаходяться в експлуатації електротяги змінного струпу типу ВЛ-80, тягова передача має у своєму складі тяговий в випрямляч типу ВУК-4000, який має ККД  $\geq 0,98$ . Схеми випрямляча виключання на діодах ДЛ-250-8,  $\Sigma 250$  А, 800 В) і забезпечує номінальний струм 3 150 А при номінальній напрузі 1400 В.

В схемі використано 192 діоди.

При виконанні капітальних режимів призводить ремонт випрямлячів з повною заміною діодів.

На теперішній час діоди ДЛ-250-8 зняті з серійного виробництва, що викликає значне зростання їх ціни та зменшення надійності за індивідуальним заказом.

На теперішній час серійно випускається таблеткові діоди з параметрами до 4000 А і до 45 КЛ (4 500 В). Це призвело до розробки нових тягових випрямлячів ОППД - 3,15 К - 1,4 К. з ККД  $\geq 0,994$ . У склад випрямляча входять 16 діодів типу ДЛ-553-2000-28.

**Метою** роботи є оцінка доцільності заміни режиму випрямлячів типу ВУК-4000 на новий випрямляч типу ОППД-3,15К-1,4К.

### **Результати досліджень**

Для оцінки доцільності заміни капітального режиму випрямляча ВУК-4000 новим ДППД-3,15К-1,4К, необхідно визначити його лімітну ціну та термін окупності такої заміни.

Вихідні дані

1. Параметри діодів ДЛ-250-8 -  $V_0 = 0,96$  В,  $R_d = 1,7 \cdot 10^3$  Ом.

Кількість діодів  $1 \cdot 92 = 192$  ( 4 діоди паралельно та в послідовно у однофазній мостовій схемі).

Параметри діодів ДЛ-553-2000-28:  $V_0 = 0,9$  В,  $R_d = 1,4 \cdot 10^3$  Ом.

2. Витрати на ремонтні роботи - 240 тис грн. з НДС (в цінах 2017 року, за даними заводу ЗЕРЗ). Вартість діодів ДЛ-250 - 1020 грн. з НДС

Результати розрахунків показують, що втрати енергії у випрямлячах ВУК-4000 за ККД = 0,98 становить 84,54 кВт, а у випрямлячі ОППД-3,15-1,4 - 25,36 кВт.

3. Відповідно, у номінальному режимі економія енергії від заміни випрямлячів сягає

$$P_e = 84,54 - 25,36 = 59,18 \text{ кВт.}$$

Економія електроенергії у залежності від бюджетного часу роботи та завантаження тягових двигунів при роботі однієї установки наведено у таблиці 1.

Результати розрахунку економії електроенергії в залежності від навантаження та бюджетного часу роботи електротягу на дано в таблиці.

Таблиця. ЕКОНОМІЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ

| C <sub>e</sub> , кВт·год |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| T <sub>б</sub> , год     | I <sub>я</sub> , А |                    |                    |                    |                    |                    |                      |
|                          | 0,4I <sub>ян</sub> | 0,6I <sub>ян</sub> | 0,7I <sub>ян</sub> | 0,8I <sub>ян</sub> | 1,0I <sub>ян</sub> | 1,5I <sub>ян</sub> | 1,875I <sub>ян</sub> |
| 1000                     | 4790               | 8920               | 10870              | 13620              | 18670              | 39760              | 59180                |
| 2000                     | 6590               | 17840              | 21360              | 27240              | 37260              | 79500              | 118360               |
| 3000                     | 11130              | 26760              | 32610              | 40860              | 55890              | 11928              | 17754                |
| 4000                     | 15120              | 33160              | 42520              | 54480              | 74520              | 159070             | 23672                |

Економічний ефект E<sub>e</sub>, произведений за методом оцінки нової техніки у електротехнічній галузі.

$$E_e = \frac{C_e}{E_k + P_{ам}} \quad (1)$$

де:

C<sub>e</sub> – економія електроенергії (грн.);

E<sub>к</sub> = 0,1 – норматив приведення;

P<sub>ам</sub> – відрахування на амортизацію, при терміні служби =15 років.

$$P_{ам} = 0,315$$

Вважаючи, що середній час робіт T<sub>р</sub> = 3000 годин за середнього навантаження 0,7 маємо відповідно, до таблиці 1.

$$C_e = 32\ 610 \cdot 2,2 = 71\ 742$$

тоді, відповідно, до (1), маємо

$$E_e = \frac{71.742}{0,1 + 0,35} = 164.924 \text{ грн.}$$

C<sub>к</sub> – вартість зекономленої енергії (2)

$$C_e = P_e T_p C_e \quad (3)$$

C<sub>e</sub> ≈ 2,2 грн./кВт·год. – ціна електроенергії для електротранспорту

Лімітна ціна C<sub>л</sub>

$$C_l = C_б + E_e K \quad (4)$$

де

C<sub>б</sub> – вартість ремонту та вартість діодів ДЛ-250-8;

K = 1, т.я. ефект відбувається за рахунок нового виробу.

$$C_б = 435\ 840 + 164\ 924 = 600\ 764 \text{ грн.}$$

Термін окупності  $T_{ок}$  складе :

$$T_{ок} = \frac{Ц}{E_e + Ц_6} = \frac{60.674}{164.924 + 435.800} = 1 \quad (5)$$

Таким чином, при  $Ц_л = Ц_6$  термін окупності становить 1 рік. Приймаючи  $Ц_{сер.л} = Ц_6 = 1$  в залежності від реальної ціни, маємо припустиму ціну виробу від строків окупності.

$$Ц_{сер} = Ц_6 K_p = 0,6 \cdot 10^6 K_p \text{ (грн.)} \quad (6)$$

де:

$K_p$  – коефіцієнт кількості років окупності

### **Висновки.**

1. Встановлено, що за рахунок більш високого ККД нового випрямляча суттєво зростає економія електроенергії, що дозволяє встановити його ціну, яка забезпечує термін окупності рівному 1 року експлуатації.

2. Використання нового випрямляча ОППД-3,15к-1,14 дозволяє суттєво скоротити час на перевірку і обслуговування випрямляча в експлуатації за рахунок зниження кількості діоду у 192/16 12 разів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Басов, Г. Г. Развитие электричного мотовагонного рухомого складу [Текст] / Г. Г.Басов, С. І. Яцько. – Харків: «Апекс+», 2005. – Ч. 2. – 248 с.

2. Вельможко О. Усі потяги, електрички та вагони «Укрзалізниці». 2022

3. Сучасна силова електроніка у схемах тягових перетворювачів (переклад з німецької). Eisenbahn technische Rundschau. 2005. № 7. 89443-454. ЖОМ. 2006. № 4. С. 28-40. 4.

УДК 339.138: 330.34:502.131.1

Антонова А.А.

Здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1313 НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

У сучасному світі маркетинг має значний вплив на формування споживчих звичок і економічний розвиток. Однак традиційні маркетингові стратегії часто зосереджуються виключно на отриманні прибутку. Це, у свою чергу, може мати негативні наслідки для суспільства та навколишнього середовища. Відповідальний маркетинг виступає як альтернатива, поєднуючи економічні, соціальні та екологічні цілі. Даний підхід сприяє сталому розвитку, забезпечуючи довгострокові вигоди для всіх учасників процесу.

Відповідальний маркетинг базується на етичних принципах ведення бізнесу та врахуванні інтересів суспільства. Основні принципи цього підходу включають:

1) прозорість і чесність – компанії повинні надавати достовірну інформацію про свої продукти та послуги.

2) етичність – уникнення маніпулятивних практик, які можуть ввести споживачів в оману.

3) екологічна відповідальність – зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

4) соціальна відповідальність – підтримка громадських ініціатив, благодійність та дотримання прав працівників.

5) довгострокова перспектива – зосередження не лише на швидкому прибутку, а й на сталому розвитку.

Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності.

Якщо казати про еко-маркетинг, то він інтегрує екологічно безпечні практики в діяльність компаній та їх маркетинг. Сучасні споживачі акцентують увагу на екологічності, що змушує бренди адаптувати стратегії [2].

Прикладом успішного еко-маркетингу є використання біорозкладної упаковки, зменшення відходів та впровадження технологій вторинної переробки. Компанії, які відкрито демонструють свої екологічні ініціативи, не лише зменшують негативний вплив на природу, а й формують позитивний імідж серед споживачів. Наприклад, Patagonia виготовляє екологічно чистий одяг і підтримує природоохоронні ініціативи. Тоді як ІКЕА використовує перероблені матеріали та впроваджує стратегію енергоефективності. Tesla інвестує у відновлювальну енергетику та популяризує електричний транспорт [4].

Соціальний маркетинг вирішує важливі соціальні проблеми, такі як освіта, охорона здоров'я та бідність, дозволяючи бізнесу отримувати прибуток і бути соціальним партнером. Компанії, як TOMS і Starbucks, реалізують благодійні проекти та освітні програми, створюючи позитивний соціальний вплив. Це формує довгострокові відносини між брендами та споживачами, які підтримують відповідальні компанії [3].

Етичний маркетинг ґрунтується на прозорості, чесності та повазі до споживачів. У сучасному інформаційному середовищі компанії не можуть дозволити собі маніпуляції чи приховування інформації, оскільки це швидко стає відомим громадськості та може призвести до втрати довіри.

Бренди, які дотримуються етичних норм, використовують чесні рекламні повідомлення, надають достовірну інформацію про свої продукти та відкрито взаємодіють із споживачами. Наприклад, Dove реалізує кампанії, що підтримують реалістичне сприйняття краси, тоді як компанія The Body Shop виступає проти тестування косметики на тваринах [1].

Стає зрозумілим, що етичний маркетинг надає додаткову конкурентну перевагу, оскільки споживачі частіше обирають бренди, яким довіряють. Він також сприяє розвитку корпоративної культури та покращує репутацію компанії.

Відповідальний маркетинг сприяє сталому розвитку, узгоджуючи інтереси бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Компанії, що впроваджують ці принципи, зміцнюють свої ринкові позиції та формують свідоме суспільство. Майбутнє бізнесу залежить від його здатності адаптуватися до нових вимог і впроваджувати вигідні стратегії для всього світу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». *IQholding*. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalno-go-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0> (дата звернення: 19.04.2025).
2. Екологічний та етичний маркетинг. URL: <https://webmarketing.ua/uk/web-business-uk/environmental-and-ethical-marketing-new-era-of-responsible-consumption-2/> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Маркетинг соціального впливу: як бренди можуть змінити суспільство та бізнес. URL: <https://social-change.com.ua/marketyn-g-sotsialnogo-vplyvu-yak-brendy-mozhut-zminyty-suspilstvo-ta-biznes/> (дата звернення: 17.04.2025)
4. Корчевський М. Що таке маркетинг сталого розвитку: визначення та стратегії з прикладами. *Claspo.io*. URL: <https://claspo.io/ua/blog/what-is-sustainable-marketing-definition-and-strategies-with-examples/> (дата звернення: 7.04.2025).

УДК 061.1:330.34

Арабаджієв Д.Ю.<sup>1</sup>, Сергієнко Т.І.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>д.політ.н., професор, начальник науково-дослідної частини, професор кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет, Україна

<sup>2</sup>к.політ.н., доц. Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

### **РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У СПРИЯННІ СТАЛОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ**

Сучасний етап розвитку людства супроводжується низкою глобальних викликів, серед яких особливе місце займають питання сталого розвитку економіки. Вичерпання природних ресурсів, загострення соціальної нерівності, екологічні кризи та демографічні проблеми потребують нових підходів до управління планетарними процесами. Відповіддю міжнародної спільноти на ці виклики стало формування концепції сталого розвитку, яка

була узагальнена на Світових самітах ООН у 1992 році в Ріо-де-Жанейро та у 2002 році в Йоханесбурзі за участю понад 180 країн, провідних міжнародних організацій і науковців. Особливу роль у впровадженні концепції сталого розвитку відіграють міжнародні організації, зокрема неурядові, діяльність яких, забезпечує ширше залучення громадськості до процесів сталого розвитку, ніж діяльність державних структур. Міжнародні організації формують правила, координують дії держав, забезпечують фінансову та технічну підтримку, сприяють обміну знаннями й найкращими практиками, а також виступають платформою для глобального діалогу щодо шляхів досягнення сталого розвитку [1].

Серед міжнародних організацій, які здійснюють значний вплив на сталий розвиток економіки, варто виокремити Світову організацію торгівлі, Міжнародний валютний фонд, Конференцію ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) і Світовий банк. Світова організація торгівлі, створена у 1995 році, встановлює правила міжнародної торгівлі, сприяючи її відкритості, передбачуваності та справедливості. Її діяльність спрямована на зменшення торговельних бар'єрів, що створює умови для економічного зростання й сприяє реалізації принципів сталого розвитку. Міжнародний валютний фонд, заснований у 1945 році, надає фінансову підтримку країнам із дефіцитом платіжного балансу, допомагає стабілізувати макроекономічні показники та сприяє формуванню економічних політик, орієнтованих на довгострокову стабільність і розвиток. Конференція ООН з торгівлі та розвитку, утворена в 1964 році, виступає форумом для країн, що розвиваються, сприяючи розробці політик, які забезпечують інтеграцію цих країн у світову економіку на справедливих засадах.

Світовий банк, який також розпочав діяльність у 1945 році, є однією з провідних міжнародних фінансових установ, що сприяє мобілізації ресурсів для проєктів сталого розвитку. Він надає кредити та технічну допомогу країнам для реалізації ініціатив у сферах інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля та боротьби з бідністю. Не менш важливою у забезпеченні сталого розвитку є діяльність Організації Об'єднаних Націй. ООН виконує місію підтримки міжнародного миру та безпеки, сприяє попередженню конфліктів, забезпечує миротворчу діяльність і створює умови для відновлення миру. Крім того, Організація активно підтримує впровадження глобальних ініціатив у сфері сталого розвитку, зокрема через реалізацію Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року, що містить 17 цілей сталого розвитку.

Таким чином, сучасні глобальні виклики вимагають консолідованих зусиль світової спільноти для вирішення питань сталого розвитку економіки. Міжнародні організації відіграють ключову роль у цьому процесі, сприяючи координації дій, наданню ресурсів, розвитку партнерств і впровадженню

комплексних стратегій. Проте досягнення цілей сталого розвитку великою мірою залежить від ефективної взаємодії між міжнародними інституціями, державами та громадянським суспільством, а також від реалізації відповідних заходів на національному рівні [2, с. 151].

Реалізація принципів сталого розвитку потребує не лише фінансових ресурсів і міжнародної підтримки, а й глибоких змін у підходах до формування економічної політики, розвитку освіти, науки, інноваційних технологій та екологічного мислення. Особливого значення набуває формування глобальної відповідальності за збереження навколишнього середовища, забезпечення соціальної справедливості й економічної рівності. Водночас важливо забезпечувати доступ до знань і можливостей для всіх країн і регіонів, оскільки лише спільними зусиллями можна досягти справжньої збалансованості між економічним зростанням, соціальним добробутом і охороною природи. У цьому контексті міжнародні організації залишаються потужними агентами змін, здатними стимулювати глобальну співпрацю та підтримувати трансформаційні процеси задля сталого майбутнього.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Аністратенко Н. В., Мальченко А. В. Роль міжнародних організацій у забезпеченні сталого розвитку. *Ефективна економіка*, 2021. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/73.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/73.pdf).
2. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Менеджмент сталого розвитку промислового підприємства. *Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія* / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 146-196.

УДК 334.012.3(477)«2025»

Бобко Н.А.

старш. викл. кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка», м.Запоріжжя, Україна

### **ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В 2025 РОЦІ**

Українською Радою бізнесу визначено головні пріоритети, що будуть сприяти відбудові економіки, реформуванню державних інституцій та підтримці підприємницької діяльності [1].

Пріоритетними напрямками бізнес-процесів в Україні у 2025 році є:

1. Стимулювання відновлювання економіки шляхом збереження людського капіталу та підприємництва:

- запровадження прозорих та ефективних механізмів компенсації збитків бізнесу, що завдані війною;

- реалізація та фінансування державної програми частинної виплати субсидій щодо добровільного страхування воєнних ризиків задля бізнесу;

- запровадження інвестиційних і бізнес-віз;
- економічне стимулювання підприємців щодо залучення до роботи соціальних категорій населення;

- сприяння жіночому підприємництву;
- збільшення базового рівня державного фінансування екосистеми інновацій на рівні 0,2% ВВП щороку;

- розробка умов для стимулювання інвестиційної діяльності на територіях, що найбільше постраждали від воєнних дій;

- стимулювання забезпечення доступності до освітніх послуг офлайн на всіх освітніх рівнях.

2. Забезпеченість прозорості та ефективності роботи контролюючих органів та органів правопорядку:

- відновлення громадського контролю за відкритими конкурсами на всі державні посади;

- забезпечення ризикоорієнтованого підходу щодо перевірок суб'єктів господарювання.

3. Забезпечення взаємного діалогу між владою, бізнесом і суспільством:

- включення обов'язкових консультацій з представниками бізнесу щодо процесів прийняття змін у регуляторному та податковому векторах;

- впровадження механізмів контролю над реалізацією затверджених державних Стратегій;

- проведення обов'язкових публічних консультацій перед законодавчими змінами.

4. Збереження поточної спрощеної системи оподаткування середнього та малого бізнесу [2]:

- зберігання поточної спрощеної системи оподаткування;

- впровадження механізмів заохочення покупців для отримання фіскального чеку на товари високого цінового сегменту;

- забезпечення доступу до системи бронювання фізичних осіб-підприємців.

5. Перезавантаження Державної податкової служби (ДПС), Бюро економічної безпеки (БЕБ), Державної митної служби (ДМС), Нацполіції, Служби фінмоніторингу.

6. Продовження судової реформи на основі верховенства права.

7. Реформування податкової системи та митного законодавства:

- зміна податку на прибуток податком на виведений капітал;

- зниження сукупного податкового навантаження на фонд оплати праці до 25%;
- модифікація системи моніторингу критеріїв оцінювання ризиків;
- сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб;
- модифікація податку на нерухоме майно відповідно до європейської моделі.

8. Демоніполізація ринку платіжних послуг.

9. Прозора та ефективна приватизація всіх не стратегічних підприємств у 2025-2026 рр., а стратегічних державних підприємств – після завершення воєнних дій.

10. Сприяння дебіюрократизації, дерегулюванню та стимулюванню внутрішньої та зовнішньої чесної конкуренції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. УРБ назвала головні пріоритети українського бізнесу на 2025 рік. URL:

[file:///E:/%D0%A3%D0%A0%D0%91%20%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D1%96%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%B8%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%202025%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20\\_%20Think%20brave.htm](file:///E:/%D0%A3%D0%A0%D0%91%20%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D1%96%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%B8%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%202025%20%D1%80%D1%96%D0%BA%20_%20Think%20brave.htm)

2. Про Національну бізнес-коаліцію (НБК). URL: <https://urb.org.ua/nbk/>

УДК 502.131.1:330.131.7:004

Воронкова В.Г.<sup>1</sup>, Нікітенко В.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> д.філос.н., проф., завідувач кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет, Україна

<sup>2</sup> д.філос.н., проф. кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізький національний університет, Україна

### **РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ПЕРЕДОВИХ КОМПАНІЙ СВІТУ)**

Актуальність теми дослідження у тому, що в сучасних умовах глобальні кліматичні зміни, ресурсне виснаження та посилення екологічного тиску на економічні системи зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємствами. Відтак, концепції зеленого менеджменту та зеленої економіки набувають все більшої актуальності як

відповідь на екологічні, соціальні та економічні виклики сучасності. Передові світові компанії демонструють успішні приклади впровадження сталих підходів у бізнес-практики, що створює основу для формування ефективної універсальної моделі зеленого управління. Зелений менеджмент передбачає інтеграцію екологічних пріоритетів у всі аспекти діяльності підприємства - від стратегічного планування до операційного управління [1].

Зелена економіка, у свою чергу, орієнтована на зростання економіки із збереженням природного капіталу, підвищення енергоефективності, використання екологічно чистих технологій і дотримання принципів циркулярності. У роботі використано порівняльний аналіз екологічних стратегій та ініціатив провідних компаній - Unilever, IKEA, Patagonia, Google та Tesla. Дослідження базується на відкритих джерелах корпоративної звітності, екологічних індексах, а також академічних і галузевих дослідженнях у сфері сталого розвитку.

Аналіз показав, що ефективна модель зеленого менеджменту повинна включати такі ключові елементи: 1) Екологічна стратегія, в основі якої чітко сформульовані цілі сталого розвитку та відповідальності перед природним середовищем. 2) Інновації, що включають впровадження технологій для зниження викидів, оптимізації споживання енергії, автоматизованих систем екологічного моніторингу. 3) Циркулярна логістика, націлена на зменшення відходів через повторне використання матеріалів та екодизайн продукції. 4) Корпоративна екологічна культура, в основі якої активне залучення працівників до екологічних ініціатив, навчання та мотивація. 5) Екологічна звітність і прозорість, що включає регулярне публікування даних про вплив на довкілля, цілі зі зменшення вуглецевого сліду [2]. Передові світові компанії підтверджують, що зелений менеджмент не лише сприяє збереженню довкілля, але й створює конкурентні переваги, знижує операційні витрати, залучає свідомих споживачів і інвесторів. Відтак, розроблена модель може слугувати методичною основою для адаптації підприємств до вимог зеленої трансформації економіки. У перспективі подальші дослідження повинні зосереджуватись на інституціоналізації таких підходів у національній політиці сталого розвитку. Виокремимо елементи моделі зеленого менеджменту на прикладі провідних компаній світу. Аналіз практик провідних компаній світу дозволив виокремити ключові елементи моделі зеленого менеджменту, які є характерними для організацій, орієнтованих на сталий розвиток. Зокрема: Unilever реалізує стратегію Sustainable Living Plan, що інтегрує принципи екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності. Компанія активно впроваджує енергоефективні виробничі процеси, використовує вторинну упаковку та навчає персонал за програмами з екологічної грамотності. IKEA має довгострокову ціль - до 2030 року перейти на 100% використання

відновлюваних і перероблених матеріалів. У компанії впроваджуються інноваційні рішення в дизайні товарів, розвиваються системи сонячної енергетики, а також діє стратегія циркулярного продукту, що передбачає повторне використання ресурсів. Комунікація з клієнтами спрямована на формування відповідального споживання. Patagonia є прикладом еко-активного бренду, який просуває принцип споживчої поміркованості. Компанія використовує екологічні тканини власної розробки, пропонує безкоштовний ремонт одягу для зменшення споживання та проводить кампанії на кшталт “Buy Less”, які формують екологічну культуру серед споживачів. Google ще з 2007 року дотримується принципу вуглецевої нейтральності. Усі дата-центри компанії працюють на 100% зеленій енергії. Google активно інвестує у чисті технології, проводить глобальні просвітницькі ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості як працівників, так і суспільства. Tesla у своїй місії декларує прагнення пришвидшити перехід до сталих джерел енергії. Компанія виробляє електромобілі, сонячні панелі та акумуляторні системи, а також працює над зменшенням вуглецевого сліду у ланцюгу постачань. Корпоративна філософія Tesla орієнтована на довгострокові екологічні цілі. Ці приклади демонструють, що ефективна модель зеленого менеджменту включає стратегічне планування, інноваційні екотехнології, циркулярне використання ресурсів та сильну екологічну корпоративну культуру. Практичне значення даного дослідження полягає у можливості використання розробленої моделі зеленого менеджменту як інструменту підвищення екологічної ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної трансформації економіки. Запропоновані підходи базуються на успішних практиках провідних світових компаній і можуть бути адаптовані до умов вітчизняного бізнес-середовища. Результати дослідження можуть бути застосовані: у стратегічному плануванні компаній, які прагнуть досягти екологічної відповідальності та вийти на ринки зі «зеленими» вимогами; під час розробки корпоративних екологічних програм і впровадження систем екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів (ISO 14001, ESG-показники тощо); у діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування - для формування політик підтримки сталого бізнесу, екоінновацій та цифрової трансформації екологічного регулювання; в освітньому процесі - як методичний матеріал для викладання дисциплін з екологічного менеджменту, сталого розвитку, зеленої економіки та цифрових технологій.

Таким чином, результати дослідження сприяють практичній реалізації ідей сталого розвитку та екологічної модернізації економіки як на рівні окремих підприємств, так і на системному рівні [3]

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О. Зелена цифрова трансформація як драйвер сталого розвитку регіонів у повоєнному відновленні. Educational discourse : collection of scientific papers / Chief Editor O. P. Kyvliuk, D. B. Svyrydenko – Kyiv : LLC “Scientific Information Agency “Science-technologies-information”, 2025. Volume 52(1-2). С.22-30. DOI 10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-3
2. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В.О., Белоконь К.В. Синергія цифровізації та екологічної стійкості: моделі впровадження зелених технологій у регіональний розвиток. Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. С.50-68. DOI: 10.51587/9798-9917-51919-2025-022-50-68
3. Воронкова В.Г., Метеленко Н.Г., Ажажа М.А., Арабаджиев Д.Ю., Нікітенко В.О. та ін. Інтеграція цифрових технологій в систему безпеки: адаптація до нових викликів і можливостей. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. С.432-562. <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24045>

УДК 339.138:004]:339.9

Демченко О.М.

аспірант НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій у сучасній економіці відбулося безліч змін, однією з значних, мабуть, стала поява такого явища, як електронна комерція. Електронна комерція в даний час є повноцінним ринком, що розвивається за загальноекономічними принципами і має свою історію. Електронний обмін даними на базі Інтернету в багато разів ефективніший за звичайний як за витратами, так і за швидкістю передачі. Він дозволяє мережевим суб'єктам обмінюватися інформацією, здійснювати транзакції та здійснювати фінансові розрахунки в режимі реального часу. При цьому суб'єктами можуть виступати юридичні та фізичні особи, у тому числі різні фінансові установи, виробники, постачальники та споживачі товарів та послуг. Завдяки всім своїм перевагам Інтернет як нова економічна реальність може значно підвищити ефективність бізнесу на трьох рівнях:

- окремі напрямки бізнесу;
- національні економіки

- усю світову економічну систему.

Кількість можливих напрямів використання Інтернету для господарської діяльності практично необмежена. Серед них такі:

- інтернет-ритейл (бізнес-споживча частина електронної комерції);
- business-to-business commerce (сектор електронної комерції business-to-business);
- фінансові розрахунки (фінансовий сектор електронної комерції);
- торгівля між кінцевими споживачами (споживча сфера електронної комерції)
- організація міжнародних бірж, аукціонів, виставок, тендерів;
- маркетинг, включаючи прямий маркетинг;
- ефективна реклама, що таргетує;
- дистанційний підбір та підбір персоналу;
- віддалена юридична консультація;
- довідково-інформаційні служби;
- бронювання авіаквитків, залізничних квитків, готельних номерів;
- інтерактивне телерадіомовлення;
- дистанційне навчання та ін.

Україна має шанс відновити свою зруйновану економіку і повноцінно брати участь у світовому інформаційному співтоваристві за рахунок своєчасного впровадження інтернет-технологій у діючі бізнес-процеси. Ці технології, поряд із значним підвищенням ефективності економічної діяльності, дають реальну можливість активізувати регіональне та міжнародне співробітництво між різними господарюючими суб'єктами та залучати іноземні інвестиції в українські інтернет-проекти, які вже зараз викликають великий інтерес у венчурних компаній, фонди та банки.

Незважаючи на значну кількість вітчизняних і зарубіжних досліджень та публікацій з тематики електронної комерції, глобальна електронна комерція ще недостатньо вивчена. Деякі її важливі аспекти досі залишаються поза увагою дослідників. У існуючих друкованих виданнях з електронної комерції в центрі уваги, як і раніше, знаходиться аналіз зарубіжного досвіду розвитку електронної комерції, багато аспектів якого не можуть бути сліпо перенесені в існуючу дійсність через свою специфіку та потреби, критично переосмислені та адаптовані.

На початкових етапах вивчення електронної комерції як синонімів цього терміна активно використовувалися терміни «Електронний бізнес» та «Електронна комерція» (кіберторгівля, електронна комерція, електронна

комерція). Проте в даний час більшість фахівців говорять про те, що ці терміни відносяться до різних явищ: найширше поняття з вище перелічених термінів - електронна комерція, воно включає в себе електронну комерцію, окремим випадком якої є електронна комерція, і тому є найвужчим з цієї умови.

Найбільш вдалим визначенням електронного бізнесу є:

- «Електронний бізнес (Електронний бізнес) – це будь-який процес, який бізнес-організація здійснює через комп'ютеризовану мережу» (будь-який процес, який комерційна організація здійснює у комп'ютерних мережах);
- «Електронний бізнес - це сукупність різних бізнес-процесів, у яких використання мережі Інтернет та пов'язаних з нею телекомунікаційних мереж, інформаційно-комп'ютерних технологій є необхідною умовою здійснення та ведення одного чи кількох етапів підприємницької діяльності»;
- «Електронний бізнес - це зв'язок найважливіших систем вирішення комерційних завдань з клієнтами безпосередньо через Інтернет, зовнішні та внутрішні мережі компанії».

Одне з найкоротших визначень електронної комерції можна знайти у Спільній заяві з електронної комерції Рад з торгівлі та промисловості США та Японії, в якій говориться: «Електронна комерція визначається просто як торгівля через механізм електронного зв'язку. ...».

Електронна комерція - фінансові операції та угоди, що здійснюються через Інтернет та приватні мережі зв'язку, пов'язані з купівлею та продажем товарів та послуг та переказом коштів. Транзакція електронної комерції може бути такою ж простою, як цифрова передача даних, телефон, телебачення, інформаційні мережі.

Отже, з урахуванням аналізу дефініції терміну електронна комерція можна дати таке визначення сутності цього явища: електронна комерція – це діяльність підприємств із проведення комерційних угод з допомогою електронних засобів обміну даними. При цьому можна наголосити, що торгівля може відбуватися як товарами (матеріальними/нематеріальними), так і послугами (страхування, банки тощо). Під електронними засобами обміну даними розуміються всі електронні засоби обміну даними (мережі ЕДО, телефон, телеграф тощо), а не лише Інтернет.

Використання Інтернету дозволило багатьом компаніям самостійно розміщувати замовлення та доставляти товари, а не передавати ці функції роздрібним торговцям, які самі використовують «віртуальне середовище», замінюючи фізичне розміщення товарів на складах та їхнє переміщення інтернет-фахівцями. В даний час близько 90% найбільших українських

компаній мають доступ до мережі Інтернет, на ринку працює понад 150 електронних торгових майданчиків.

Електронні корпоративні платформи та ринки та електронні біржі стають важливими елементами інфраструктури ринку. Вони служать для підтримки торгівлі сировиною, продуктами харчування, промисловими та фармацевтичними товарами, різними послугами, а також торгівлі цінними паперами та іноземною валютою.

Деякі автори стверджують, що перші системи електронної комерції у своїй найпростішій формі з'явилися у 1960-х роках минулого століття в США та використовувались головним чином у транспортних компаніях для замовлення білетів та обміну інформацією між транспортними службами перед підготовкою до рейсів. Компанія American Airlines впровадила систему автоматизації процедури резервування місць на авіарейс. Сумісна з IBM розробка отримала назву SABRE (SemiAutomatic Business Research Environment, Sabre) та почала працювати повною мірою у 1964 році. Так великі організації почали використовувати електронні технології для здійснення угод між собою, а банки використовувати електронні грошові перекази. З розвитком Інтернету у 1990-х роках виникла відповідна форма електронної комерції у формі Інтернет-магазинів, де користувачі могли замовляти товари та послуги з оплатою за допомогою банківських карток. Розвиток Інтернету став чинником значного зниження витрат використання електронної комерції завдяки низькій вартості обміну інформацією. Перші українські інтернет-магазини з'явилися наприкінці 90-х років.

Нині є серйозні передумови розвитку електронної комерції в Україні. Це твердження ґрунтується на тому, що у нас традиційно високий рівень освіти і, крім того, попит та пропозиція у українській сфері інформаційних технологій постійно збільшується. Цей сектор довів свій високий потенціал і останні п'ять років став значним ринковим чинником з темпами зростання продажів 15-25% на рік.

Україна з її територією і тенденціями просто приречена на широке використання веб-практик у всіх сферах життя, пов'язаних із забезпеченням державної ідентичності. У той самий час потрібно чітко розуміти консерватизм і нечисленність сучасного українського ринку електроніки, що створює труднощі у впровадженні інновацій і ставить перед Україною глобальний виклик – знайти місце у глобальній системі поділу праці галузі інформаційних технологій.

Істотним проривом у питанні щодо врегулювання діяльності підприємств на ринку Інтернет-послуг є прийняття закону «Про електронну комерцію». Закон визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок здійснення електронних угод з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, визначає

права та обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції та декларує чимало новацій.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Гармідер Л. Д., Орлова А.В. Особливості розвитку вітчизняної електронної комерції Європейський вектор економічного розвитку, 2015. № 1 (18). С. 58-65.

2. Уклінова Т.В. Інтернет-торгівля як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://sur1.li/svvuz> (дата звернення: 22.04.2024).

3. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник.- К.: ВЦ «Академія». 2003. 280 с.

4. Соболев В. О. Сутність основних понять Інтернет-торгівлі. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_DNI\\_2008/Economics/33645.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33645.doc.htm) (дата звернення: 22.04.2024).

УДК 005.8

Зикін О.В.

аспірант кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ – НАГАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Постановка проблеми та актуальність вивчення специфіки формування проектної команди обґрунтовані кількома причинами. По-перше, розробка концепцій управління проектами потребує постійного теоретичного та методологічного вдосконалення. Зміни в суспільстві та галузі виробництва створюють нові вимоги. По-друге, будь-яке управління завжди було та буде цікавим для вчених у всіх сферах діяльності. Завдяки тому, що необхідно враховувати потреби кожного індивідууму, управління людськими ресурсами потрібно постійно вдосконалювати. По-третє, для ефективного управління проекту необхідні люди, які б створили команду для виконання завдань, які перед ними будуть поставлені.

Проектна команда – це група фахівців, які об'єднані для реалізації конкретного проекту і працюють над досягненням визначеної мети в обмежений час та з фіксованим бюджетом. Такі команди часто формуються із залученням спеціалістів з різних відділів та сфер, що допомагає врахувати різні аспекти проекту та забезпечити якісне виконання завдань. Характерною ознакою управління проектом є наявність постійної проектної команди. Проект-менеджер повинен бути лідером, а він і його команда мають бути єдиним цілим і працювати взаємоузгоджене. Створення кваліфікованої команди для нового проекту - один з основних обов'язків проект-менеджера

на першому етапі його роботи. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

Етапи створення проектної команди:

1. Першим етапом є формування — на цьому етапі залежно від специфіки проекту здійснюється відбір висококваліфікованих кадрів певного професійного спрямування. Члени проектної команди виявляють особливості проектної роботи, взаємовідносини в команді. Ефективність роботи є невисокою. Загалом члени команди в основному відчуватимуть захоплення від нового завдання, але вони вагатимуться, чи підходять до інших. Вони витратимуть час на спостереження та опитування людей навколо, щоб позиціонувати себе в команді.
2. Період спрацьовування учасників — початок спільної роботи, обговорення проблем, розподіл ролевих функцій.
3. Період нормального функціонування — досягнення узгодженості з різних питань, формування почуття проектної команди, спільних норм і цінностей. Ефективність роботи зростає.
4. Реорганізація — зміна обсягів робіт, їх видів, залучення нових членів вимагає перегляду обов'язків та взаємовідносин членів команди.
5. Розформування — після завершення проектних робіт члени проектної команди або повертаються до попередніх організаційних формувань, або розпочинають роботу над іншими проектами.

Отже, одним з перших і ключових завдань управління проектом є формування команди. На цьому етапі керівники проекту та функціональних підрозділів, залучених до його реалізації, стикаються з низкою специфічних питань: мотивація працівників, розв'язання конфліктів, контроль виконання, встановлення відповідальності, забезпечення комунікацій, управління владою та лідерством тощо. Це створює сприятливі умови для продуктивної роботи команди, допомагає подолати значні психологічні навантаження, що виникають під час пошуку, узгодження та впровадження проектних рішень, а також дозволяє знизити ризик конфліктів і стресів. У результаті це позитивно впливає на науково-технічний рівень і якість проекту. Створення професійної команди для нового проекту - один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає ряд навичок управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів з різних відділів і організацій.

Проект-менеджер, формуючи команду, об'єднує групу людей, ставлячи перед ними спільну мету та спільне завдання. Новизна, унікальність, ризик і швидкоплинність — ці характеристики нового проекту

визначають труднощі у процесі формування команди. Створення команди ускладнюється тим, що учасники не працювали разом, не мають спільних цінностей і норм, але повинні діяти злагоджено і ефективно. Для того, щоб команда почала працювати на повну потужність, необхідно чимало часу, щоб усередині групи сформувалися спільні цінності, стандарти та норми. Тільки після цього команда зможе працювати синхронно і результативно.

**Формування команди** Це період початку спільної роботи, коли формується згуртованість групи, що працює над колективним завданням. Цей етап характеризується високим рівнем конфліктності, спричиненим різницями в характерах, підходах, стилях і методах вирішення проблем. В команді відбувається процес визначення лідерів, формування неформальних груп, визначення ролей окремих членів та їхнього місця в команді, а також встановлення психологічного клімату та внутрішньої культури колективу. Основні проблеми, які виникають на цьому етапі, тобто це: труднощі в роботі команди (немає просування, перекладання відповідальності); вияв характерів (властолюбець, неформал, лірик, «мильні бульбашки», ледарі); обговорення проблем (сперечання або абсолютна згода); хибні методи звіту (заниження результату, приписування, неякісна інформація); помилки керівництва (різкі коливання, зміна настрою, недосить чітке планування, слабкий контроль); взаємовідносини (ворожнеча, відсутність підтримки й довіри, конфлікти). Коли члени команди розпочинають спільну роботу, вони розуміють, що мають різні уявлення про найкращі шляхи досягнення цілей проекту. Вони також з'ясовують, що мають різні підходи до роботи за проектом. Ці розбіжності можуть викликати суперечки і навіть конфлікти, що стає причиною зниження ефективності роботи команди. Члени команди починають досягати згоди з різних питань за допомогою переговорів і компромісів. Як результат цих пристосувань, у них починає вироблятися почуття команди і певні спільні норми і цінності. Це формує основу, на якій члени команди можуть спільно працювати. Ефективність і мотивація починають зростати до певного рівня. Це найбільш тривалий етап, на якому на основі сформованого командного духу відбувається нормальний продуктивний робочий процес. Деталі взаємодії уточнюються в процесі виконання завдань і спілкування в різних робочих ситуаціях. Завданням проектного менеджера на цьому етапі є ефективний розподіл функцій між фахівцями та відділами, забезпечення відповідності особистих можливостей і здібностей вимогам виконуваних робіт, організація роботи в групах і підрозділах, де працівники з різними компетенціями доповнюють один одного. Менеджер також має підтримувати атмосферу довіри та взаємодопомоги в команді, забезпечувати єдність у розумінні цілей і завдань проекту, а також шляхів їх досягнення. Важливо також вирішувати конфліктні ситуації, створювати ефективну систему мотивації, контролювати

досягнення проміжних результатів проекту та координувати діяльність всіх функціональних підрозділів.

Менеджер проекту повинен підтримувати досягнутий високий рівень продуктивності праці, навіть якщо в команді проекту відбуваються вимушені зміни. Ця стадія виникає у разі змін у кількісному та якісному складі команди, що можуть бути спричинені такими факторами, як: зміни в проекті (в задачах, планах, результатах); зміни в структурі управління проектом; завершення окремих етапів проекту; зміни обсягів і видів робіт, учасників проекту; заміна працівників через професійну невідповідність; залучення нових фахівців або запрошення тимчасових експертів.

Із наближенням до завершення роботи ефективність роботи або зростає, якщо члени команди сконцентрували зусилля на виконанні завдання, або зменшується, якщо члени команди шкодують про закінчення робіт і розрив взаємовідносин, які сформувалися.

УДК 330.34

Іванова М.І.<sup>1</sup>, Харін С.А.<sup>2</sup>, Кукулевський М.О.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>2</sup> д.т.н., проф. НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

<sup>3</sup> бакалавр кафедри менеджменту, група 073-22-1, «НТУ «Дніпровська політехніка», Україна

### **ВИМІРЮВАННЯ СТАЛОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах глобальних викликів і трансформації бізнес-середовища, сталий розвиток підприємства стає ключовою умовою його довготривалого успіху та конкурентоспроможності. Концепція сталого розвитку передбачає баланс трьох основних складових: економічної, екологічної та соціальної стійкості. Її реалізація вимагає не лише стратегічного бачення, а й практичних механізмів оцінки та управління [1].

Сталий розвиток підприємства неможливий без належного вимірювання його сталості, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, рівень соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У науковій та практичній площині застосовуються такі підходи до вимірювання сталості: побудова інтегральних індексів, система ESG-показників (Environmental, Social, Governance), а також бенчмаркінг зі сталості [2].

Серед провідних інструментів оцінки сталості виділяють методику Global Reporting Initiative (GRI), індекс Dow Jones Sustainability Index (DJSI), методики оцінки життєвого циклу (LCA) тощо. Вони дають змогу здійснювати порівняльний аналіз ефективності заходів сталого розвитку як між підприємствами, так і у динаміці [3].

Для практичного вимірювання сталості підприємства важливо застосовувати кількісні та якісні індикатори, які відображають стан трьох ключових сфер: економічної ефективності (наприклад, рентабельність, продуктивність, інвестиційна привабливість), екологічної відповідальності (рівень викидів CO<sub>2</sub>, енергоефективність, використання вторинної сировини) та соціальної стабільності (зайнятість, безпечні умови праці, участь у соціальних проєктах). Збір таких даних дозволяє формувати інтегровану систему оцінки, зокрема за допомогою індексу сталості підприємства або ESG-рейтингу. Вимірювання повинно бути регулярним, прозорим і ґрунтуватися на міжнародних практиках, що сприяє підвищенню довіри інвесторів і партнерів.

Управління сталим розвитком передбачає впровадження системного підходу, що включає: аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, формування політики сталого розвитку, розробку ключових показників ефективності (KPI), моніторинг результатів та коригування стратегії. Важливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція принципів ESG та дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO 14001 (екологічне управління) та ISO 26000 (соціальна відповідальність) [4].

Процес управління сталим розвитком включає такі етапи:

- діагностика поточного стану підприємства в контексті сталості;
- формулювання стратегії сталого розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх викликів;
- розробка системи моніторингу на основі якісних та кількісних індикаторів;
- формування культури сталості серед персоналу та зацікавлених сторін;
- звітування про досягнення відповідно до стандартів GRI або Integrated Reporting [2; 3].

Актуальність теми підсилюється поширенням практик «зеленого» інвестування та включенням критеріїв сталого розвитку в прийняття стратегічних рішень на глобальному рівні. Сучасні цифрові технології, зокрема великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI), використовуються для глибокого аналізу впливу господарської діяльності на довкілля, ефективності споживання ресурсів та оцінки соціального капіталу [5].

Таким чином, вимірювання та управління сталим розвитком підприємства є необхідною умовою його інтеграції у міжнародні ринки, залучення інвестицій та підвищення довіри з боку стейкхолдерів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методик оцінювання та розробку адаптивних стратегій сталого управління в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Немащкало К., Хахалев Д. Управління сталим розвитком підприємства в умовах мінливого середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330, С. 47. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-47
2. Smachylo I. Методи управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку*. 2012. № 2(62), С. 115–120.
3. Грицан Ю.І., Бутько О.В., Волошенко Л.А. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 66–74. DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318970pp66-74
4. TMS-UA. Що таке сталий розвиток підприємства? URL: <https://tms.ua/blog/shcho-take-stalyj-rozvytok-pidpryemstva/>
5. Дідашко Ю.І. Впровадження фінансово-економічних інструментів управління сталим розвитком підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 23–27.

УДК 651.2; 338.124

Каніщенко О.Л.<sup>1</sup>, Чуприна Н.М.<sup>2</sup>, Кузнєцова Н.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

<sup>2</sup>д.е.н., проф., декан факультету Економіко-гуманітарних наук та права Українського державного університету науки і технології, Україна

<sup>3</sup>к.е.н.

### **ПРІОРИТЕТНІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ВІЙН : ПЕРСПЕКТИВИ СФЕРИ ЛОГІСТИКИ**

В умовах повномасштабного вторгнення в Україну майже всі підприємства почали застосовувати інструменти та методи антикризової діяльності. Це надало їм можливість продовжити не лише існувати, але і розвиватися, переорієнтувавшись на нові ринки збуту, що призвело до корінної зміни в логістичній діяльності (особливо підприємств, які знаходяться/знаходились на сході України).

Оптимізація логістичних маршрутів, а іноді, і повна їхня зміна та переорієнтація призвели до необхідності збільшити штат логістів або підвищити їх кваліфікацію. Логістика воєнного часу зводиться до пошуку та впровадженню не лише нових оптимальних маршрутів, а виходить на перший план вибір самого безпечного маршруту, з нульовими або мінімальними ризиками. Як проказує практика, безпечний і оптимальний маршрут це не завжди однакові траєкторії руху.

В зв'язку з необхідністю, яка склалася на ринку праці за даними сайту з пошуку роботи в Україні Work.ua кількість вакансій за розділом «Логіст» зросла за останні три роки на 109 % (рис. 1.)



Рис.1 Кількість вакансій «Логіст» за останні три роки по Україні [1].

Заробітна плата «Логіста» по Україні, за даними сайту work.ua, за останні три роки збільшилася на 50% (Рис.2). На травень 2025 року середня зарплата Логіста по Україні складе 30000 грн [1]. Однак, хочемо зазначити, що при відборі на сайті запиту заробітної плати логіста більше 100 000 грн ми отримали 16 вакансій. Максимальна запропонована заробітна плата Логіста була 200 000 грн [1].

Безумовно, ці данні призвели до попиту на спеціальність Логістика у Вищих навчальних закладах, як на рівні бакалаврів, так і на рівні магістрів (особливо це стосується людей, які вже мали вищу освіту, але вимушені були змінити свою діяльність та потребували перекваліфікації або отримання нових знань в області Логістики.

За результатами проведеного дослідження було визначено, з яких напрямків (технічні, економічні чи гуманітарні науки) респонденти перекваліфікувалися та отримали знання з логістики (рис.3).

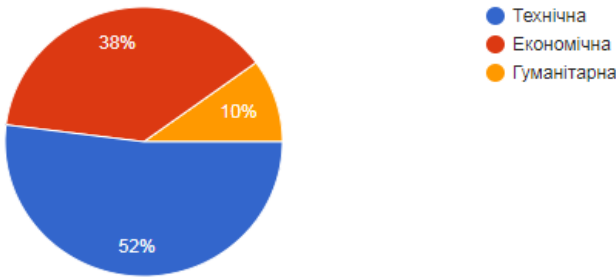


Рис. 3 Результати досліджень стосовно попередньої освіти респондентів

За результатами дослідження ми маємо наступні данні: 52 % респондентів мали технічну освіту; 38 % опитаних – економічну; 10 % опитаних респондентів змінювали свою гуманітарну освіту.

Також необхідно зазначити, що збільшення попиту на логістів обумовлено також викликами воєнних дій, а саме почалися військові та гуманітарні перевезення. Обидва типи перевезень були непритаманні Україні в такому обсязі. Ці перевезення пов'язані з, майже, постійною небезпекою. Авіаційний та водний транспорт, на сьогоднішній день, майже на 100 % випали з логістичної системи країни. Всі ці фактори лише додали нових викликів до роботи логіста і необхідності вирішення питань, пов'язаних з логістикою новими, сучасними та антикризовими методами на підприємствах.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сайт пошуку роботи №1 в Україні work.ua - офіційний вебсайт.  
<https://www.work.ua/salary-%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82/?jobsTrendsPeriod=3&salaryTrendsPeriod=3>

УДК 338.43:330.341.1

Крайнік О.М.<sup>1</sup>, Чуприна В.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>аспірант НУ «Запорізька політехніка», Україна

### **ФОРМУВАННЯ АГРОСТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ ЯК СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ**

**Актуальність.** Актуальність теми зумовлена критичною потребою трансформації аграрного сектору в умовах пост конфліктного відновлення країни. Після руйнівних наслідків війни українські агропідприємства стикаються з рядом викликів: знищення інфраструктури, дефіцит кадрів, обмежений доступ до фінансів, зниження продуктивності та підвищені ризики. У цих умовах традиційні моделі ведення сільського господарства втрачають ефективність, а отже, виникає необхідність у пошуку нових стратегій, орієнтованих на інновації, стійкість та гнучкість.

Розвиток агростартап-екосистеми є відповіддю на ці виклики, оскільки поєднує технологічний прогрес з підприємницькою активністю. Завдяки стартапам агросектор може швидше впроваджувати інноваційні рішення, модернізувати виробництво, ефективніше управляти ризиками та ресурсами, зменшувати вплив на довкілля, а також створювати нові робочі місця [1].

Крім того, формування агростартап-екосистеми сприяє міжсекторній співпраці — між агропідприємствами, наукою, державою, інвесторами та ІТ-

сектором. Такий інтегрований підхід відкриває перспективи сталого економічного зростання, сприяє продовольчій безпеці та підвищує міжнародну конкурентоспроможність українського аграрного сектору. Саме тому тема є надзвичайно актуальною в контексті післявоєнного відновлення та стратегічного розвитку України.

**Основна частина.** У повоєнний період аграрний сектор України постає перед викликами не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й необхідністю переходу до сталих моделей розвитку, що базуються на інноваційності та ефективному управлінні ресурсами. Одним із перспективних шляхів досягнення стійкості агропідприємств є формування агростартап-екосистеми — інституційного та інфраструктурного середовища, яке сприяє створенню, розвитку й масштабуванню інноваційних агропроектів.

Агростартапи, орієнтовані на цифровізацію, автоматизацію, біотехнології, альтернативну енергетику та управління ризиками, можуть стати драйверами трансформації сільського господарства. Водночас успішне впровадження інновацій неможливе без стратегічної взаємодії між аграрними підприємствами, ІТ-компаніями, науково-дослідними установами, освітніми закладами, венчурним капіталом і державними структурами [2].

Формування повноцінної агростартап-екосистеми вимагає реалізації кількох ключових стратегічних кроків, які представлені в табл.1.

Таблиця 1 – Стратегічні кроки формування агростартап-екосистеми та їх очікувані результати у повоєнній Україні

| <i>Ключовий стратегічний крок</i>   | <i>Суть і значення</i>   | <i>Сподівані результати</i>  |
|---|--|--|
| Створення мережі агроінноваційних хабів на регіональному рівні                            | Забезпечення простору для генерації ідей, тестування технологій та розвитку стартапів безпосередньо в аграрних регіонах. | Зростання кількості регіональних стартапів, посилення інноваційної активності на місцях, локальний розвиток. |
| Державна підтримка аграрних стартапів через грантові, податкові та інституційні механізми | Стимулювання інноваційної активності через фінансування, податкові пільги, консультаційну й регуляторну підтримку.       | Поява нових стартапів, зменшення бар'єрів входу, підвищення інвестиційної привабливості агросектору.         |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Впровадження освітніх програм для підготовки підприємців нової генерації в агросекторі | Формування компетентного кадрового потенціалу, орієнтованого на інноваційне підприємництво в аграрній сфері.                                       | Підвищення рівня підприємницької культури, зростання кількості підготовлених кадрів для агроінновацій.       |
| Формування партнерств між агрофірмами та ІТ-стартапами.                                | Створення синергії між традиційним агробізнесом та високотехнологічними рішеннями (точне землеробство, агромоніторинг, прогнозування врожайності). | Підвищення ефективності агровиробництва, впровадження сучасних технологій, зростання конкурентоспроможності. |

Реалізація зазначених стратегічних кроків сприятиме створенню сприятливого середовища для розвитку агростартапів, інтеграції інновацій у агровиробництво та формуванню стійкої агроекономіки в повоєнній Україні. Комплексний підхід, що охоплює інфраструктурну, освітню, фінансову та партнерську складові, є запорукою ефективного стратегічного управління агропідприємствами на шляху до сталого розвитку [3].

**Висновок.** Отже, формування агростартап-екосистеми як складової стратегії сталого розвитку агропідприємств у повоєнній Україні виступає не лише інструментом трансформації аграрного сектору, а й важливою передумовою для досягнення довгострокової економічної, соціальної та екологічної стабільності держави. В умовах значних втрат, зруйнованої інфраструктури, депопуляції сільських територій та порушених ланцюгів постачання, агростартапи стають гнучкими інноваційними осередками, здатними швидко реагувати на виклики та створювати нові рішення на перетині аграрного виробництва, цифрових технологій, біоекономіки та сталого управління ресурсами.

Розбудова повноцінної агростартап-екосистеми передбачає мультиакторну взаємодію: активну участь агропідприємств, підтримку держави, залучення наукового потенціалу та ІТ-сектору, розвиток акселераційних програм і спеціалізованих хабів, створення стимулюючого інституційного середовища [4]. Така екосистема забезпечить не лише відновлення аграрного виробництва, а й перехід до високотехнологічного, екологічно орієнтованого та ринково адаптованого агросектору.

У перспективі саме агростартап-екосистема може виступити драйвером модернізації аграрної економіки України, сприяти інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості, а також забезпечити продовольчу

безпеку, зайнятість у сільських регіонах і соціальну згуртованість у повосенний період.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Левковець О. М. Стартап-екосистема України в контексті завдань збереження та розвитку інноваційного потенціалу. Економічна теорія та право. 2022, № 3 (50). С. 59-85 URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Economic-Theory-and-Law-2022-3\\_59-85.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Economic-Theory-and-Law-2022-3_59-85.pdf).

2. Тетяна Сергієнко, Олена Крайнік, Сергій Лобань Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. «Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем» № 2 / 2023, Електронне періодичне міждисциплінарне наукове видання. e-ISSN 2786-9245. С.12-24.

3. Крайнік О. М., Бобко Н. А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку //Food Industry Economics. – 2023. – Т. 15. – №. 4.

4. Баб'ячок Р.І., Кульчицький І.І. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні – проблеми, перешкоди і можливості. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wpcontent/uploads/2018/04/Osnovnitendentsiyirozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>

УКД 330.34:502.131.1

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Гречковська С.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1214сп НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### **ЗАХИСТ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМ СУШІ**

Збереження та відновлення екосистем суші стає все більш важливим через загрози, спричинені людською діяльністю: втрата біорізноманіття, зміни клімату, деградація земель, вирубка лісів і забруднення вод. Ці проблеми ведуть до втрат природних ресурсів, що негативно впливає на екологічний баланс і здоров'я людей. Тому збереження екосистем суші є надзвичайно важливим на глобальному та національному рівнях.

Сьогодні ми є свідками безпрецедентної деградації земель, а втрати орних земель у 30-35 разів перевищують звичайні темпи. Засухи та опустелювання також щороку зростають, спричиняючи втрату 12 мільйонів гектарів і негативно впливаючи на бідні громади у всьому світі. З 8300 відомих порід тварин, 8% уже зникли, а 22% перебувають під загрозою зникнення. Цілі сталого розвитку спрямовані на збереження і відновлення використання до 2020 р. наземних екосистем, таких як ліси, водно-болотні угіддя, посушливі землі та гори. Зупинити обезліснення також життєво важливо для пом'якшення наслідків кліматичних змін. Необхідні термінові

заходи для скорочення втрат природних середовищ існування і біорізноманіття, що є частиною нашої спільної спадщини.

Мета цілі 15 полягає в тому, захищати, відновлювати та сприяти сталому використанню наземних екосистем, раціонально управляти лісами, боротися з опустелюванням, а також зупинити та повернути назад деградацію землі та зупинити втрату біорізноманіття.

Проблемами захисту екосистем займалися вчені: Майкл Крофтон, Томас Лавджой, Еллен Мейсон, Міжнародний союз охорони природи (IUCN)

Сучасні виклики у збереженні екосистем суші:

Деградація земель і пустельніфікація: Більшість земельних екосистем деградує через неправильне використання землі, надмірне землеробство, зменшення лісових площ та надмірний випас худоби, а також зміни клімату. Це призводить до втрати родючих земель, що загрожує продовольчій безпеці.

Зниження біорізноманіття: Ліси, савани та інші екосистеми втратили значну частину свого біорізноманіття через знищення природних середовищ, забруднення та зміну клімату. Це порушує екологічні процеси, що підтримують баланс природних ресурсів.

Зміна клімату: Зміни клімату ослаблюють стійкість екосистем суші, викликаючи посухи, лісові пожежі, зливи та інші природні катастрофи.

Забруднення: Забруднення води, повітря та ґрунтів є однією з основних причин деградації екосистем. Зокрема, використання хімічних пестицидів і добрив у сільському господарстві не лише забруднює навколишнє середовище, а й скорочує кількість корисних видів флори і фауни.

Заходи для досягнення Цілі 15:

Відновлення деградованих земель: До 2030 року потрібно боротися з опустелюванням і відновлювати землі, пошкоджені посухами, повеннями та деградацією, щоб досягти нейтральності деградації земель.

Збереження лісів: Важливо зменшити вирубку лісів, впроваджувати ефективні стратегії збереження лісів і мобілізувати ресурси для сталого управління лісами, особливо в країнах, що розвиваються.

Збереження флори та фауни: Необхідно вжити термінових заходів для боротьби з браконьєрством і незаконною торгівлею охоронюваними видами.

Залучення громад до охорони природи: Важливо активніше залучати місцеві громади до охорони природи та сталого використання земель.

Розвиток екологічної освіти: Потрібно підвищити обізнаність про важливість збереження екосистем і біорізноманіття через освітні та інформаційні кампанії.

Таким чином, можна зазначити, що захист і відновлення екосистем суші є ключовими для сталого розвитку. Для досягнення Цілі 15 необхідний

комплексний підхід, включаючи законодавчі ініціативи, сталий підхід у сільському та лісовому господарствах, а також залучення громад. Успішні приклади реалізації цієї цілі демонструють, що спільні зусилля можуть забезпечити збереження екосистем для майбутніх поколінь.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Офіційний сайт ООН – Цілі сталого розвитку <https://sdgs.un.org/goals> Офіційна сторінка ООН, де представлено всі 17 цілей сталого розвитку, зокрема Ціль 15.

2. Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші <https://kpi.ua/sustainability-15>

3. Ціль сталого розвитку №15: Збереження екосистем суші <https://postfactum.info/ua/ecology/cil-stalogo-rozvitku-15-zberezheniya-ekosistem-sushi-6675.html>

УДК 658.8:004.738.5: 681.7

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Віхляєв О.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### **СПЕЦИФІКА СТВОРЕННЯ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ ОПТИКИ**

Відкриття інтернет-магазину оптики в Україні є перспективним напрямком бізнесу, що поєднує зручність онлайн-шопінгу з високим попитом на оптичні товари. Успіх у цій сфері залежить від ретельного планування та врахування ключових аспектів, які визначають конкурентоспроможність та привабливість магазину для споживачів.

Перед запуском інтернет-магазину оптики необхідно провести детальний аналіз ринку. Це включає вивчення потреб цільової аудиторії, оцінку попиту на різні види оптичних товарів та аналіз пропозицій конкурентів. Розуміння ринкових тенденцій та вподобань споживачів дозволить сформувати унікальну торгову пропозицію та визначити оптимальну цінову політику.

Проблемами створення інтернет магазинів цікавилися вітчизняні вчені Ілляшенко С.М., Іванова Т.О., Ковтун Т.Д., Матвієнко А.П., а також закордонні науковці Norton P., Chaffey D.

На підставі проведених досліджень треба зазначити, що важливим аспектом є оптимізація асортиментної політики. Асортимент інтернет-магазину оптики повинен бути різноманітним і включати:

- окуляри для зору: різних моделей та виробників, що задовольняють потреби різних категорій споживачів;
- сонцезахисні окуляри: модні та функціональні моделі з UV-захистом;

– контактні лінзи та аксесуари: одноразові, місячні, кольорові лінзи, розчини для догляду;

– аксесуари: футляри, серветки, засоби для чищення лінз.

Важливим аспектом є забезпечення товарами споживачів різних цінових категорій для охоплення широкої аудиторії покупців.

Для ефективної роботи інтернет-магазину повинен бути сворений вебсайт. Він має бути зручним, інтуїтивно зрозумілим та адаптованим для мобільних пристроїв. Ключові елементи успішного сайту включають: зручна навігація: логічна структура категорій та фільтрів для швидкого пошуку товарів; детальні описи та якісні зображення: надання повної інформації про товар, включаючи характеристики, матеріали та інструкції з догляду; функціонал віртуальної примірки: дозволяє клієнтам "приміряти" окуляри онлайн, що підвищує довіру та зменшує кількість повернень; безпечна система оплати: використання надійних платіжних сервісів для захисту даних клієнтів.

Крім цього слід зазначити про логістику та обслуговування клієнтів. Ефективна логістика є критичною для задоволення потреб клієнтів. Варто співпрацювати з надійними кур'єрськими службами, забезпечуючи швидку та безпечну доставку. Прозора політика повернення та обміну товарів підвищує довіру споживачів. Крім того, якісне обслуговування клієнтів, включаючи оперативні консультації та підтримку, сприяє формуванню лояльності та повторних покупок.

Що до маркетингу та просування, то для залучення трафіку на сайт та підвищення впізнаваності бренду необхідно використовувати комплексний підхід до маркетингу:

– seo-оптимізація: покращення видимості сайту в пошукових системах за допомогою ключових слів та якісного контенту;

– контент-маркетинг: створення корисних матеріалів, таких як статті про догляд за окулярами, поради щодо вибору оправ тощо;

– соціальні мережі: активна присутність у популярних платформах для взаємодії з аудиторією та просування акцій;

– рекламні кампанії: використання таргетованої реклами для досягнення потенційних клієнтів.

Таким чином, створення інтернет-магазину оптики вимагає комплексного підходу та уваги до деталей. Ретельний аналіз ринку, формування привабливого асортименту, розробка зручного веб-сайту, ефективна логістика та продумана маркетингова стратегія є ключовими факторами успіху. Враховуючи ці аспекти, підприємці можуть створити конкурентоспроможний та прибутковий онлайн-бізнес у сфері оптики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ілляшенко С.М., Іванова Т.О. Інтернет-магазин як інструмент розвитку підприємницької діяльності. – Вісник СумДУ. Серія "Економіка", 2021. Публікація у Віснику СумДУ (економіка) [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_22/SERHII\\_M\\_ILLIASHENKO\\_TETIANA\\_Y\\_IVANOVAPerspectives\\_and\\_Main\\_Problems\\_of\\_E\\_Commerce\\_in\\_Ukraine.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_22/SERHII_M_ILLIASHENKO_TETIANA_Y_IVANOVAPerspectives_and_Main_Problems_of_E_Commerce_in_Ukraine.pdf)
2. Ковтун Т.Д., Матвієнко А.П. Сучасний стан і перспективи розвитку світового та вітчизняного ринків електронної комерції. [https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020\\_4\\_0\\_295\\_303&year=2020](https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020_4_0_295_303&year=2020)
3. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. – 7th ed. – Harlow: Pearson Education Limited, 2019.

УДК 613:[330.59+330.34]

Круллікова В.В.<sup>1</sup>, Збинець А.Д.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я ЯК ОСНОВА ЯКОСТІ ЖИТТЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Міцне здоров'я (ціль сталого розвитку №3 ) є базисом для забезпечення високої якості життя, тривалої працездатності та сталого соціально-економічного розвитку. Тема здоров'я

також є важливою складовою Цілей сталого розвитку ООН, зокрема в аспекті забезпечення загального доступу до медичних послуг та профілактики захворювань.

Цими проблемами займаються як вітчизняні вчені, так і науковці інших країн. Серед наших співвітчизників слід зазначити Іваненко І.П., Сидоренко О.В., канд. мед. наук, доцентів кафедри здоров'я Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

Україна досягла величезних успіхів у зниженні дитячої смертності, зміцненні материнського здоров'я та боротьбі проти ВІЛ/СНІДу, малярії та інших захворювань. З 1990 року спостерігається понад 50-відсоткове зниження попереджуваних випадків смерті дітей у всьому світі. Показник материнської смертності у всьому світі також знизився на 45 %. З 2000 по 2013 р. кількість нових інфікувань ВІЛ/СНІД знизилася на 30 %. Понад 6,2 мільйона життів було врятовано від малярії.

Незважаючи на такий неймовірний прогрес, щороку понад 6 мільйонів дітей помирають до свого п'ятого дня народження. Від попереджуваних хвороб, таких як кір і туберкульоз, щодня помирають 16 000 дітей. Сотні жінок щодня помирають під час вагітності або від ускладнень під час пологів. У багатьох сільських районах лише 56 % пологів приймають

кваліфіковані фахівці. Основною причиною смерті серед підлітків у країнах Африки на південь від Сахари, у регіоні, спустошеному епідемією ВІЛ, є СНІД. Здоров'я не лише відсутність хвороб, але й фізичне, психічне та соціальне благополуччя. Його підтримка залежить від кількох ключових факторів:

- Рациональне харчування: збалансований раціон сприяє зміцненню імунітету та профілактиці хронічних захворювань.
- Фізична активність: регулярні фізичні вправи сприяють покращенню роботи серцево-судинної та опорно-рухової систем.
- Ментальне здоров'я: запобігання стресу та емоційна стійкість є важливими для загального благополуччя.
- Своєчасна медична допомога: профілактичні огляди та раннє виявлення хвороб забезпечують ефективність лікування.

Ціль сталого розвитку №3 охоплює завдання покращення стану здоров'я населення, що віддзеркалює благополуччя суспільства. Цілі сталого розвитку покликані зменшити смертність, зупинити епідемії, забезпечити загальний доступ до послуг з охорони здоров'я, а також доступ до основних лікарських засобів і вакцин для всіх.

Чинники, що впливають на здоров'я населення України В Україні міцне здоров'я населення залишається важливим викликом через:

- високий рівень поширення серцево-судинних та онкологічних захворювань;
- недоступність якісних медичних послуг у віддалених районах;
- недостатній рівень поінформованості населення щодо здорового способу життя;
- екологічні проблеми та вплив забруднення довкілля.

В літературі відмічено напрями покращення здоров'я, для забезпечення якого в Україні необхідно реалізувати такі кроки:

- Популяризація здорового способу життя: інформаційні кампанії, навчальні програми для школярів та студентів.
- Розширення доступу до медичних послуг: розвиток телемедицини, модернізація медичних закладів у сільській місцевості.
- Зменшення впливу шкідливих звичок: програми боротьби з курінням, алкоголізмом та вживанням наркотиків.
- Інвестиції в профілактику захворювань: вакцинація, скринінгові програми, заохочення до регулярних медичних обстежень.

Міцне здоров'я є основою довготривалого розвитку суспільства. Для України важливо розвивати превентивні заходи, підвищувати обізнаність населення про здоровий спосіб життя та забезпечувати рівний доступ до

якісної медичної допомоги.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Офіційний сайт [Електронний ресурс].

2. Цілі сталого розвитку ООН:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment>

УДК 657.47:684.4

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Пухтій В.Л.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### **ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОБІВАРТОСТІ ВИГОТОВЛЕННЯ КУХОННИХ МЕБЛІВ**

На даний час на ринку меблів України відбуваються події, що призвели до негативного економічного стану багатьох підприємств галузі деревообробної помисловості. Треба сказати, що меблева галузь України переживає складний період через нестабільну економічну ситуацію, зростання цін на імпорتنі матеріали та комплектуючі. Крім цього заважають логістичні труднощі. Це значно впливає на собівартість виготовлення продукції.

Постійне зростання вартості сировини (ДСП, фурнітура, фарби, тощо), енергоресурсів і логістики призводить до збільшення ціни кінцевого продукту — кухонних меблів. Правильний вибір обладнання — це одна з ключових складових успіху меблевої фабрики. Від якості та ефективності обладнання залежить продуктивність, якість продукції, оптимізація витрат та здатність конкурувати на ринку.

В результаті економічної кризи (інфляційних процесів), військового стану відбувається зниження купівельної спроможності потенційних населення. Все це призводить до зниження попиту та прибутку виробників.

Прикладом може бути підприємство «Niks», яке зазнало фінансових витрат через стрімке зростання цін на імпорتنу фурнітуру та плити ДСП, що становлять основу собівартості кухонь. Це зумовило потребу в терміновому пошуку шляхів оптимізації витрат виробництва.

Проблемами оптимізації виробничих витрат опікуються вітчизняні та закордонні вчені : В. Савченко, доктор економічних наук, професор Національного університету біоресурсів і природокористування України. Досліджує економіку підприємств деревообробної та меблевої промисловості, оптимізацію витрат, управління собівартістю. О. Желюк, доктор економічних наук, професор Київського національного університету технологій та дизайну. Спеціалізується на ефективності виробничих процесів

у легкій і меблевій промисловості, оптимізації логістики та управлінні виробничими витратами.

В. Карпінський, Доктор технічних наук, фахівець у сфері деревообробки і виробництва меблів. Досліджує технології оптимізації розкрою плитних матеріалів (ДСП, МДФ), мінімізацію виробничих відходів, автоматизацію процесів. К. Кастаньєті (Carlo Castagnetti) — Італія. Дослідник меблевого виробництва, фахівець з оптимізації виробничих систем в італійській меблевій індустрії (наприклад, регіон Бріанца, Італія). Виступає за модульний дизайн і скорочення витрат через стандартизацію частин кухонних меблів.

М. Портер (Michael Porter) — США. Автор теорії конкурентних переваг та ланцюгів створення вартості. Його підходи допомагають підприємствам виявити, на яких етапах можна оптимізувати витрати та підвищити ефективність.

Для вирішення проблеми оптимізації виробничої собівартості пропонуються певні заходи, пов'язані з удосконаленням технологій виробництва і оптимізації політики ціноутворення на підприємстві з виробництва кухонних меблів.

Одним з шляхів вирішення вище зазначених проблем є пошук альтернативних постачальників. Пропонується перехід на українських виробників матеріалів замість імпортних аналогів.

Крім цього необхідна оптимізація виробничих процесів: впровадження сучасного програмного забезпечення (наприклад, PRO100) для точного проектування та розкрою, що зменшує кількість відходів.

Слід впровадити раціоналізаторські розробки, щодо конструкцій меблів: спрощення моделей без втрати якості або дизайну з метою зниження витрат на комплектуючі.

Закупівля якісної сировини є основою для виготовлення конкурентоспроможних меблів. Успішний підприємець повинен приділяти особливу увагу якості матеріалів та відносинам з постачальниками.

Вибір якісної деревини та інших матеріалів: для виготовлення меблів використовують різні види деревини (дуб, сосна, бук тощо), а також деревостружкові плити, фанеру, МДФ та інші матеріали.

Важливо вибирати матеріали, що відповідають вимогам якості та екологічним стандартам. Закупівля матеріалів оптом: налагодження довгострокових контрактів з постачальниками з метою отримання знижок.

Енергозбереження: перехід на більш економічне обладнання для зменшення витрат на електроенергію. Участь у державних і міжнародних програмах підтримки малого бізнесу.

Застосування зазначених заходів дозволить знизити витрати на виробництво, зберегти конкурентоспроможність підприємства та стабілізувати попит на ринку.

Завдяки вищезазначеним заходам є можливість зниження собівартості кухонних меблів на 10–20%, що дозволить підприємству зберегти їх конкурентоспроможність та стабілізувати прибутковість.

УДК 620.92

Круглікова В.В.<sup>1</sup>, Савка Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ “Запорізька політехніка”,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1214 НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### **ДОСТУПНА ТА ЧИСТА ЕНЕРГІЯ**

Сьома ціль сталого розвитку ООН зосереджена на забезпеченні доступу до надійної, стійкої, доступної, та сучасної енергії для всіх. Ця ціль є ключовою для досягнення інших Цілей сталого розвитку, оскільки енергія є основою для економічного зростання, покращення рівня життя та створення робочих місць.

До 2030 року світові цілі передбачають: Загальний доступ до сучасного енергопостачання. Збільшення частки відновлюваної енергії. Подвоєння енергоефективності. Міжнародне співробітництво та інвестиції в екологічно чисті технології. Чиста енергія (сонце, вітер, вода, біомаса) не шкодить довкіллю та доступна для всіх. Вона сприяє економічному зростанню, створенню робочих місць і боротьбі зі зміною клімату.

Амар Гелл — американський фізик і еколог, який розробив концепцію "м'якої енергії", що пропонує перехід на відновлювані джерела та енергоефективність для сталого розвитку.

«Нам терміново потрібно відреагувати на зростаючий вплив зміни клімату на енергетичні системи, якщо ми хочемо зберегти енергетичну безпеку, одночасно прискоривши перехід до нульового енергоспоживання. Це потребує довгострокового планування та сміливих політичних дій для стимулювання інвестицій, які, у свою чергу, мають підкріплюватися даними про погоду та клімат», – зазначив Фатіх Біроль, виконавчий директор Міжнародного енергетичного агентства. Цьогорічна доповідь ВМО про стан клімату не випадково присвячена енергетиці, оскільки саме вона є одним із основних аспектів сталого розвитку та оздоровлення планети.

Джерела чистої енергії та їх частка: Сонячна енергія: У 2023 році сонячна енергетика забезпечила 12% світового виробництва електроенергії. В Україні потужність сонячних станцій становила понад 7 ГВт до початку війни. Вітрова енергія: У світі вітрові електростанції забезпечують близько 10% енергоспоживання, причому Європа є лідером у цій сфері. В Україні ця частка становила близько 4%. Гідроенергетика: Забезпечує 16% світової

електроенергії та залишається найбільшим джерелом відновлюваної енергії. Біоенергетика: Внесок біоенергетики у світовий енергетичний баланс сягає 6%. В Україні розвиток цього сегменту триває завдяки використанню аграрних відходів.

Протягом останніх десятиліть спостерігається стрімке зростання інвестицій у відновлювані джерела енергії. За даними BloombergNEF, у 2022 році світові інвестиції в «зелену» енергетику досягли рекордних \$500 млрд. Водночас очікується, що вже у 2024 році споживання вугілля почне скорочуватися, а частка сонячної та вітрової енергії продовжить зростати.

Енергоефективність — ключовий фактор у зменшенні викидів і підвищенні конкурентоспроможності економік. За оцінками МЕА, глобальне впровадження енергоефективних заходів може скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 40% до 2050 року. Переваги енергоефективності: Зниження викидів: Скорочення споживання викопного палива зменшує викиди парникових газів. Економія коштів: Енергоефективні заходи можуть зменшити витрати на електроенергію до 30%. Покращення здоров'я: Зниження забруднення повітря сприяє зменшенню захворювань дихальної та серцево-судинної систем.

Попри значний прогрес, існують певні труднощі у переході до чистої енергетики: Високі початкові витрати: Будівництво ВДЕ вимагає значних інвестицій у нову інфраструктуру. Наприклад, у світі витрати на сонячні електростанції складають \$1-1,5 млн на 1 МВт. Інфраструктурні обмеження: Енергосистеми потребують модернізації для прийому змінних джерел енергії. Зберігання енергії: Акумуляторні технології ще недостатньо розвинені для забезпечення стабільного постачання.

Громадськість може відігравати важливу роль у прискоренні переходу до чистої енергії: Інформування: Підвищення обізнаності про переваги ВДЕ. Залучення: Участь у проєктах встановлення сонячних панелей, вітрових турбін тощо. Вплив на політику: Вимога ефективних державних рішень для підтримки «зеленої» енергетики.

Перехід до чистої енергетики є необхідним для збереження планети та забезпечення сталого розвитку. Досягнення цієї мети потребує інновацій, інвестицій та співпраці між урядом, бізнесом і громадянським суспільством.

Рекомендації: Інвестиції в ВДЕ: Залучення приватного капіталу та міжнародних фондів. Підтримка енергоефективності: Запровадження державних програм для стимулювання енергоощадних технологій. Інновації: Розвиток нових технологій зберігання та генерації енергії. Міжнародна співпраця: Спільні зусилля для обміну технологіями та досвідом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Міжнародне енергетичне агентство (МЕА). <https://www.iea.org/>  
BloombergNEF. <https://about.bnef.com/>
2. Rystad Energy. <https://www.rystadenergy.com/>
3. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. <https://saee.gov.ua/uk>

УДК 330.341.1:336

Левченко Н.М.

д.держ.упр., проф. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕТРИКИ DESI – ПЕРШИЙ КРОК З ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ**

Оскільки ж Україна обрала шлях євроінтеграції, її путівниками цифровізації економіки є програма Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027) та «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital Single Market Strategy), спрямовані на просування цифрової політики ЄС. Тож, і метрика визначення Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), запроваджена Європейською комісією має бути доповненням до перелічених путівників.

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) - зведений індекс, який узагальнює відповідні показники цифрової ефективності та відстежує еволюцію країн-членів ЄС за чотирма основними вимірами: людський капітал, зв'язок, інтеграція цифрових технологій та цифрові державні послуги. Для його визначення ЄК обрано цілий ряд показників, які умовно розділено за тематичними групами, що ілюструють деякі ключові виміри європейського інформаційного суспільства (зокрема, телекомунікаційний сектор, ширококутний зв'язок, мобільний зв'язок, використання Інтернету, інтернет-послуги, електронне урядування, електронна комерція, електронний бізнес, навички ІКТ, дослідження та розробки).

Результати останнього рейтингування країн-учасниць ЄС за Індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) 2022 р. подано на рис.1.

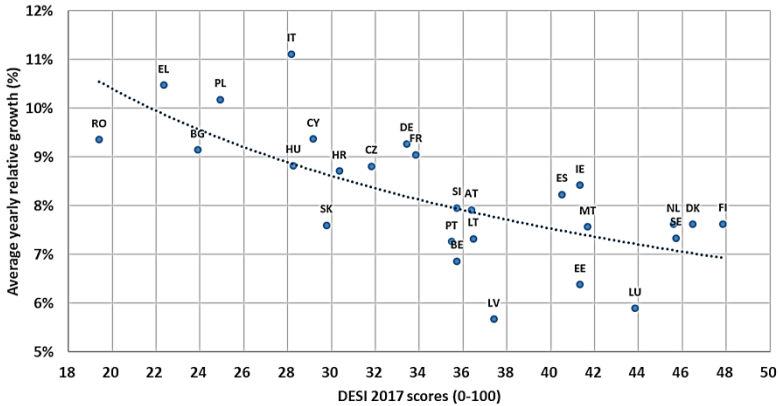


Рисунок 1. Індекс цифрової економіки та суспільства - відносний прогрес країн-членів у період 2017-2022 рр. [1]

Для кожної країни на графіку показано зв'язок між показниками DESI 2017 року (горизонтальна вісь) та середньорічним зростанням DESI у період 2017-2022 років (вертикальна вісь). Як і в класичній теорії економічного зростання, загальна конвергенція демонструється, коли країни, що починають з нижчих рівнів цифрового розвитку, зростають швидшими темпами (ліва частина діаграми). Показники DESI чітко демонструють загальну картину конвергенції в ЄС між 2017 і 2022 роками.

Синя лінія на рисунку - це передбачувана модель зближення. У країнах, які розташовані вище синьої лінії, темпи цифрової трансформації економіки вищі, ніж очікувалося кривою конвергенції. Так, виходячи з даних рис.1, Італія є найкращою країною з числа лідерів, оскільки цифровізація економіки країни протягом періоду, що вивчався, відбувалась темпами, що значно перевищили очікувані. За нею йдуть Німеччина, Ірландія, Франція та Польща, які саме і формують ТОП-5 країн-лідерів з прогресу цифрової трансформації економіки.

Протилежна картина спостерігається для країн, розташованих нижче синьої лінії. Так, Латвія покращила свій показник DESI набагато повільнішими темпами, ніж очікувалося. Люксембург, Румунія, Бельгія, Словаччина та Естонія також суттєво відхиляються від кривої конвергенції.

Виходячи з даних Державної служби статистики України, наша країна абсолютно не поступається своїм потенціалом означеним країнам, втім, на жаль, у рейтингу країн за Digital Economy and Society Index не приймає участі з причини обмеженості офіційної статистики. На відміну від європейської практики (Eurostat.eu), Державною службою статистики України здійснює моніторинг параметрів цифровізації економіки країни порівняно нещодавно (з 2017 р., а в більшості випадків – навіть з 2019 р.).

Запровадження метрики DESI є вкрай необхідним для України, оскільки, сприятиме інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС, але його імплементація у вітчизняну практику потребує на вжиття цілого ряду заходів, і насамперед, розробки та прийняття низки підзаконних актів, які конкретизують та деталізують організаційно-правові механізми взаємодії суб'єктів впровадження Індексу DESI в Україні.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Thematic chapters. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
2. Levchenko N.M. Development of a metric for assessing the competitiveness of Ukraine according to the progress of the digital transformation of the economy. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2023, №2, С. 7-84. DOI: 10.32434/2415-3974-2023-18-2-74-84

УДК 669.14:338.2”2025”

Лівшиць В.Я.

аспірант НУ “Запорізька політехніка”, Україна

### ДРАЙВЕРИ ЗРОСТАННЯ ТА РУЙНІВНИКИ РИНКУ СТАЛЕЛИВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У 2025 РОЦІ

Сьогодні дійсність кидає виклик багатьом індустріям, ставлячи їх на межу виживання або розвитку, в тому числі і металургії. У 2025 сталеливарна промисловість зіткнулася з багатообіцяючими можливостями (підвищення попиту та диверсифікації, активна урбанізація, розвиток інфраструктури) та численними потенційними загрозами, серед яких три основні: нестабільність вартості сировини, геополітичні ризики та технологічні збої. Отже, у 2025 році на сталеливарний сектор суттєво впливатимуть фактори як зростання так і дестабілізуючі. Таким чином, **метою** даної публікації є проаналізувати основні сучасні умови та виклики, що стоять перед світовою сталевую індустрією та зумовляватимуть конкурентоздатність металургійних підприємств.

Аналіз результатів нашого дослідження дозволяє зробити висновки про основні драйвери зростання металургії у 2025 році, серед яких:

**1. Зростання попиту на інфраструктуру та урбанізацію.** Глобальні інфраструктурні та енергетичні проекти та значно впливають на рівень попиту на сталь у світі. Наприклад, інфраструктурний план США, ініціатива «Один пояс, один шлях» (BRI) (Китай), місія «Розумні міста» (Індія), проекти зеленої енергетики (ЄС) можуть призвести вкупі до підвищення світового попиту на сталь до 26%.

**2. Досягнення в автомобілебудуванні та аерокосмічній галузі** за рахунок виробництва електромобілей та використання високоміцних і

легкосплавних сталевих матеріалів задля покращення характеристик літаків та космічних апаратів разом із підвищенням ефективності використання палива.

**3. Технологічний прогрес у виробництві сталі,** використовуючи технології виробництва сталі на основі водню, залучаючи штучний інтелект в автоматизації технологічного процесу та впроваджуючи адитивне виробництво (3D-друк).

**4. Сталій розвиток, тренди та ініціативи зеленої сталі у 2025 р.** Глобальне підвищення державних стандартів викидів вуглецю тепер вимагає від металургів пошуку екологічно чистих методів виробництва: більше використання сталевого брухту та електродугових печей, розвиток технології уловлювання CO<sub>2</sub>.

Серед основних руйнівників ринку, що загрожують сталеливарній промисловості, ми вбачаємо наступні:

**1. Волатильність цін на сировинні товари.** Виробництво сталі, в основному, залежить від двох основних первинних матеріалів: залізної руди та коксівного вугілля. Зміни ринкової вартості цих товарів суттєво вдарять по нормі прибутку у 2025 році. З метою мінімізації ризиків, пов'язаних з волатильністю цін, виробникам необхідно застосовувати адаптивні практики закупівель.

**2. Геополітична та торговельна невизначеність 2025 р.** Міжнародні конфлікти поряд з тарифами і торговими війнами мають сильний вплив на сталеливарну промисловість. Торговельні відносини між США та Китаєм, впровадження політики квот Європейського Союзу, невизначена кон'юнктура ринку змушує металургів розширювати збут у різних секторах і розширювати мережу вітчизняних постачальників.

**3. Конкуренція з альтернативними матеріалами.** Сталь залежить від постійної ринкової конкуренції з іншими матеріалами, включаючи алюміній і вуглецеве волокно поряд з композитами, які зараз є привабливими для промислових ринків, оскільки вони пропонують комбіновані властивості зменшення ваги із захистом від корозії та підвищеною міцністю. Щоб домінувати на ринку, виробникам сталі необхідно впроваджувати інновації.

**4. Регулювання вартості енергії та викидів вуглецю.** Поєднання зростання витрат на енергію та суворих законів про податок на викиди вуглецю ставить під загрозу прибутковість у 2025 році, тому що невизначена кон'юнктура ринку змушує металургів диверсифікувати збут, а введення жорстких лімітів на викиди обмежує бізнес у використанні традиційних методів виробництва.

Отже, майбутнє галузі залежить від адаптації виробників як до факторів зростання, так і до факторів, що змінюють ринок, оскільки сталеливарна промисловість перебуває на критичному етапі у 2025 році. Попит на сталь зумовлений розвитком інфраструктури, технологічним прогресом та ініціативами щодо сталого розвитку, але волатильність цін на сировину в поєднанні з геополітичними змінами та конкуренцією створює значні проблеми на ринку, змушуючи учасників сталеливарної галузі швидко вносити корективи, щоб

залишатися конкурентоспроможними. Компанії, які будують свій бізнес з урахуванням інновацій, сталого розвитку та стратегічного управління, стануть лідерами у виробництві сталі в нову епоху.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналітична агенція “Janes” (2025), Доступно: <https://www.janes.com/osint-insights/defence-and-national-security-analysis/post/belt-and-road-monitor-feb-2025>
2. Eurofer, European Steel Association (2025), “Economic and steel market outlook 2025-2026, first quarter Eurofer”, Доступно: <https://www.eurofer.eu/publications/economic-market-outlook/economic-and-steel-market-outlook-2025-2026-first-quarter>
3. Fitch Rating, an American rating agency (2024), “European Steel Market to Post Modest Volume and Margin Recovery in 2025”, Доступно: <https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/european-steel-market-to-post-modest-volume-margin-recovery-in-2025-19-12-2024>

УДК 330.46:004.738.5

Лісниченко М.О.<sup>1</sup>, Галан О.Є.<sup>2</sup>, Плинокос Д.Д.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц. кафедри економіки та митної справи,

<sup>2</sup>к.е.н., доц. кафедри економіки та митної справи

НУ «Запорізька політехніка» м. Запоріжжя, Україна

<sup>3</sup>к.е.н., доц., старший науковий співробітник, Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна

### **ПЛАТФОРМНА ЕКОНОМІКА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Цифрова трансформація стала фундаментальним вектором еволюції сучасної економіки, спричинивши появу нових організаційних форм, бізнес-моделей і ринкових взаємодій. Одним із ключових наслідків цієї трансформації є становлення цифрових платформ як системоутворюючих суб'єктів, здатних визначати інституційні рамки функціонування економічного простору [1]. У новій цифровій реальності великі технологічні гравці формують умови доступу до ринку, визначають інформаційні потоки та правила взаємодії, що призводить до структурного пригнічення менш потужних суб'єктів без прямої конкуренції. У таких умовах постає проблема прихованого, але системного впливу великих платформ на інші суб'єкти економіки, що не мають достатніх ресурсів для адаптації до нових умов.

Платформи, на відміну від традиційних компаній, не лише виробляють або реалізують товари й послуги, а й виконують роль посередників між численними категоріями користувачів, формуючи мультисторонні ринки. Їхня економічна цінність зростає завдяки мережевим

ефектам: чим більше учасників взаємодіє через платформу, тим вища її користь для кожного окремого користувача.

Водночас масштабування цифрових платформ відбувається не за рахунок зростання виробничих потужностей, а через збір, аналіз і комерціалізацію даних, що забезпечує структурну перевагу над іншими економічними агентами. Такі суб'єкти формують власну інституційну логіку, встановлюючи алгоритмічні правила поведінки, ціноутворення, доступу до послуг, та часто навіть механізми вирішення спорів. Внаслідок конкуренції в цифровому просторі виникають ефекти пригнічення одним суб'єктом іншого або виникає непряма структурна шкода, спричинена діяльністю великих платформ, т.з. цифровий аменсалізм. Наприклад, інтеграція відповідей у пошукову видачу Google зменшила трафік на нішеві ресурси (блоги, форуми), які втрачають видимість і доходи. Хоча це покращує користувацький досвід, Google структурно витісняє слабших гравців, не прагнучи цього напряму. Ще один приклад: перевага алгоритмічних плейлистів у Spotify знизила попит на професійну музичну аналітику. Культурні видання втрачають аудиторію, хоч Spotify не переслідує цієї мети.

Таким чином, цифрові платформні бізнеси, повинні постійно знаходити нову нішу для реалізації своїх цифрових послуг. Надання нових унікальних послуг або продуктів, дозволить компаніям знайти своє місце в платформній економіці. Для прикладу існування популярної мережі Фейсбук яка орієнтується на публікації матеріалів (постів) з фото на початку 2000 майже повністю заволоділо увагою користувачів інтернету, але виникнення мережі Instagram в 2010, яка орієнтувалася на публікації лише фото та коротких текстових повідомлень для супроводження фото (т.з. хештег повідомлення) дозволило компанії стрімко розвиватися, знайти свою аудиторію серед молоді та отримати свою нішу в цифровому просторі. Для пошуку своєї ніші компанія ByteDance (TikTok) у 2015 році запропонувало платформу для коротких відео і стріму, що стало теж доволі популярним в інтернет середовищі.

Приклади розвитку платформних бізнесів дають підстави стверджувати, що на розвиток таких бізнесів впливають як традиційні економічні закони ринку та конкуренції так і специфічні закони цифрового середовища, що пов'язані з особливістю дії цифрових алгоритмів, впливу штучного інтелекту на процеси пошуку і просування сайтів і мережевих ресурсів, модерації контенту, ранжування пропозицій та персоналізованих рекомендацій. Виникає загроза впливу штучного інтелекту на розвиток бізнесу, алгоритми, які приймають рішення на основі непрозорих моделей, можуть відтворювати та підсилювати існуючі упередження, дискримінацію та соціальну нерівність, не порушуючи формально чинного законодавства.

Цифрова та платформна економіка, сучасні ризики та виклики пов'язані з масовим використанням штучного інтелекту та інші нові явища і закономірності в економіці, менеджменті, системах управління потребують подальшого дослідження та вивчення.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих ринків для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. Режим доступу: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1677/1689> (дата звернення: 23.04.2025).

УДК 330.342.146:504.03

Нікітенко В.О.<sup>1</sup>, Воронкова В.Г.<sup>2</sup>, Череп А.В.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>доктор філософських наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна

<sup>2</sup>доктор філософських наук, професор, завідувачка кафедри управління та адміністрування, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна

<sup>3</sup>доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Запорізького національного університету, Україна

### **РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (ЕКВ) У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Поглиблення екологічної кризи, глобалізація ринків та зміна споживацьких пріоритетів вимагають від сучасного бізнесу переосмислення своїх стратегічних орієнтирів. У цьому контексті екологічна корпоративна відповідальність (ЕКВ) стає не лише моральною вимогою, а й об'єктивною необхідністю для забезпечення сталого розвитку. Вона виступає важливим інструментом у процесі адаптації бізнесу до вимог зеленої економіки, яка передбачає зменшення антропогенного навантаження на довкілля та раціональне використання природних ресурсів [1].

Поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) трансформувалося з концепту філантропії до стратегічної управлінської практики, що враховує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори. ЕКВ є складовою КСВ, що фокусується на екологічному аспекті діяльності підприємства. Вона охоплює широкий спектр заходів - від внутрішньої екологічної політики до взаємодії з зовнішніми зацікавленими сторонами та глобальними екологічними ініціативами. Науковці, зокрема М. Портер та

М.Креймер у концепції створення спільної цінності підкреслюють важливість інтеграції соціальних і екологічних аспектів у ядро бізнес-стратегії як фактору довготривалої конкурентоспроможності. На відміну від Портера, Е. Фріман зосереджується не на конкурентних перевагах, а на етичному вимірі взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи природне середовище. Автори підкреслюють, що компанії можуть досягти конкурентних переваг шляхом вирішення соціальних та екологічних проблем, тим самим поєднуючи економічну вигоду з відповідальністю перед суспільством [2]. Відзначимо, що ЕКВ розглядається як інтеграція екологічних аспектів у систему управління підприємством, що передбачає добровільне прийняття зобов'язань щодо зменшення негативного впливу на довкілля. Такий підхід охоплює запровадження екологічно чистих технологій, участь у природоохоронних програмах, екологічне звітування та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами (stakeholders).

Бізнес-моделі, що відповідають засадам зеленої економіки, потребують переосмислення класичних підходів до створення вартості. ЕКВ формує засади інноваційної, адаптивної та відповідальної поведінки підприємств у таких аспектах: запровадження «зелених» технологій, енергоефективних рішень, екодизайну; зниження регуляторних, репутаційних і операційних ризиків; взаємодія із зацікавленими сторонами: підвищення довіри з боку клієнтів, інвесторів, громади; формування позитивного іміджу, залучення «зелених» інвестицій, ESG-фінансування. У рамках ESG-підходу ЕКВ є ключовим показником екологічної відповідальності підприємства, що дедалі частіше стає критерієм для рейтингових агентств, банків і міжнародних інституцій. Трансформація бізнес-моделей у контексті зеленої економіки характеризуються: пріоритетом екологічної ефективності над короткотерміновим прибутком; використанням відновлюваних джерел енергії; впровадженням циркулярного підходу до управління ресурсами; інноваційними методами зниження викидів та відходів. ЕКВ у цьому процесі виконує функцію концептуальної та операційної рамки, що визначає екологічно обґрунтовану поведінку підприємства. Компанії, які активно впроваджують ЕКВ, отримують такі переваги: зміцнення довіри з боку споживачів і партнерів; покращення доступу до «зелених» інвестицій; зниження ризиків, пов'язаних з екологічним законодавством; формування позитивного іміджу. Проте впровадження ЕКВ супроводжується викликами, серед яких – необхідність фінансових інвестицій, нестача кваліфікованих кадрів та обмеженість нормативно-правового регулювання, особливо в країнах, що розвиваються. В Україні розвиток ЕКВ перебуває на початковому етапі. Незважаючи на низку ініціатив з боку бізнесу та громадськості, рівень екологічної свідомості залишається недостатнім. Водночас інтеграція в європейський простір

стимулює гармонізацію екологічної політики та формує сприятливі умови для розширення практики ЕКВ. Екологічна корпоративна відповідальність відіграє центральну роль у формуванні та трансформації бізнес-моделей, сумісних із засадами зеленої економіки. Вона виступає водночас як філософія, стратегія і практичний інструмент, що дозволяє підприємствам досягати екологічної, соціальної та економічної стійкості. Подальше поширення ЕКВ потребує вдосконалення нормативної бази, освітніх програм та стимулювання бізнесу до екологічних інновацій. Екологічна корпоративна відповідальність є не лише важливим елементом сталого розвитку, але й дієвим інструментом трансформації бізнес-моделей у контексті зеленої економіки. Її впровадження забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Успішна реалізація ЕКВ потребує системної підтримки з боку держави, академічної спільноти та міжнародних партнерів [3].

Дослідження поглиблює наукове розуміння сутності екологічної корпоративної відповідальності як структурного елементу сталого розвитку бізнесу. Визначення ключових ознак ЕКВ, її функцій та механізмів впливу на трансформацію бізнес-моделей у контексті зеленої економіки сприяє розвитку теоретичної бази корпоративного управління, еколого-економічного моделювання та міждисциплінарних підходів до формування ESG-стратегій. Робота також актуалізує концепції сталого розвитку в сучасних соціально-економічних умовах та поглиблює розуміння ролі бізнесу у глобальному екологічному переході. Результати дослідження можуть бути використані для розробки корпоративних стратегій у сфері екологічного менеджменту, формування політики соціальної відповідальності підприємств, а також удосконалення механізмів оцінки ефективності ЕКВ. Запропоновані підходи сприятимуть оптимізації бізнес-моделей відповідно до принципів зеленої економіки, підвищенню конкурентоспроможності компаній на національному та міжнародному рівнях.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О. Зелена цифрова трансформація як драйвер сталого розвитку регіонів у повоєнному відновленні. Educational discourse : collection of scientific papers / Chief Editor O. P. Kyvliuk, D. B. Svyrydenko. Kyiv : LLC “Scientific Information Agency “Science-technologies-information”, 2025. Volume 52 (1-2). С.22-30. DOI 10.33930/ed.2019.5007.52(1-2)-3
2. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Оглобліна В.О., Белоконь К.В. Синергія цифровізації та екологічної стійкості: моделі впровадження зелених технологій у регіональний розвиток. Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman

of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. С.50-68. DOI: 10.51587/9798-9917-51919-2025-022-50-68

3. Теоретико-методичні основи забезпечення соціально-економічної безпеки економіки України в умовах діджиталізації бізнес-процесів: колективна монографія / А. В. Череп, В. Г. Воронкова, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 202 с. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-424-8>

УДК 334.72:330.34:502.131.1]:339.138

Нянько В.<sup>1</sup>, Нянько Л.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доцент Університету економіки і підприємництва,

<sup>2</sup>ст. викладач Університету економіки і підприємництва,

м. Хмельницький, Україна.

### **СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ**

Сталий розвиток підприємництва – це підхід до ведення бізнесу, який враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, спрямовані на досягнення довгострокової життєздатності та балансу між бізнес-цілями й відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Він передбачає баланс між цими трьома складовими для забезпечення процвітання бізнесу та добробуту суспільства в цілому, не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Сталий розвиток – це не лише економічні показники (прибуток, зростання), але й соціальні та екологічні наслідки діяльності в довгостроковій перспективі.

Значний внесок у розуміння сталого розвитку підприємництва зробив Джон Елкінгтон (John Elkington), який є автором концепції «**потрійного критерію**» (Triple Bottom Line - TBL), що стверджує, що успіх підприємницької діяльності слід вимірювати не лише фінансово-економічними показниками, але й його соціальним та екологічним впливом (People, Planet, Profit). Ця концепція стала основоположною для розуміння сталого розвитку підприємництва [1].

Стюарт Гарт (Stuart L. Hart) та Коїмбатор Крішнарао Прагалад (Coimbatore Krishnarao Prahalad) детально охарактеризували можливості для бізнесу на ринках країн, що розвиваються, та того, як підприємництво може сприяти боротьбі з бідністю через створення доступних та сталих продуктів і послуг [2], а надалі, уже самостійно, Стюарт Гарт (Stuart L. Hart) спрямував дослідження на те, як підприємництво може сприяти вирішенню глобальних соціальних та екологічних проблем. Він розробив концепцію «сталого капіталізму» та акцентує увагу на можливостях для бізнесу, що виникають при роботі з найбіднішими верствами населення [3].

Майкл Портер (Michael E. Porter) та Марк Крамер (Mark R. Kramer) запропонували концепцію «створення спільної цінності» (Creating Shared Value – CSV), яка стверджує, що бізнес може досягти успіху, одночасно вирішуючи соціальні та екологічні проблеми. Вони підкреслюють важливість інтеграції соціальних та екологічних цілей у бізнес-стратегію [4].

Різні підходи до визначення терміна «сталий розвиток» відображають багатовимірність цієї концепції, дозволяючи адаптувати її відповідно до своїх стратегічних цілей і умов діяльності. Кожний із підходів акцентує увагу на важливих аспектах, які є ключовими для досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями [5].

З метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина, Президентом України встановлено 17 цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, які є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Сталий розвиток важливий для підприємництва через: підвищення конкурентоздатності (споживачі все більше цінують екологічно та соціально відповідальні компанії); зниження ризиків (врахування екологічних та соціальних факторів допомагає уникнути штрафів, судових позовів та репутаційних втрат); залучення інвестицій (інвестори все частіше віддають перевагу компаніям з високими показниками сталого розвитку (ESG-фактори)); покращення відносин зі стейкхолдерами (відкрита та відповідальна поведінка сприяє зміцненню довіри та лояльності); забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу (адаптування до змін у суспільстві та довкіллі, забезпечуючи їхнє процвітання в майбутньому); внесок у загальний добробут (сприяння вирішенню соціальних та екологічних проблем, роблячи світ кращим).

Сталий розвиток тісно пов'язаний із ESG-факторами (Environmental, Social and Governance) – це три групи нефінансових критеріїв, які використовуються для оцінки підприємницької діяльності та її впливу на навколишнє середовище, суспільство та якість корпоративного управління.

Для розуміння сталого розвитку підприємництва на засадах маркетингу необхідним є розуміння традиційного комплексу маркетингу «4Р».

Маркетинг відіграє одну з провідних ролей у сприянні сталому розвитку підприємництва, оскільки дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, використовуючи екологічно чисті та економічно вигідні методи. Маркетинг дозволяє цілеспрямовано налаштовувати свої

комунікації, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного клієнта, що підвищує ефективність маркетингових кампаній і також сприяє економії багатьох видів ресурсів. Таким чином, інтеграція цифрового маркетингу в стратегію компанії не лише підвищує її конкурентоспроможність, але й сприяє досягненню цілей сталого розвитку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю. Сталий розвиток підприємництва на засадах маркетингу передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку в усі аспекти маркетингової діяльності. Це означає, що компанія не лише прагне задовольнити потреби споживачів та отримати прибуток, але й робить це таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти соціальному добробуту в довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану в Україні, сталий розвиток підприємництва на засадах маркетингу набуває особливого значення, оскільки сприяє не лише відновленню економіки, але й формуванню більш соціально відповідального та екологічно свідомого суспільства. Підприємництво, що впроваджує принципи сталого маркетингу, може не лише залучати патріотично налаштованих споживачів, але й сприяти відбудові країни на більш екологічних та соціально справедливих засадах. Пріоритетом має бути створення умов для виживання, адаптації та подальшого сталого розвитку українського підприємництва в умовах воєнного стану та після його завершення.

#### **Список використаних джерел**

1. Elkington J. *Cannibals With Forks: The Triple. Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford, 1997. 402 p.
2. The Fortune at the Bottom of the Pyramid by C. K. Prahalad and Stuart L. Hart. *Strategy + Business*. Issue 26, first quarter 2002. URL: <https://people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
3. Stuart L. Hart. *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*. Wharton School Publishing. ISBN:978-0-13-143987-0. 2005. 288 p.
4. The big idea: Creating Shared Value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://www.clustercentre.ie/wp-content/uploads/2021/05/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
5. Нянько В., Андрощук Я. Управління сталим розвитком підприємства. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів: тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 грудня 2024 р.)*. Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 304-307.

УДК 620.9

Севастьянов Р.В.<sup>1</sup>, Демихова В.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ**

В умовах зростаючої свідомості та необхідності сталого розвитку, питання енергозбереження та підвищення енергоефективності набувають особливої актуальності. Традиційний погляд на енергозбереження часто обмежується розглядом окремих, розрізнених заходів, без належного врахування потенціалу їхньої взаємодії та взаємного підсилення. Однак, інтеграція різноманітних енергозберігаючих технологій, комплексних підходів та налагодження тісної співпраці між різними зацікавленими сторонами здатні дами значно більший, якісно новий сумарний результат, що перевищує просте підсумовування ефектів від їхнього роздільного впровадження. Це явище і є сутністю синергетичного ефекту енергозбереження.

Актуальність дослідження цієї складної проблематики визначається нагальною потребою в оптимізації зусиль, що спрямовуються на енергозбереження на всіх рівнях, необхідністю досягнення максимальних економічних та екологічних переваг від впровадження відповідних заходів, розробці більш дієвих та інтегрованих енергетичних стратегій, а також ефективному реагуванні на глобальні виклики, безпосередньо пов'язані зі зміною клімату, зростанням цін на енергоресурси та питаннями енергетичної безпеки.

Метою цієї роботи є глибоке та всебічне вивчення сутності синергетичного ефекту в контексті енергозбереження, ретельне виявлення його ключових характеристик, закономірностей прояву та всебічний аналіз потенціалу його ефективного застосування для формування сталого енергетичного майбутнього як на національному, так і на глобальному рівнях.

Синергетичний ефект в енергозбереженні стає якісно очевидним тоді, коли скоординоване та взаємопов'язане впровадження двох або більше енергозберігаючих заходів призводить до результату, що не просто сумує окремі ефекти, а значно їх перевищує, створюючи якісно нову величину загального впливу [1]. У сучасних умовах глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, зростанням цін на енергоресурси та необхідністю забезпечення енергетичної безпеки, питання енергозбереження набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до енергоефективності, що зосереджуються на впровадженні окремих технічних заходів, часто демонструють обмежену результативність через відсутність цілісного

бачення та узгодженості дій між різними елементами енергетичної системи. У цьому контексті виникає потреба в інтегрованому підході, що враховує взаємодію та взаємне підсилення різних енергозберігаючих заходів, що в сукупності створює синергетичний ефект. Синергетичний ефект в енергозбереженні проявляється тоді, коли скоординоване впровадження декількох взаємодоповнюючих заходів призводить до результату, що перевищує просту суму ефектів від їхнього окремого застосування. Це досягається завдяки оптимізації функціонування енергетичних систем, враховуючи змінність зовнішніх і внутрішніх факторів, а також потреб користувачів у реальному часі. Наприклад, інтеграція сучасних будівельних технологій, таких як енергоефективні матеріали та високоякісна теплоізоляція, з інтелектуальними системами управління мікрокліматом дозволяє досягти значно вищого рівня енергоефективності, ніж при їхньому окремому впровадженні.

Не менш важливу роль у реалізації синергетичного ефекту відіграє взаємодія між різними зацікавленими сторонами. У глибокому аналізі, акцентується вирішальна синергія скоординованих зусиль громадськості, відповідальних органів влади на різних рівнях та представників бізнесу в рамках ефективно функціонуючого енергетичного кластеру. Формування таких галузевих об'єднань створює сприятливе середовище для активного обміну спеціалізованими знаннями та передовим досвідом, сприяє узгодженню стратегічних дій та планів, забезпечує спільне втілення масштабних енергозберігаючих проектів та залучення необхідних інвестиційних ресурсів, що кінцевому підсумку призводить до досягнення значно вагоміших та стійкіших результатів у сфері енергозбереження на конкретному регіональному рівні.

Особливо можна підкреслити значущість системної інтеграції для досягнення високих показників енергоефективності [2]. Синергія в даному контексті виникає при застосуванні комплексного, цілісного підходу до управління всіма енергетичними потоками рівні окремого промислового підприємства, цілого міського господарства чи навіть національної економіки в цілому. Такий системний підхід охоплює оптимізацію основних виробничих процесів з метою мінімізації енергоспоживання, ефективне використання вторинних енергетичних ресурсів, стимулювання розвитку децентралізованої генерації енергії з відновлюваних джерел та активне впровадження інтелектуальних енергетичних мереж (smart grids), що забезпечують гнучке та ефективне управління енергопостачанням та споживанням.

Крім того, важливим аспектом є узгодженість політик та заходів на різних рівнях управління та в різних секторах економіки. Синергетичний ефект досягається тоді, коли національні, регіональні та місцеві стратегії

енергозбереження є взаємодоповнюючими та спрямовані на досягнення спільних цілей.

Таким чином, до ключових та фундаментальних особливостей синергетичного ефекту енергозбереження слід віднести:

Глибока взаємодоповнюваність технологій та підходів. (Ретельне поєднання різних енергозберігаючих рішень та стратегій, що забезпечує не просто сумування, а якісне підсилення їхніх індивідуальних ефектів)

Комплексна системна інтеграція. (Застосування цілісного підходу до управління всіма аспектами енергетичних потоків на різних рівнях, від окремих об'єктів до національної економіки)

Жорстка узгодженість політик та скоординованих заходів. (Забезпечення злагодженої взаємодії між різними рівнями управління та секторами економіки для досягнення спільних цілей у сфері енергозбереження)

Значний ефект мультиплікації. (Впровадження одного ключового енергозберігаючого заходу здатне стимулювати впровадження цілої низки суміжних та підтримуючи ініціатив, створюючи стійкий ланцюговий процес позитивних змін та зростання загальної ефективності).

Ключовою особливістю синергетичного ефекту є глибока взаємодоповнюваність технологічних рішень та стратегій. Це передбачає не лише технічну інтеграцію, але й узгодженість політик та заходів на різних рівнях управління та в різних секторах економіки. Синергетичний ефект досягається тоді, коли національні, регіональні та місцеві стратегії енергозбереження є взаємодоповнюючими та спрямовані на досягнення спільних цілей.

Не менш важливу роль у реалізації синергетичного ефекту відіграє взаємодія між різними зацікавленими сторонами. Формування галузевих об'єднань, таких як енергетичні кластери, створює сприятливе середовище для активного обміну знаннями та досвідом, узгодження стратегічних дій та планів, спільного втілення масштабних енергозберігаючих проектів та залучення необхідних інвестиційних ресурсів. Це, в свою чергу, призводить до досягнення значно вагоміших та стійкіших результатів у сфері енергозбереження на конкретному регіональному рівні.

Особливо слід підкреслити значущість системної інтеграції для досягнення високих показників енергоефективності. Синергія в даному контексті виникає при застосуванні комплексного, цілісного підходу до управління всіма енергетичними потоками на рівні окремого промислового підприємства, цілого міського господарства чи навіть національної економіки в цілому. Такий системний підхід охоплює оптимізацію основних виробничих процесів з метою мінімізації енергоспоживання, ефективне використання вторинних енергетичних ресурсів, стимулювання розвитку

децентралізованої генерації енергії з відновлюваних джерел та активне впровадження інтелектуальних енергетичних мереж (smart grids), що забезпечують гнучке та ефективне управління енергопостачанням та споживанням.

Крім того, важливим аспектом є узгодженість політик та заходів на різних рівнях управління та в різних секторах економіки. Синергетичний ефект досягається тоді, коли національні, регіональні та місцеві стратегії енергозбереження є взаємодоповнюючими та спрямовані на досягнення спільних цілей. Це забезпечує злагоджену взаємодію між різними рівнями управління та секторами економіки для досягнення спільних цілей у сфері енергозбереження.

Таким чином, до ключових та фундаментальних особливостей синергетичного ефекту енергозбереження слід віднести: глибоку взаємодоповнюваність технологій та підходів, комплексну системну інтеграцію, жорстку узгодженість політик та скоординованих заходів, а також значний ефект мультиплікації. Впровадження одного ключового енергозберігаючого заходу здатне стимулювати впровадження цілої низки суміжних та підтримуючих ініціатив, створюючи стійкий ланцюговий процес позитивних змін та зростання загальної ефективності.

Синергетичний ефект енергозбереження є надзвичайно потужним інструментом для якісного підвищення ефективності енергетичної політики та забезпечення сталого розвитку суспільства. Глибоке розуміння та активне використання ключових особливостей цього складного ефекту, таких як глибока взаємодоповнюваність технологічних рішень, комплексна системна інтеграція та ефективна міжсекторна співпраця, дає змогу досягати значно вагоміших та стійкіших результатів у критично важливій сфері енергозбереження, ніж при застосуванні розрізнених та не скоординованих окремих заходів. Подальші наукові дослідження повинні бути сфокусовані на розробці надійних методологій кількісної оцінки синергетичних ефектів у різноманітних контекстах та на формуванні чітких практичних рекомендацій контекстах та на формуванні чітких практичних рекомендацій для їхньої максимально ефективної реалізації в реальному світі.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Fan, K., D'Antonio, M., Carpentieri, L., Cosenza, B., Ficarelli, F., & Cesarini, D. (2023). *SYnergy: Fine-grained energy-efficient heterogeneous computing for scalable energy saving*. In *Proceedings of the International Conference for High Performance Computing, Networking, Storage and Analysis (SC '23)* (Article No. 69, pp. 1–13). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3581784.3607055>
2. Торкатюк, В. І., & Соболева, Г. Г. (2009). *Синергізм в стратегії діяльності з енергозбереження в житлово-комунальних господарствах*

[Synergism in the strategy of energy saving in housing and communal services]. Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. Retrieved from <http://eprints.kname.edu.ua/31914>

УДК 338.1:330.3(477)

Сергієнко Т.І.<sup>1</sup>, Жужа О.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> к.політ.н., доц. Національний університет «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1314м, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

## **РОЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобалізації та трансформаційних змін одним із пріоритетних завдань розвитку України є забезпечення сталого економічного зростання. Сталий розвиток вимагає досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними інтересами суспільства, що неможливо без активної участі підприємницького сектору та ефективної організації торговельної діяльності. Питання стійкого розвитку підприємств і їхньої ролі у забезпеченні сталого економічного зростання України є предметом вивчення багатьох теоретичних і прикладних досліджень. Значний внесок у розвиток наукових підходів до проблематики сталого розвитку здійснили такі вчені, як І. Ансофф, Г. Дейлі, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, Ф. Тейлор, А. Томпсон, А. Файоль. Їхні праці заклали основи сучасного розуміння стратегічного планування, управління інноваціями та трансформації бізнесу в умовах динамічних змін. Методологічні засади управління сталим розвитком соціально-економічних систем різних рівнів були сформовані завдяки науковим розробкам В. Геєця, В. Герасимчука, В. Гросула, Б. Данилишина, С. Деркача, О. Захарченка, С. Козловського, Л. Мельника, С. Міщенко, В. Пономаренка, О. Равнеєвої та інших. Їх дослідження підкреслюють необхідність системного підходу до забезпечення сталого розвитку, інтеграції економічних, екологічних та соціальних чинників у процес прийняття управлінських рішень. Однак, незважаючи на значні наукові напрацювання, залишається потреба у глибшому вивченні специфіки ролі підприємництва і торгівлі у контексті реалізації стратегічних завдань сталого розвитку економіки України. Зокрема, актуальними залишаються питання розробки ефективних механізмів стимулювання соціально відповідального підприємництва, формування екологічно орієнтованих бізнес-моделей, розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі відповідно до принципів сталості, а також адаптації міжнародних практик до умов української економіки. Отже, подальші дослідження у сфері сталого розвитку мають бути спрямовані на визначення дієвих інструментів

підтримки підприємницької ініціативи, розширення доступу до ринків, підвищення інноваційної активності та інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегії підприємств і торговельних структур. Це дозволить не лише забезпечити зростання конкурентоспроможності економіки України, а й створити умови для довгострокового соціально-економічного прогресу в гармонії з навколишнім середовищем [1, с. 253].

Підприємництво і торгівля виступають важливими інструментами реалізації стратегічних завдань сталого розвитку, адже саме вони сприяють впровадженню інновацій, створенню робочих місць, підвищенню рівня доходів населення та розвитку територіальних громад. Підприємницькі структури, орієнтовані на принципи соціальної відповідальності та екологічної безпеки, здатні стати рушіями економічної модернізації та інтеграції України у світовий ринок. Одним із ключових аспектів сталого розвитку є підтримка малого та середнього бізнесу, який має гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін. Стимулювання малого підприємництва сприяє зростанню локальної економіки, розвитку інфраструктури та підвищенню зайнятості. Особливо важливо розвивати зелене підприємництво, що передбачає впровадження екологічно безпечних технологій та дбайливе ставлення до ресурсів.

Торгівля, своєю чергою, відіграє роль посередника між виробниками та споживачами, забезпечуючи поширення інноваційних товарів та послуг, підтримуючи місцевих виробників та сприяючи зростанню експортного потенціалу України. Відповідальний розвиток торговельної діяльності має базуватися на принципах етичності, прозорості та відповідності екологічним стандартам. Важливою передумовою успішної реалізації стратегічних завдань сталого розвитку є інтеграція принципів сталості у стратегії розвитку підприємств, удосконалення системи державного регулювання та стимулювання екологічних і соціально орієнтованих ініціатив у бізнесі. Узгодження планів економічного, екологічного та соціального розвитку на місцевому та національному рівнях дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшити екологічне навантаження та підвищити якість життя населення. Таким чином, підприємництво і торгівля є важливими чинниками реалізації концепції сталого розвитку економіки України. Їх підтримка, модернізація та орієнтація на принципи сталості сприятимуть не лише економічному зростанню, але й забезпеченню екологічної безпеки, соціальної справедливості та формуванню конкурентоспроможної держави у глобальному середовищі.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph.*

УДК 338.43

Сергієнко Т.І.<sup>1</sup>, Куріс А.Ю.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.політ.н., доц., Національний університет «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1014, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна

## **СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У СФЕРІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Актуальність теми полягає в тому, що одним із головних викликів сучасності є необхідність зміни ставлення суспільства до природи. У контексті трансформаційних змін, які відбуваються як у світі, так і в Україні, прийняття доктрини сталого розвитку може стати важливою складовою стратегії розвитку України в майбутньому. Теоретичні засади сталого розвитку суспільства були розглянуті як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед важливих досліджень можна виділити роботи Б. Буркинського, Л. Брауна, І. Бистрякової, Т. Галушкіна, Г. Гарднера, З. Герасимчука, С. Герасимова, С. Дорогунцова, М. Долішнього, М. Згуровського, Н. Картера, М. Кизима, Д. Кортена, В. Кравціва, Л. Круглякова, В. Кухара, Д. Медоуза, О. Осауленка, Б. Патона, В. Степанова, Д. Флавіна, О. Царенка, М. Чумаченка, В. Шевчука та інших. Проте залишається необхідність детальнішого вивчення стратегічних завдань сталого розвитку України в контексті збалансованого розвитку економіки.

Однією з ключових особливостей сучасності є розробка теорії та реалізація стратегії розвитку на всіх рівнях забезпечення безпеки життєдіяльності суспільства. Сталий розвиток розглядається як загальна концепція, що передбачає необхідність досягнення балансу між задоволенням сучасних потреб людства та забезпеченням стійкого розвитку. Теорія сталого розвитку є альтернативою традиційній парадигмі економічного зростання. Сучасні реалії свідчать, що економічний розвиток сьогодні тісно пов'язаний з глобальними тенденціями, що проникають на локальний рівень. Це вимагає вирішення нових завдань і формування пріоритетів для розвитку українських міст. Реалізація стратегії сталого розвитку України залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, пов'язаних із необхідністю виконання міжнародних зобов'язань та євроінтеграційними прагненнями України [2, с. 253]. Основними чинниками сталого розвитку є:

Екологічний – визначає умови та межі відновлення екосистем після їх експлуатації.

Економічний – передбачає формування економічної системи, гармонізованої з екологічним розвитком.

Соціальний – забезпечує право людини на високий життєвий рівень в умовах екологічної безпеки.

У сучасному світі господарським орієнтиром сталого розвитку є поступове домінування постіндустріального укладу економіки. Це спричиняє зміни у структурі національного багатства, що є основою сталого розвитку країн. До основних стратегічних засад формування національної моделі сталого розвитку відносяться: визначення цілей і завдань розвитку суспільства, задоволення екологічних потреб, організація діяльності суспільства для виконання цілей, розподіл матеріальних та екокультурних цінностей, узгодження інтересів держави і громадськості, розробка стандартів поведінки, досягнення політичної стабільності та внутрішньої безпеки. Як зазначає А.Дем'янюк, для забезпечення сталого розвитку України в сфері збалансованого розвитку економіки важливою є узгодженість планів розвитку економічної, екологічної та соціальної сфер на місцевому рівні [1, с. 1084]. Це забезпечить ефективне використання потенціалу територій, підвищення їх конкурентоспроможності, розвиток людських ресурсів, міжрегіональне співробітництво, а також сприятиме розробці стратегії соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу.

Отже, забезпечення сталого розвитку України в умовах трансформаційних змін є важливим завданням для формування стратегії розвитку країни в майбутньому. Розробка та реалізація концепції сталого розвитку на всіх рівнях – від локальних до глобальних – дозволить досягти балансу між економічним зростанням, соціальними потребами та екологічною безпекою. Врахування міжнародних зобов'язань, євроінтеграційних прагнень та внутрішніх умов країни є критично важливими для успішної реалізації цієї стратегії. Сталий розвиток потребує комплексного підходу, що включає узгоджене вирішення економічних, екологічних та соціальних завдань на місцевому та національному рівнях, а також створення умов для сталого використання ресурсів і розвитку людського потенціалу. Таким чином, ефективна реалізація стратегії сталого розвитку сприятиме не лише економічному зростанню, але й підвищенню якості життя громадян та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Дем'янюк А.В. Сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку територій в Україні. *Економіка і суспільство*. №13. С.1083-1087.
2. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Сучасні технології менеджменту на промислових підприємствах в умовах ринкової економіки. *Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 249-259.

## **МЕТРИКА ВИЗНАЧЕННЯ ІНДЕКСУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

В умовах зростаючої конкуренції традиційна модель економіки України не спроможна забезпечити її функціонування на досягнутому рівні і не може гарантувати ефективність у майбутньому. Акселератором соціально-економічного розвитку та інструментом забезпечення довгострокових конкурентних переваг загально визнано цифрову трансформацію економіки.

Втім, цифрова трансформація впливаючи на прискорення економічного розвитку складними та взаємопов'язаними способами, обумовлює потребу у чітких та узгоджених правилах (метрик), а також інструментах вимірювання рівня цифровізації як основи для оцінювання вітчизняного цифрового розвитку, а отже, і визначення сфер, що потребують першочергових заходів для залучення інвестицій і створення єдиного цифрового ринку.

У міжнародній практиці метрики та інструментарій для вимірювання цифрового розвитку набули поширення, починаючи з 2017 р. В Україні ж, на жаль, процес збору даних щодо цифровізації економіки залишається відносно нерозвиненим, внаслідок чого виникає низка проблем, в т.ч. і відсутність можливості порівняння показників розвитку цифрової економіки України з іншими країнами.

Відставання України у впровадженні нових та вдосконалених інструментів доказової бази для вимірювання цифровізації як фактору економічного зростання суттєво звужує здатність відображення у вітчизняній економіці використання та впливу на сукупну додану вартість цифрових технологій, зокрема таких як штучний інтелект та аналіз даних, Інтернет речей, 3D-друк, автоматизація та робототехніка, хмарні обчислення, мобільний ширококутний зв'язок 5G, блокчейн-технології в різних галузях економіки. Тож, питання імплементації у вітчизняну практик метрик оцінювання конкурентоспроможності країни за прогресом цифрової трансформації економіки потребує на термінове вирішення.

У світовій практиці існує цілий ряд метрик з оцінювання конкурентоспроможності країн за цифровізації економіки. В Україні ж, на жаль, на офіційному рівні затверджено лише метрику визначення Індексу цифрової трансформації регіонів України (далі – ІЦТ<sub>р</sub>), що ґрунтується на трьох типах даних:

- бінарних, які трансформуються в числові значення (зокрема, відповідь «Так» кодується як 1, а «Ні» - як 0;
- кількісних;

- якісних, визначених за результатами експертних оцінок.

Визначення ІЦТ<sub>p</sub> передбачає трансформацію вхідної інформації за 8 основними напрямками (інституційна спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, режим «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових е-послуг, галузева цифрова трансформація) та кількома шаблями, кожен з яких є усередненим значенням попереднього. На кожному шаблі застосовується принцип введення вагового коефіцієнта з метою пріоритизації тих чи інших змінних. При цьому вагові коефіцієнти розраховуються у межах пріоритетності кожного показника в індикаторі, індикатора – у субіндексі, а субіндекса – в індексі.

Метрика визначення ІЦТ<sub>p</sub> ґрунтується на агрегуванні значень показників, нормалізація яких має здійснюватися за принципом min-max (мінімально-максимального значення показника). Після проведення нормалізації та агрегації значень, дані групуються за градацією значень у чотири групи:  $0 \leq 0,250$ ;  $> 0,250 \leq 0,500$ ;  $> 0,500 \leq 0,750$ ;  $> 0,750 \leq 1,000$ .

Найвищий рівень прогресу цифровізації економіки регіону, де ІЦТ<sub>p</sub> має значення наближене до 1.

Тож, на перший погляд здається, що визначений у такий спосіб ІЦТ<sub>p</sub> окремо по кожній із 24 областей України, дозволяє визначити ІЦТ в цілому по країні. А відтак, і потреби у розробці метрики визначення ІЦТ в цілому по країні не має. Але при більш деталізованому вивченні спостерігаємо, що метрика визначення ІЦТ<sub>p</sub> у повному обсязі не відповідає жодній з метрик, набувших поширення у європейській практиці, що унеможливує прийняття Україною участі у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності країн за рівнем прогресу цифровізації економіки та ускладнює залучення іноземних інвестицій у розвиток цифрової галузі країни.

Оскільки ж Україна обрала шлях євроінтеграції, її путівниками цифровізації економіки є програма Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027) та «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital Single Market Strategy), спрямовані на просування цифрової політики ЄС. Тож, і метрика визначення Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), запроваджена Європейською комісією має бути доповненням до перелічених путівників.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Levchenko N.M. Development of a metric for assessing the competitiveness of Ukraine according to the progress of the digital transformation of the economy. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2023, №2, С. 7-84. DOI: 10.32434/2415-3974-2023-18-2-74-84

УДК 334.72:004.8

Ханенко А.В.<sup>1</sup>, Івахненко К.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.е.н., доц., каф. бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка»,

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти гр. БТЕ-1214 НУ «Запорізька політехніка», Україна

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Ми живимо в епоху глобальної цифровізації, через що штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових чинників трансформації економіки. Штучний інтелект відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу (МСБ), дозволяючи оптимізувати процеси, знижувати витрати та удосконалювати виробництво.

ШІ сприяє автоматизації рутинних процесів, підвищенню точності аналізу даних, персоналізації обслуговування клієнтів і створенню інноваційних продуктів. Завдяки цьому малий бізнес здатен конкурувати навіть із великими корпораціями, маючи обмежені ресурси. Наприклад, чат-боти, засновані на ШІ, дозволяють підприємствам обслуговувати клієнтів цілодобово без найму додаткового персоналу. Управління підприємством в умовах глобальної турбулентності вимагає швидких, точних і гнучких рішень. ШІ стає невід'ємним елементом адаптивних стратегій управління завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та підтримувати прийняття рішень. Інтеграція ШІ у стратегічне управління охоплює кілька ключових механізмів. У період з 2010 по 2023 роки спостерігається прискорення темпів впровадження технологій ШІ, особливо в останні п'ять років через розвиток обчислювальних потужностей і алгоритмів машинного навчання, зростання доступності великих масивів даних (Big Data), а також збільшення конкуренції на ринках, що стимулює компанії до інновацій. Найчастіше ШІ використовується в таких напрямках:

- Маркетинг і продажі (аналітика поведінки клієнтів, прогнозування попиту);
- Фінанси (автоматичне ведення бухгалтерії, виявлення шахрайства);
- Управління запасами (оптимізація логістики, складування);
- Підтримка клієнтів (віртуальні помічники, інтелектуальні системи відповіді).

За даними дослідження Mastercard (2024), 21% українських підприємців вже використовують ШІ у своїй діяльності: 16% серед мікропідприємств, 30% серед малих підприємств, 47% серед середніх підприємств [1].

ШІ дозволяє зменшити витрати, прискорити процеси прийняття рішень, покращити якість обслуговування клієнтів, що в результаті сприяє зростанню конкурентоспроможності. Дослідження McKinsey (2023) показує,

що впровадження ШІ може призвести до: зростання доходів на 34%, зниження операційних витрат на 9%, зменшення витрат на обслуговування клієнтів до 45% [2]. А також ШІ допомагає передбачити тренди і швидко адаптуватись до змін ринку.

Незважаючи на переваги, широке впровадження ШІ пов'язане з низкою проблем: висока вартість розробки й впровадження, брак технічної експертизи, ризики кібербезпеки, а також етичні питання (наприклад, заміщення працівників машинами). Для МСБ ці фактори можуть стати серйозним бар'єром.

Український уряд за підтримки міжнародних партнерів (наприклад, OECD) розробляє програми цифрової трансформації для МСБ. А такі ініціативи як Diia.Business сприяють навчанню підприємців роботі з цифровими інструментами.

У майбутньому очікується подальше здешевлення та спрощення доступу до ШІ-технологій, що зробить їх ще привабливішими для МСБ. Важливим завданням для підприємців є розвиток цифрових навичок, участь у державних та освітніх ініціативах, спрямованих на підтримку інновацій. Також актуальним є партнерство з ІТ-компаніями для впровадження готових рішень на основі ШІ.

Штучний інтелект — це не лише технологія, а й стратегічний інструмент розвитку малого та середнього бізнесу. Його правильне використання здатне забезпечити прорив у конкурентному середовищі. Підприємцям важливо не лише йти в ногу з технічним прогресом, а й активно формувати інноваційну культуру в межах своєї діяльності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Mastercard. (2024). 40% of Ukrainian entrepreneurs plan to expand into foreign markets and one in five uses AI. <https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/en/2024/october/40-of-ukrainian-entrepreneurs-plan-to-expand-into-foreign-markets-and-one-in-five-uses-ai-mastercard-research/>
2. McKinsey & Company. (2023). The State of AI in 2023. <https://pcg.io/insights/real-impact-ai-smes-key-numbers/>
3. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html)

УДК 334.012.3:005.334.2

Чернова І.В.<sup>1</sup>, Віхляєв О.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.філол.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup> здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ**

У міжнародному бізнес-середовищі медіація вже тривалий час сприймається як дієвий інструмент вирішення комерційних спорів. Аналітика Міжнародного інституту з попередження та вирішення конфліктів (CPR) свідчить, що в окремих країнах, зокрема у США близько 80% комерційних спорів залагоджуються альтернативними методами, передусім за допомогою медіації. У Великій Британії ефективність бізнес-медіації складає близько 75% спорів. Міжнародний досвід демонструє зростання популярності бізнес-медіації та її інтеграції в корпоративну культуру багатьох компаній (General Electric, Siemens, Nestlé, Coca-Cola ) у формі внутрішніх медіаційних програм, що дозволяє заощадити значні кошти.

Роль бізнес-медіації суттєво посилюється в умовах економічної нестабільності та криз, які наразі спостерігаються в Україні, тому зростає потреба в ефективних та найменш витратних способах врегулювання конфліктів. Законодавчі базу для такого врегулювання закладено Законом України «Про медіацію» у 2021 році.

Комплексні наукові дослідження засвідчують посилення інтересу вітчизняної та зарубіжної науки до аналізу правових аспектів медіації, її впровадженні в господарське право та порівнянні в міжнародних практиках [1, 2]. Зокрема, вивчаються питання адаптації медіації до українського бізнес-середовища та її ефективності в порівнянні з традиційними методами вирішення спорів [3,4]. Але тривають дискусії щодо ефективності медіації, виконання умов медіаційних угод, підготовки медіаторів та стандартизації процедур медіації.

Медіація — це добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються врегулювати конфлікт шляхом переговорів [5]. Бізнес-медіація, відповідно, застосовується для вирішення спорів між суб'єктами господарювання, спрямована на збереження партнерських відносин та забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Для бізнес-медіації властиві всі обов'язкові медіаційні принципи (добровільність, конфіденційність процесу та результатів, нейтральність та неупередженість медіатора, структурованість процедури, економія часу та фінансових ресурсів, збереження ділових відносин між сторонами тощо).

На внутрішньому ринку діють інституції, які надають послуги з бізнес-медіації (Український центр медіації, Національна асоціація медіаторів України, Центр комерційної медіації та ін). Успішні кейси бізнес-медіації демонструє її ефективність та економічну доцільність. За даними Українського центру медіації[6], близько 75% бізнес-спорів, що були направлені на медіацію, завершилися укладенням медіаційної угоди. Середня тривалість процедури медіації складає 2-3 сесії(це до 10 годин), що суттєво набагато швидше порівняно з судовим розглядом.

У бізнес-середовищі медіація ефективно застосовується для вирішення різних категорій конфліктів(між партнерами або співвласниками; між постачальниками та споживачами; між роботодавцями та працівниками; щодо інтелектуальної власності та комерційної таємниці та ін.). Саме медіація в цих випадках дозволяє зберегти ділові відносини та уникнути тривалих судових процесів.

Попри позитивну динаміку, бізнес-медіація в Україні стикається з низкою серйозних проблем та викликів. Недостатня обізнаність підприємців щодо можливостей та переваг медіації, нестача кваліфікованих медіаторів з відповідною спеціалізацією, проблеми взаємодії медіації та судової системи, низький рівень довіри бізнесу до альтернативних способів – це найпоширеніші причини, що уповільнюють інтеграцію медіації в царину вирішення конфліктів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Левченко Д., Окунев І., Поліщук В. 2025. Аналіз наукових підходів до визначення поняття та моделей медіації як процедури вирішення конфліктів. Вчені записки Університету «КРОК». 1(77) (Бер 2025), 345–352. DOI:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-345-352>.
2. Новосьолов Я. О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. BESLI, 2021. <https://www.besli.org/index.php/besli/article/download/51/50>
3. Андрєєва О. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та післявоєнний період. Law of Ukraine/Pravo Ukraini, (10). 2023. С. 101-111.
4. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16260>
5. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1875-20>
6. Український центр медіації. Перспективи розвитку медіації в Україні. <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/materialy/u-vilnomu-dostupi/1593>

УДК 005.591.43

Чернова І.В.<sup>1</sup>, Олексієнко С.М.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.філол.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

Франчайзинг набуває особливого значення в сучасній економіці завдяки своїй здатності поєднувати переваги великого бізнесу та підприємництва. Ця модель дозволяє швидко поширювати відомі бренди та стандарти якості, що сприяє створенню робочих місць і зміцненню локальної економіки. Франчайзинг дає можливість підприємцям отримувати підтримку та користуватися перевіреною системою ведення бізнесу, що знижує ризики та полегшує старт.

У різних галузях франчайзинг має важливе значення. Наприклад, відомі ресторани швидкого харчування завдяки франчайзингу можуть швидко виходити на нові ринки, використовуючи локальні ресурси та підприємців, що підвищує ефективність і дозволяє досягти широкого охоплення. У сфері роздрібної торгівлі ця модель сприяє стабільному розвитку й поширенню відомих брендів, забезпечуючи клієнтам впізнаваний рівень якості.

Франчайзинг став предметом численних наукових досліджень. Такі автори, як Ж. Дельта, Ф. Котлер, Ж. Ламбен та Ф. Росса, вивчали цю форму бізнес-співпраці. Вітчизняні науковці: Н.В. Безрукова, О.О. Мартиненко, Л.М. Побоченко та М.О. Тонюк, також звертали увагу на це питання. Ці дослідження пояснюють суть термінів «франчайзинг» і «франчайзингові відносини», їх ключові характеристики, а також розглядають різні методи класифікації франчайзингу. Проте, потребує уваги вивчення сучасних тенденцій розвитку франчайзингу як бізнес-моделі, теоретичних засад та особливостей функціонування цієї моделі.

Сьогодні франчайзинг є глобальною моделлю ведення бізнесу, яка продовжує розвиватися. Завдяки цифровізації, з'явилися нові можливості для онлайн-франчайзингу та використання технологій для ефективнішого

Франчайзинг дає можливість підприємцям запустити бізнес з меншою кількістю ризиків, ніж при створенні власної компанії з нуля, оскільки вони користуються підтримкою франчайзера та працюють із впізнаваним брендом.

Бізнес-модель франчайзингу будується на таких принципах: єдині стандарти і контроль якості, незалежність і взаємозалежність, навчання та підтримка, плата за франшизу та роялті, дотримання корпоративного іміджу, територіальний захист і ексклюзивність. Ці принципи дозволяють

франчайзингу залишатися привабливою і ефективною бізнес-моделлю, яка сприяє розвитку нових підприємств, розширенню брендів і підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів.

Різні типи франчайзингу пропонують покупцям різні умови. Розрізняють торговий, сервісний та виробничий франчайзинг. Переваги та недоліки бізнес-моделі франчайзингу можна представити у вигляді таблиці

|                                    |                             |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Переваги                           | Недоліки                    |
| Мінімізація ризику                 | Обмеження в управлінні:     |
| Швидке масштабування               | Витрати на роялті та збори  |
| Підтримка та навчання              | Проблеми з якістю           |
| Можливість розвитку в нових ринках | Конкуренція серед франчайзі |
| Визнання бренду                    | Залежність від франчайзера  |

У кризових ситуаціях бізнес-модель франчайзингу може також бути актуальною, проте її успішність залежить від специфіки ринку, рівня ризику та адаптивності самої моделі. Чинники релевантності франчайзингу в кризових умовах: мінімізація ризиків, підтримка від франчайзера, зниження інвестиційних витрат, гнучкість і адаптація до змін, стійкість до падіння попиту, локальні обмеження.

Загалом, бізнес-модель франчайзингу може бути стійкою під час кризи, але її життєздатність залежить від адаптивності Франчайзера і здатності враховувати потреби місцевого ринку в нових умовах.

Франчайзинг, як одна з найбільш значущих бізнес-моделей сучасної економіки, демонструє високу популярність та ефективність у різних галузях. Франчайзинг забезпечує можливість швидкої експансії на нові ринки з мінімальними ризиками для франчайзера та високим рівнем підтримки для франчайзі, проте супроводжується певними обмеженнями та залежністю.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світо вий валовий продукт. Економічний простір. 2016. № 106. С. 16-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2016\\_106\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_106_4) (дата звернення: 31.01.2020).
2. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Причорноморські економічні студії. 2019. С. 13-19. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/46\\_1\\_2019/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf) (дата звернення: 28.01.2020).
3. International Franchising: The European Union [Електронний ресурс]. - 2020. - Режим доступу: <https://www.unh.edu/unhntoday/news>.
4. International Franchise Association // The Profile of Franchising. - Washington, DC: The IFA Educational Foundation.2019.23 p.
5. Franchise 500 Ranking 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>

УДК 377.3.09:005(477)

Чернова І.В.<sup>1</sup>, Цуркаль А.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>к.філол.н., доц. кафедри бізнесу та управління НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

## **БІЗНЕС-ОСВІТА В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Бізнес-освіта є засадничою для розвитку сучасного підприємництва, адже робота в динамічному середовищі сучасного ринку потребує кваліфікованих управлінців з високою адаптивною здатністю, оскільки формує бізнес-лідерів з інноваційним мисленням, які стають амбасадорами змін з надзвичайною конкурентоспроможністю. Глобалізація висуває нові вимоги до професійних компетенцій, на забезпечення яких і скерована вітчизняна система бізнес-освіти. Проте, крім беззаперечних здобутків у сфері бізнес-освіти, існує низка проблем, що гальмують її розвиток.

Наукові дослідження, присвячених бізнес-освіті, охоплюють різні аспекти цього явища. Насамперед, зосереджуються на якості бізнес-освіти та її відповідності вимогам ринку праці[1,2]. Як показує вітчизняна практика, досі існує розрив між запитами роботодавців та знаннями й навичками випускників бізнес-шкіл різного штибу. Тому окреслюється потреба кореляції потреб ринку та та змісту підготовки фахівців у сфері бізнесу. Як стверджують С. Каленюк та Н. Шкільний, бізнес-освіта є рушійною силою підприємництва та інноваційної діяльності, що є особливо актуальним для української економіки[1], а в дослідженнях М. Гаврилка обрунтовується важливість удосконалення освітніх програм з бізнес-адміністрування з орієнтацією на міжнародний досвід[2]. О. Філіпенко та І. Василенко звертають увагу на актуальності розвитку програм MBA та сертифікаційних курсів, орієнтованих на реалії українського бізнесу, а також на роль іноземних освітніх установ в українському освітньому просторі[3]. Проте констатують недостатню державну підтримку бізнес-освіти та інші проблеми з фінансуванням та інвестиціями в освіту для дорослих. Універсальним кроком, який би допоміг вирішити ці проблеми, є тісна співпраця бізнесу й освітніх центрів в напрямку узгодження програм підготовки з потребами ринку.

В Україні бізнес-підготовку пропонують різні державні та приватні інституції та структури. Міністерство освіти і науки України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Державна служба зайнятості - беруть участь у розробці політики розвитку бізнес-освіти, ініціюють дослідження, наводять статистику щодо потреб ринку праці у фахівцях різних галузей. За даними Міністерства освіти і науки України, попит на бізнес-освіту залишається стабільним, зокрема у 2023-2024 роках

понад 25% обраних магістерських програм були пов'язані з бізнес-адмініструванням, економікою та управлінням[4].

Приватний сегмент бізнес-освіти забезпечують заклади вищої освіти, бізнес-школи та корпоративні навчальні центри (Києво-Могилянська бізнес-школа (kmbs), Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS), Міжнародний інститут бізнесу (МІБ) та ін). Проте більшість бізнес-шкіл орієнтується на академічні підходи, тоді як попит ринку все частіше зосереджується на практичних і прикладних навичках, що потребує змін у змісті та методах навчання.

Опитування роботодавців та здобувачів бізнес-освіти показують, що наявні програми не завжди відповідають сучасним вимогам бізнесу, випускники часто не володіють практичними навичками та сучасними технологіями (цифрова трансформація, робота з великими даними та штучним інтелектом), що ускладнює їхню адаптацію до реальних умов бізнесу, бізнес-програми сфокусовані на знаннях зі слабких прикладних аспектів, окремі програми (МВА) недоступні для потенційних фахівців. Також в Україні спостерігається недостатній рівень інтеграції з міжнародною спільнотою, адже окремі програми не відповідають міжнародним стандартам, і лише незначна частина викладачів мають досвід викладання чи навчання за кордоном.

Щоб подолати окреслені проблеми та поліпшити якість бізнес-освіти в Україні, потрібні рішучі кроки. Зокрема, університетам та бізнес-школам варто активніше співпрацювати з компаніями для вивчення їхніх потреб. Це дозволить створювати адаптовані програми, які надаватимуть здобувачам актуальні знання та навички. Доцільно збільшити кількість стажувань та навчальних практик із застосуванням знань на практиці.

Доступність якісної бізнес-освіти має стати державною стратегією (стипендії, програми підтримки освітніх центрів, залучення приватного сектора до фінансування бізнес-освіти, спонсорство, інвестиції в обладнання для навчання, підтримка науково-дослідних проєктів тощо).

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Каленюк, І. С., Шкільний, Н. – «Бізнес-освіта як фактор розвитку підприємництва в Україні» // Вісник Київського національного економічного університету. – Київ: КНЕУ, 2021.
2. Гаврилко, М. – «Особливості бізнес-освіти в Україні: проблеми та перспективи» // Науковий вісник Міжнародного інституту менеджменту. – Київ: МІМ, 2022.
3. Філіпенко, О. – «Вплив міжнародних стандартів на розвиток бізнес-освіти в Україні» // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», 2023.
4. Міністерство освіти і науки України – Офіційні дані щодо бізнес-освіти в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/>.

## **ЖІНОЧИЙ БІЗНЕС ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ**

Жіноче підприємництво в Україні наразі демонструє стабільне зростання частки жінок у бізнес-середовищі. Згідно з даними Державної служби статистики України та звіту "Жінки в бізнесі 2023", жінки становлять близько 46% підприємців у сфері малого та середнього бізнесу. Цей тренд найбільш суттєво представлений у царині малого підприємництва, де понад 50% власників – жінки.

З огляду на зростання популярності жіночого бізнесу, активізувалися і наукові дослідження цього феномену в Україні [1, 3, 5]. Наукові розробки стосуються методологічних підходів до вивчення жіночого бізнесу, особливостей його функціонування в українському контексті та стратегічних напрямків подальшого розвитку з урахуванням новітніх тенденцій та викликів. Проте окремі аспекти, зокрема питання ролі держави у подоланні гендерних розривів у бізнесі досі ще здобули належної наукової оцінки.

У сучасному бізнес-середовищі усталася галузева структура жіночого бізнесу (роздрібна торгівля; освітні послуги; індустрія краси та доглядові послуги; харчова промисловість та ресторанний бізнес; виробництво текстилю та одягу) [2]. Однак наразі зростає присутність жінок у технологічному секторі, консалтингу та креативних індустріях.

Долаючи стереотипи, впродовж останніх років українські бізнес-леді відкрили понад 40 000 нових підприємств у 18 різних галузях, зокрема логістика, будівництво, ІТ-розробка.

Соціально-демографічний портрет українських бізнес-леді такий: середній вік започаткування бізнесу — 32-35 років; вища освіта; переважно міські мешканки; наявність дітей.

Для жінок головними мотиваційними чинниками є: фінансова незалежність, гнучкий графік роботи, самореалізації, незадоволеність попередньою роботою, успішний приклад інших жінок-підприємниць.

Особливої уваги потребує подолання бар'єрів: обмеженість фінансових ресурсів, брак бізнес-знань, складність поєднання бізнесу з сімейними обов'язками, гендерні стереотипи.

Війна стала причиною змін у жіночому бізнес-середовищі. Зокрема, набуло популярності соціальне підприємництво, виникла потреба у релокації бізнесу, комерціалізація волонтерських ініціатив.

Варто зауважити, що жіночі та чоловічі бізнес-моделі відрізняються насамперед підходами до управління та розвитку бізнесу. Для жіночого

підприємництва притаманні: орієнтація на сталість і поступове зростання, вищий рівень соціальної відповідальності, створення горизонтальних організаційних структур з акцентом на командну роботу та колективне прийняття рішень. Натомість чоловіки-підприємці надають перевагу швидкій експансії, мінімізації соціальних ініціатив, чіткому лідерству тощо[4].

Перспективи розвитку жіночого підприємництва в Україні значною мірою залежать від обраної стратегії. Очевидно, що у сучасному світі акцент має робитися на впровадженні цифрових технологій та е-комерції, створенні спеціалізованих курсів з підприємництва, доступі до європейських ринків та програм фінансування, формуванні нетворкінгових спільнот.

Інтеграційні перспективи українського жіночого бізнесу в європейській простір потребують розробки національної стратегії розвитку жіночого підприємництва, впровадження податкових стимулів для жінок-підприємниць на початковому етапі бізнесу, забезпечення гендерного балансу в комітетах з розподілу грантів та державної підтримки, створення акселераційних експортних програм для жіночого бізнесу, дослідження проблем та потреб жіночого підприємництва.

Отже, вітчизняне жіноче підприємництво має потужні можливості розвитку, особливо зважаючи на повоєнну відбудову та євроінтеграцію. Запорукою успіху може стати державна підтримка, розширення спеціалізованих освітніх програм, цифровізація та формування потужних професійних мереж.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Василик А. В., Бойчук Н. С., Омельченко К. С. Гендерні аспекти професійної самореалізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 268–274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-268-274>
2. Гук О. В., Мохонько Г. А., Артеменко Л. П. Гендерні аспекти в контексті бізнес-адміністрування і управління підприємствами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. 2024. № 29. С. 118-122.
3. Краус Н. М., Краус К. М., Поченчук Г. М. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 46-59.
4. Тюріна, Д. Державна гендерна політика як фактор формування та розвитку гендерно збалансованого бізнесу. *Аспекти публічного управління*. 2024. 12(2), С. 21-28. <https://doi.org/10.15421/152421>
5. Яценко О. М. Гендерні аспекти бізнесу в Україні / Яценко О. М., Ковшик В. І. // *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 06-07 березня 2025 року / Державний біотехнологічний університет. – Харків : ДБТУ, 2025. – Ч. 1. – С. 400-403.*

УДК 330.341.1:336

Чорний Р.С.

д.е.н., проф., директор Нововолинського навчально-наукового інституту економіки та менеджменту ЗУНУ, м. Нововолинськ, Україна

## **ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Входження України до європейського цифрового ринку як одного з пріоритетних напрямів зовнішньої політики держави актуалізує проблему впровадження в національну систему статистичного спостереження глобального індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). Оскільки, за даними Державної служби статистики України, наша країна абсолютно не поступається своїм потенціалом країнам ЄС, втім, на жаль, у рейтингу за Digital Economy and Society Index [1] не приймає участі з причин:

- обмеженості офіційної статистики. На відміну від європейської практики (Eurostat.eu), Державною службою статистики України здійснює моніторинг параметрів цифровізації економіки країни порівняно нещодавно (з 2017 р., а в більшості випадків – навіть з 2019 р.);

- оновлення у 2020 р. Державною службою статистики України методології формування статистичної вибірки відповідно до актуальних європейських вимог (зокрема, Регламенту Єврокомісії №2019/1910 від 07.11.2019 р. щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій і електронної комерції). Відтак, за низкою показників дані 2020 р. є відсутнім, оскільки їх збір і розрахунок показників цифрової трансформації економіки країни не здійснювався;

- формування статистичної вибірки без урахування даних по тимчасово окупованим територіям Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, частини Донецької та Луганської областей. Із початком повномасштабного воєнного вторгнення Росії на територію України на початку 2022 р. збір статистичних даних ускладнився або став неможливим (передусім, на тимчасово окупованих територіях і в прикордонних областях;

- відсутності формування статистичної вибірки, необхідної для розрахунку індексів рівня розвитку цифрової економіки, інформатизації та діджиталізації країни, на підставі яких саме й формуються глобальні рейтинги цифрової трансформації економіки країни;

- відсутності формування статистичної вибірки у регіональному розрізі, що створює додаткові труднощі на шляху проведення комплексної та поглибленої оцінки розвитку цифрової економіки у країні.

Втім, з набуттям Україною політичної можливості вступу до Євросоюзу (офіційно з 26 червня 2022 р.) та необхідності виконання для цього ст. 356 «Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і

їхніми державами-членами, з іншої сторони», згідно якої національна система статистики має ґрунтуватись з урахуванням «acquis» Євросоюзу у сфері статистики, а також зі вступом в дію у 2022 р. Закону України «Про електронні комунікації» та Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку», в яких визначена необхідність здійснення вимірювань прогресу цифровізації, ситуація змінилась - впровадження DESI в Україні є вкрай необхідним. Тож, у вересні 2023 р. Постановою КМУ за №989 було затверджено Програму розвитку офіційної статистики до 2028 р., одним з пріоритетних напрямків якої (на відповідність діяльності органів державної статистики України Кодексу практики європейської статистики та Фундаментальним принципом офіційної статистики, схваленим Генеральною Асамблеєю ООН) визначено гармонізацію національної статистичної системи з міжнародними та європейськими нормами і стандартами.

З цією метою Розпорядженням КМУ за №774-р «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)» визначено:

- Міністерству цифрової трансформації протягом шести місяців з дня прийняття Розпорядження забезпечити розроблення та затвердження методичних рекомендацій щодо методології складення показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI);
- Державній службі статистики забезпечити координацію робіт з розроблення метаданих щодо показників Індексу та процедури їх збору;
- Центральним органам виконавчої влади, відповідальним за формування показників Індексу, забезпечити подання Державній службі статистики даних і метаданих за компонентами, підкомпонентами та показниками Індексу [2].

Відтак, починаючи з 2025 р. відповідно до Програми розвитку офіційної статистики до 2028 р., затвердженої Постановою КМУ від 15.09.2023 р. за № 989 суб'єкти господарювання мають звітувати перед органами Державної статистичної служби України за компонентами, підкомпонентами та показниками DESI.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Thematic chapters. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>

2. Levchenko N.M. Development of a metric for assessing the competitiveness of Ukraine according to the progress of the digital transformation of the economy. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2023, №2, С. 7-84. DOI: 10.32434/2415-3974-2023-18-2-74-84

## **ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ**

Розробка нової парадигми економічного розвитку в сучасних умовах передбачає нові інноваційні підходи та стратегічні напрямки функціонування бізнес-моделей, де основний акцент робиться на розвитку людського капіталу як найважливішого фактору підвищення конкурентних переваг [3]. З огляду на специфіку сучасного ринкового середовища, підприємницька діяльність є складною та непередбачуваною, що зумовлює необхідність стратегічного планування. Таке планування дає змогу своєчасно виявляти та оцінювати потенційні ризики, які можуть виникати в процесі розвитку бізнесу, а також формувати обґрунтовану основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Його економічне значення полягає в тому, що бізнес-план виступає не лише інструментом попереднього планування, а й ефективним засобом прогнозування результатів господарської діяльності, аналізу ризиків, обґрунтування доцільності інвестицій та зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання [1].

Бізнес-план є важливим інструментом стратегічного управління, який дає змогу підприємству систематизувати власні цілі, наявні ресурси, внутрішній потенціал і фактори зовнішнього середовища [1]. У сукупності це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Водночас ефективність реалізації бізнес-плану значною мірою залежить від розуміння й урахування чинників, які впливають на діяльність підприємства. Зокрема, до зовнішніх чинників належать: економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, технологічні зміни, соціальні та екологічні тенденції. Внутрішні чинники включають: кадровий потенціал, організаційну структуру, фінансові ресурси та інноваційні можливості підприємства [2]. Урахування цих факторів на етапі стратегічного планування дає змогу не лише адаптувати бізнес до умов середовища, а й створити дієву модель управління, орієнтовану на гнучкість, стійкість і результативність. Такий підхід передбачає регулярний моніторинг ключових показників, використання цифрових аналітичних інструментів, а також оперативне реагування на зміни, що в сукупності сприяє ухваленню обґрунтованих рішень і підвищує конкурентоспроможності підприємства [2].

Бізнес-план виконує як внутрішню функцію – координацію дій і процесів усередині підприємства, так і зовнішню – слугуючи джерелом інформації для зацікавлених сторін, зокрема, інвесторів, кредиторів та потенційних партнерів. Завдяки структурованому підходу до планування,

бізнес-план забезпечує можливість комплексної оцінки рентабельності бізнес-ідеї, прогнозування основних фінансових показників, визначення оптимальних шляхів використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією підприємницького проекту. Крім цього, він слугує основою для подальшого контролю за виконанням поставлених завдань і оперативного коригування діяльності відповідно до змін у ринковому середовищі.

Розробка бізнес-плану потребує комплексного та системного підходу, оскільки він не обмежується лише формальним викладом ідеї та визначенням цілей. Бізнес-план слід розглядати як ефективний управлінський інструмент, що базується на ґрунтовному аналізі основних параметрів функціонування підприємства, оцінці поточних умов і перспектив його розвитку.

Таким чином, бізнес-план є не лише інструментом попереднього планування, а й дієвим механізмом забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання в умовах активної трансформації ринкових процесів. Бізнес-планування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного конкурентного ринку. В умовах зростаючої економічної нестабільності, стрімкого розвитку технологій та глобалізаційних процесів, стратегічне планування набуває ще більшого значення. Бізнес-план допомагає компаніям не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на зовнішнє середовище та формувати власні конкурентні переваги.

З нашої точки зору, для ефективного створення сприятливого бізнес-середовища необхідно впровадити конкретні заходи, а саме: удосконалення законодавства для спрощення бізнес-процесів, розвиток інноваційної інфраструктури та логістики, розробка та впровадження стратегії розвитку бізнесу, створення сприятливого інституційного середовища для покращення інвестиційного клімату в країні [3], що позитивно вплине на підвищення конкурентоспроможності національної економіки в ринкових умовах.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Новак І.М., Осіпова А.А., Пітель Н.Я., Альошкіна Л.П., Бондарчук М.І. Бізнес-план як інструмент планування та управління господарською діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104. С. 182-190. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/18.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Осіпова А.А., Новак І.М., Ревуцька А.О. Розробка стратегічного бізнес-плану та управління проектами для сталого розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. С. 391-399. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/38.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
3. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. *Вісник Криворізького національного університету*. 2023. Вип. 56. С. 143-152.

Наукове електронне видання  
Можна використовувати в локальному  
та мережному режимах

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ**

Матеріали VI-ої Міжнародної науково-практичної конференції

15-16 травня 2025 року

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM); супровідна документація.  
Тираж 100 прим. Зам. № 517

Видавець і виготовлювач  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64  
Тел.: (061) 769-82-96, 220-12-14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.