

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА КОНКУРЕНТНІ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Монографія

*За загальною редакцією
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько*

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2024

УДК 334.722(477)(02.064)
Е 40

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
(протокол № 12 від 27 червня 2024 р.)*

Рецензенти:

Н. Валінкевич, д-р екон. наук, проф.;

М. Корнєєв, д-р екон. наук, проф.;

Н. Мешко, д-р екон. наук, проф.

Автори:

Адонін С., Базик О., Гвініашвілі Т., Гордєєва-Герасимова Л., Гринько Т., Гуртовий Ю., Катан В., Іванов К., Іванов Р., Кобченко А., Крупський О., Куряча Н., Кучеренко С., Олійник Т., Павлов Р., Павлова Т., Семенча І., Совгир К., Стасюк Ю., Тростянська К., Ульянова Л., Чайка Ю.

Е 40 Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. – 424 с.

ISBN 978-617-645-515-8

У монографії комплексно досліджено економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур в Україні та світі. Розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств у сучасних економічних умовах, враховуючи галузеву специфіку. Проаналізовано вплив глобалізації, діджиталізації та інноваційних процесів на розвиток бізнесу, а також їх роль у формуванні нових бізнес-моделей. Висвітлено актуальні питання управління конкурентоспроможністю, інвестиційною привабливістю та економічною безпекою підприємств. Досліджено особливості розвитку різних галузей економіки та специфіку функціонування малого і середнього бізнесу. Значну увагу приділено інноваційним підходам до управління бізнес-процесами та людським капіталом. Запропоновано науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності сучасних бізнес-структур в умовах динамічного ринкового середовища та посилення глобальної конкуренції.

Для власників та керівників бізнесу, менеджерів, економістів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів та державних службовців, які опікуються питаннями розвитку підприємництва та конкурентної політики.

УДК 334.722(477)(02.064)

ISBN 978-617-645-515-8

© Колектив авторів, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

РОЗДІЛ 1

ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

<i>Адонін С. В.</i> Особливості розвитку підприємництва в сучасних умовах	10
<i>Куряча Н. В.</i> Теоретичні аспекти використання інноваційних підходів у підприємстві	39
<i>Олійник Т. І.</i> Оцінка якості медичних послуг як критерій успішності управління в медичних установах.....	73

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

<i>Іванов Р. В., Гуртовий Ю. В., Катан В. О., Іванов К. Р.</i> Стратегічне планування розвитку сільського господарства як основа державної аграрної політики та забезпечення економічної безпеки країни	85
<i>Тростянська К. М.</i> Партнерство для майбутнього: роль бізнесу у повоєнному відновленні територіальних громад.....	103
<i>Ульянова Л. П., Чайка Ю. М.</i> Розбалансування ринку праці в період сучасної війни – чинник негативного впливу на функціонування українських підприємств.....	138

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Grynko T. V., Hviniashvili T. Z., Sovhyr K. S. Innovative development in the conditions of digitalization as a factor increasing the competitiveness of modern business structures 155

Семенча І. Є. Аналіз стану та шляхи управління адаптацією до сучасних умов ведення бізнесу в торгівлі..... 218

РОЗДІЛ 4

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Кобченко А. А.
Зелене фінансування як фактор підтримки енергоефективності та сталості в житловому будівництві 256

Кучеренко С. К. Економічна діагностика ефективності систем управління підприємствами..... 291

РОЗДІЛ 5

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Гордєєва-Герасимова Л. Ю., Базик О. В. Застосування інструментів діджиталізації для підвищення ефективності управління бізнес-структурами 326

Павлов Р. А., Павлова Т. С. Від біткоїна до смарт-контрактів: підприємництво та філософія цінності в епоху криптоактивів..... 341

АНОТАЦІЇ 408

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ..... 421

ПЕРЕДМОВА

***Зміни — закон життя.
І ті, хто дивиться тільки
в минуле або тільки
у сьогодення,
безперечно — пропустять
майбутнє.***

Джон Кеннеді

У мінливих економічних умовах сьогодення, коли світ стикається з новими викликами та можливостями, роль бізнес-структур у формуванні стійкої та процвітаючої економіки стає дедалі важливішою. Саме в цьому контексті представляємо вашій увазі колективну монографію «Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур».

Дана робота є результатом ґрунтовного дослідження та аналізу ключових чинників, що визначають успіх та конкурентоспроможність бізнесу в умовах динамічного економічного середовища. Команда досвідчених авторів зосередила свою увагу на вивченні економічних детермінант, які формують ландшафт сучасного бізнесу, та розробці ефективних конкурентних стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток та зростання компаній.

У світлі сучасних викликів, з якими стикається Україна, ця монографія набуває особливого значення. В умовах невизначеності та економічних потрясінь, спричинених глобальними та локальними факторами, вітчизняний бізнес потребує надійного фундаменту для розвитку та зміцнення своїх позицій. Саме тому дослідження, представлені в цій монографії, покликані сприяти підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності українських компаній, надаючи їм ефективні інструменти та стратегії для досягнення успіху в мінливому бізнес-середовищі.

Віримо, що ця монографія стане цінним внеском у розвиток економічної науки та практики в Україні та за її межами. Вона послужить джерелом натхнення

та знань для всіх, хто прагне розвивати свій бізнес, впроваджувати інновації та будувати успішне майбутнє. Представлені в монографії дослідження та рекомендації можуть стати надійним фундаментом для розробки ефективних стратегій розвитку українських компаній та зміцнення економіки нашої держави.

Запрошуємо вас приєднатися до захоплюючої подорожі сторінками цієї монографії та відкрити для себе нові горизонти у світі сучасного бізнесу. Впевнені, що знання та ідеї, викладені в цій праці, стануть вашими надійними супутниками на шляху до успіху та процвітання.

Монографія містить передмову та 5 розділів.

Перший розділ «Імперативи інноваційного розвитку бізнес-структур у цифровому суспільстві» містить аналіз проблем, перспектив та особливостей розвитку підприємництва в Україні в сучасних умовах; визначено ключові перешкоди для забезпечення інклюзивного розвитку підприємництва та напрями їх вирішення; досліджено роль державних програм підтримки у стимулюванні розвитку малого та середнього підприємництва; запропоновано шляхи покращення взаємодії держави з бізнесом та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в повоєнний період (**С. В. Адонін**). Висвітлено основні проблеми та перешкоди на шляху впровадження інновацій у діяльність підприємств; особливу увагу приділено значенню творчого мислення та емоційного інтелекту в процесі управління інноваціями; запропоновано шляхи стимулювання інноваційної активності та створення сприятливого інноваційного середовища в організації (**Н. В. Куряча**). Обґрунтовано, що управління медичними установами вимагає не лише клінічних знань та медичної експертизи, але й стратегічного планування, організаційних навичок та вміння ефективно керувати персоналом та ресурсами; встановлено, що оцінка якості медичних послуг є ключовим критерієм успішності управління в медичних установах, оскільки вона визначає репутацію закладу, рівень довіри пацієнтів, ефективність лікування та його результати (**Т. І. Олійник**).

У другому розділі «Стратегічне планування та розвиток підприємств в умовах глобальних викликів та кризових явищ» визначена важливість стратегічного планування розвитку сільського господарства у контексті зміцнення

економічної безпеки, що втілюється у заходах державної аграрної політики; встановлено, що відсутність надійних та ефективних стратегій розвитку та трансформації аграрного сектору призводить до згубного стану сфери сільського господарства; представлені пріоритети державної аграрної політики, деталізовані за напрямками, що мають практичну цінність (**Р. В. Іванов, Ю. В. Гуртовий, В. О. Катан, К. Р. Іванов**). Акцентовано увагу на необхідності співпраці між бізнесом, громадами та владою для досягнення стійкого відновлення; підкреслено важливість стратегічного планування та залучення різних стейкхолдерів для успішного відновлення громад; виділені ознаки сприяння стратегій територіальних громад розвитку підприємництва на місцевому рівні та налагодженню партнерських відносин; узагальнені інструменти залучення бізнесу до повоєнного відновлення громад (**К. М. Тростянська**). Визначено, що нестійкість, розбалансованість ринку праці вельми негативно впливає на функціонування виробничих підприємств; обґрунтовано, що покращення стану ринку праці в Україні потребує вдосконалення державної соціально-економічної політики у всіх напрямках, котрі пов'язані з відтворенням робочої сили та забезпеченням працездатного населення робочими місцями (**Л. П. Ульянова, Ю. М. Чайка**).

Третій розділ «Проблеми та перспективи розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних економічних умовах» містить аналіз впливу цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних бізнес структур; обґрунтовано, що інноваційний розвиток суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації є критично важливим для конкурентоспроможності та стійкості сучасних бізнес структур; розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інновацій у стратегії розвитку підприємств; запропоновано схему взаємодії процесів управління інноваційним розвитком в забезпеченні конкурентоспроможності бізнес структур, а також розроблену матрицю взаємозв'язків між процесами управління інноваційним розвитком та забезпеченням конкурентоспроможності бізнес структур; розроблено процесну модель управління інноваційним розвитком бізнес структур в умовах цифровізації, яка має вигляд замкнутого циклу та передбачає реалізацію п'яти етапів (**Т. В. Гринько,**

Т. З. Гвініашвілі, К. С. Совгир). Розроблено та реалізовано 4-крокову методику аналізу стану торговельного бізнесу з врахуванням зовнішніх та внутрішніх економічних умов, що склалися в Україні у 2022-2023 роках; за напрямом адаптації нових фізичних осіб-підприємців до умов е-торгівлі визначено важливість процесу організації та реалізації продажу товару; за напрямом активізації аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх реалізації розроблений та описаний алгоритм генерування нових бізнес-ідей; за напрямом адаптації матеріальних логістичних потоків до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі запропонована логістична система, що забезпечуватиме дієвість комплексу економічного обігу та розподілу в діяльності підприємств торгівлі (**І. Є. Семенча**).

У четвертому розділі «Трансформація бізнес-структур та формування нових бізнес-моделей» проаналізовано ключові аспекти зеленого фінансування, спрямовані на забезпечення сталого розвитку житлового будівництва та підвищення енергоефективності у цьому секторі; розглянуто різноманітні фінансові інструменти, які можуть бути використані для фінансування зелених ініціатив у житловому будівництві; обґрунтовано важливість зеленого фінансування як стратегічного інструменту для забезпечення сталого розвитку та підтримки енергоефективності у житловому будівництві (**О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк, А. А. Кобченко**). Визначені й досліджені підходи до проведення оцінки економічної ефективності управління підприємствами на основі діагностики параметрів їх суб'єкту та об'єкту управління; запропоновано варіант матриці різних показників ефективності і можливостей їх використання методами математичного моделювання; реалізовано підхід стосовно впливу на зміну вхідних параметрів з використанням кореляційно-регресійної моделі у відповідності із заданим показником ефективності організації управління (**С. К. Кучеренко**).

П'ятий розділ «Інструменти та методи управління розвитком бізнес-структур в умовах діджиталізації» досліджено сутність процесу діджиталізації та різноманітні діджитал-інструменти, використання яких допомагає значно знизити витрати на застосування сучасного програмного забезпечення та обладнання (хмарні

технології), аналізувати великі масиви даних (Big Data) для виявлення певних тенденцій в різних напрямках, ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами (CRM та генеративний штучний інтелект) тощо (**Л. Ю. Гордєєва-Герасимова, О. В. Базик**). Розглянуто процес інституціоналізації криптоактивів як соціо-технічного феномену та проаналізовано їхній вплив на практики підприємництва та інноваційний розвиток; визначено роль утилітарних токенів у формуванні цінності блокчейн-проектів і розвитку Веб 3.0; досліджено механізми ICO та IEO, пов'язані з ризиками маніпуляцій та конфліктами інтересів; доведено необхідність вироблення збалансованих підходів до регулювання криптоактивів; обґрунтовано, що інституціоналізація криптоактивів є складним процесом, який потребує міждисциплінарного аналізу та критичного осмислення з урахуванням соціальних, економічних і політичних аспектів (**Р. А. Павлов, Т. С. Павлова**).

Систематизація існуючих проблем і надані в монографії пропозиції щодо їх розв'язання сприятимуть подальшому розвитку підприємницьких структур під впливом нових економічних умов. Представлені рекомендації створюють міцний фундамент для розробки ефективних стратегій розвитку українських компаній, враховуючи сучасні виклики та можливості цифрової економіки.

Автори монографії висловлюють щиру подяку рецензентам: докторці економічних наук, професорці Н. В. Валінкевич; доктору економічних наук, професору М. В. Корнєєву; докторці економічних наук, професорці Н. П. Мешко за висловлені зауваження та корисні поради, які були враховані у процесі дослідження.

З повагою – Т. Гринько

1

ІМПЕРАТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР У ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

С. В. Адонін

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стійкість розвитку національної економіки залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, проте ключовим з них є ефективність підприємницького сектору, його фінансова стабільність та здатність підтримувати рентабельність у кризових умовах. Наразі Україна зіткнулась з найбільш руйнівним фактором для підприємництва, війна, загальна слабкість економічного сектору, зростання витрат держави на військові дії та оборону, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі призводять до поступової дестабілізації кожної з ланок системи [5].

Після поступового переходу до ринкових методів господарювання підприємництво поступово стає важливою частиною української економіки, основним видом роботи для багатьох громадян України. Особливо цікавиться підприємницькою діяльністю молоде покоління України. Така зростаюча зацікавленість свідчить про тенденції розвитку підприємництва в Україні.

Пройдений шлях реформування нашої економіки підкреслив наявність ряду проблем, серед яких особливою є розвиток малого бізнесу та залучення населення до підприємницької діяльності. Незважаючи на певні досягнення, Україна значно поступається розвиненим країнам у цьому напрямку. Однак слід врахувати, що малий бізнес відіграє ключову роль у розвитку економіки всіх

країн світу поряд з корпоративним сектором. Збільшення темпів розвитку малого та середнього бізнесу сприяє зростанню його ваги у структурі економіки, особливо в галузях, таких як послуги, оптова та роздрібна торгівля, громадське харчування тощо.

На сьогоднішній день на розвиток підприємництва впливають не лише кризи та катаклізми, наслідки яких ще довго позначатимуться на економічному розвитку країн, особливо в умовах зниження доходів населення. Основними перешкодами для його розвитку є страх невдачі, зменшення підприємницьких можливостей, переміщення центру підприємницької діяльності в інші країни, зникнення залежності між рівнем підприємницької активності на ранній стадії та розвитком людського капіталу, падіння підприємницької активності, нерозуміння соціального та екологічного впливу стратегічних рішень стосовно майбутнього компаній, ускладнення умов для створення нових робочих місць. Дослідження сучасних світових тенденцій розвитку підприємництва демонструє, що країни мають на меті посилити вплив інновацій на національне виробництво. Це визначається такими факторами, як НТП, швидке застаріння товарів та відхід останніх з ринку, гостра конкуренція, скорочення термінів виробництва, виробництво інноваційних продуктів і товарів. Звичайно, все це стосується і української економіки [16].

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що підприємництво є одним із ключових напрямів економічного розвитку, створення робочих місць та інновацій в умовах ринкової економіки. Проте, у сучасних умовах суб'єкти підприємництва стикаються з багатьма проблемами, які впливають на їхню здатність ефективно функціонувати та розвиватися. Саме тому, варто розглянути та проаналізувати основні проблеми, з якими стикаються підприємці, а також перспективи та особливості їхнього розвитку в контексті сучасної економіки та зовнішніх викликів сьогодення. Отже, важливим та цікавим питанням лишається поглиблений аналіз особливостей сучасного стану та негативних тенденцій у розвитку національного підприємництва, особливо малого та середнього бізнесу.

Питання розвитку підприємництва в Україні досліджувались у працях відомих сучасних науковців: А. С. Скрильника [27], А. Ю. Антонюк [2], О. Смігунової, Т. Литвинова, О. В. Ніколюк [20], Н. Васильці, Г. О. Партин [24], В. А. Самофатової [26], О. В. Дикань [12], А. Ю. Жуковська [14], Ю. Вітковського, Ю. М. Лопатинського [18], Н. С. Поповенко [22], Н. Воробйової [9], І. Гончаренко, Д. Ливч [17], О. В. Герасимчук [11], М. М. Акуленко [1], Н. В. Бутенко, О. В. Веретенко [6], В. В. Анісімова [3], З. І. Кобеля [15], І. Кривов'язюк [16], Х. Федорової, І. Марчук [19], Н. Фролової та інших. Проте питання особливостей розвитку підприємництва у час військової агресії майже не досліджувалися. Прогнози розвитку сучасного бізнесу в різних сценаріях ринкових умов залишаються недостатньо обґрунтованими.

Основним політичним напрямом трансформації ринкової економіки нашої держави постає формування умов становлення та можливостей для розвитку національного підприємництва, а особливо малого та середнього бізнесу. Його значення в структурі ринкової економіки визначається тим, що цей сектор є основою дрібного виробництва. Варто враховувати, що українське підприємництво функціонує в умовах воєнного стану.

Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Україні спрямована на створення сприятливих умов для розвитку цього сектора шляхом координації дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва, громадських організацій та об'єднань підприємців з метою підвищення їх ролі у вирішенні соціально-економічних завдань і забезпеченні конкурентоспроможності країни. Результати дослідження показали, що малий та середній бізнес в Україні має потенціал для розвитку. Незважаючи на переваги та недоліки сучасного бізнес-середовища, державна підтримка різних галузей створює сприятливі умови для іноземних інвесторів.

Система управління підприємством має особливо важливе значення в умовах сучасного бізнесу. Зміна ситуації в країні та освоєння нового економічного порядку змушують підприємців і логістів розуміти необхідність досягнення не

тільки короткострокових, але й довгострокових цілей. Залежно від етапу розвитку підприємства можуть бути запропоновані заходи для оптимізації як всієї системи, так і окремих її компонентів.

Аналіз сучасних проблем підприємництва в розумінні суспільних, насамперед політико-економічних, відносин, що формують соціальне середовище його існування, відкриває перспективи досліджень сутності підприємництва як нового для незалежної України суспільного явища [4]. Це також дозволяє оцінити реальний зміст і відповідність цивілізаційним стандартам його потенціалу як реального конкурента державного сектора економіки та знайти ефективні політико-правові механізми для забезпечення його всебічного розвитку.

Згідно з Господарського кодексу України підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10]. Основою національної економіки, що забезпечує ринок товарами і послугами, наповнюючи бюджети податковими платежами та формуючи справедливі відносини на ринку, є підприємницький сектор. У контексті глобалізації розвиток країни тісно пов'язаний з підтримкою бізнесу, особливого МСП, через їх важливість в економіці держави. А також ефективні інструменти державної підтримки та стимулювання забезпечують стабільність підприємств. З початком воєнних дій цей аспект набув важливого значення, адже робота підприємств, а саме малого і середнього бізнесу, певною мірою залежить від державної стратегії протидії кризі, спричиненій непередбачуваними обставинами і ризиками, а також від тактики адаптації підприємництва до умов воєнного стану.

Малий і середній бізнес відіграють важливу роль у формуванні ринкової конкуренції, стабілізації цін, забезпеченні зайнятості населення та заповненні ринкових ніш, які не є ефективними для великих підприємств. Незважаючи на те, що малі і середні підприємства часто стикаються з проблемами захисту своєї економічної незалежності і мають короткий термін існування, вони досягають успіху в співпраці з іншими компаніями. Світовий досвід показує, що взаємодія

великих, середніх і малих підприємств, а також їх оптимальне співвідношення, регульоване антимонопольним законодавством, є характерною рисою ринкової економіки. Мале і середнє підприємництво, як окремий сектор ринкової економіки, забезпечує швидку окупність витрат, широку свободу ринкового вибору, насичення ринку товарами та послугами, створення додаткових робочих місць і зменшення монополізму в економіці [4].

Отже, підприємництво можна охарактеризувати як самостійну та креативну діяльність, що має ознаки систематичного процесу та здійснюється на власний ризик з виробництва та реалізації продукції або надання послуг з метою отримання прибутку. Здійснювати підприємницьку діяльність можуть фізичні і юридичні особи, які зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності відповідно до законодавства. Згідно Закону України «Про підприємництво» від 07.02.1991р. – № 698-ХІІ (редакція 11.02.2022р.) суб'єктами могу виступати:

- громадяни України, іноземці або особи без громадянства не обмежені законом у правоздатності або дієздатності;
- юридичні особи всіх форм власності;
- об'єднання юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні на умовах угоди про розподіл продукції.

Для українців підприємницька діяльність стала основним видом зайнятості або видом додаткового заробітку. Для результативного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища та сильної конкуренції, підприємці повинні мати конкурентні переваги [30].

Події 2022 року, пов'язані з вторгненням країни-агресора в Україну, серйозно пошкодили позитивні тенденції в розвитку підприємництва.

Серед головних проблем, які вплинули на ефективність діяльності суб'єктів підприємництва, можна виділити:

- 1) повномасштабне вторгнення країни-агресора, яке має негативний вплив на економіку України у всіх секторах без винятку;
- 2) зменшення обсягів інвестицій та постійні обстріли, що створюють небезпечну ситуацію в країні та відштовхують потенційних інвесторів;

3) труднощі з отриманням кредитів як для початку введення бізнесу, так і для його відновлення, відсутність достатнього заставного майна та високі відсоткові ставки комерційних банків;

4) високий рівень податків, зокрема відрахувань на фонд заробітної плати, а також труднощі з відображенням реального фінансового стану підприємства;

5) зростання адміністративних бар'єрів, що включає процес реєстрації, ліцензування, сертифікації, контролю та регулювання орендних відносин;

6) високий показник корупції, рейдерство, що залежить від економічної культури країни і впливає на ризики та витрати ведення бізнесу;

7) дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень досвіду практичної роботи, недоліки системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів;

8) економічна нестабільність, а саме економічні труднощі, на які вплинула війна з країною-агресором, такі як зниження ВВП, інфляція, скорочення інвестицій і руйнування інфраструктури, суттєво впливають на діяльність підприємств.

Іншими, не менш важливими проблемами є військові ризики та інфраструктурні проблеми, а саме безпосередня загроза обстрілів, окупація деяких територій, руйнування виробничих потужностей і логістичних шляхів негативно впливають на діяльність підприємств. Також руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури, нестабільне електропостачання та інші інфраструктурні проблеми створюють додаткові складнощі для бізнесу.

У 2024 роки суб'єкти підприємництва в Україні стикаються з численними викликами, які впливають на їхню здатність функціонувати та розвиватися. Військові дії, економічна нестабільність, обмежений доступ до фінансів та регуляторні бар'єри значно ускладнюють ведення бізнесу. З моменту повномасштабної війни кількість підприємств, які припинили свою роботу, або майже припинили скоротилася у два рази, так як у березні 2022 року значення сягало 80% і у липні 2022 року скоротилася до 40%. За літній період загальна кількість призупинених компаній дорівнювала 39,9% [15]. Однак, попри ці труднощі, існують перспективи для розвитку, зокрема за рахунок державної підтримки,

впровадження інновацій та поступового відновлення економіки. Тож розглянемо основні проблеми та перспективи розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних умовах як наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні проблеми та перспективи розвитку суб'єктів підприємництва

Проблеми	Опис	Перспективи	Опис
Економічна нестабільність та війна	Вплив військових дій на інфраструктуру, ринки збуту, платоспроможний попит	Державна підтримка	Програми підтримки малого та середнього бізнесу, гранти, пільгове кредитування
Доступ до фінансів	Труднощі у отриманні кредитів, високі ризики, нестабільність банківської системи	Інновації та цифровізація	Використання нових технологій, автоматизація, великі дані, онлайн-платформи
Регуляторні та бюрократичні бар'єри	Недосконалість законодавства, часті зміни, складні бюрократичні процедури	Відновлення та зростання	Зростання кількості нових бізнесів, адаптація бізнес-моделей, пошук нових ринків збуту

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 12; 23]

Однією з найбільших проблем, з якою стикаються підприємці в Україні, є економічна нестабільність, спричинена воєнними діями. Війна значно впливає на всі аспекти бізнесу, включаючи руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту та зниження платоспроможного попиту. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, що часто призводить до зменшення обсягів виробництва та скорочення персоналу.

Військові дії створюють нестабільність, що ускладнює довгострокове планування та підвищує ризики ведення бізнесу. Зменшення купівельної спроможності населення та руйнування логістичних ланцюгів вимагають від підприємств перегляду своїх стратегій і підходів до ринку. Це включає пошук нових ринків збуту, перехід до нових моделей бізнесу та інвестиції в інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними [10]. Так само фінансові проблеми є однією з ключових перешкод для розвитку підприємництва. Багато підприємств стикаються з труднощами у отриманні кредитів та іншого фінансування через

високі ризики та нестабільність банківської системи. Це обмежує можливості для інвестицій та розширення бізнесу. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, які мають обмежений доступ до фінансових ресурсів [5].

Недосконалість нормативно-правової бази та складні бюрократичні процедури створюють значні перешкоди для розвитку підприємництва. Часті зміни в законодавстві ускладнюють довгострокове планування та суттєво підвищують витрати на дотримання нормативних вимог. Це особливо відчутно для нових підприємств, які часто не мають достатніх ресурсів для оперативної адаптації до нових регуляцій.

Нестабільність правового поля змушує підприємців постійно витрачати час і кошти на юридичні консультації та переоформлення документації. Окрім того, складність бюрократичних процедур створює бар'єри на шляху до отримання необхідних дозволів і ліцензій, що затягує старт бізнесу. В таких умовах нові підприємства стикаються з додатковими фінансовими та організаційними труднощами, що може негативно впливати на їх конкурентоспроможність та інноваційну активність.

Державна політика розвитку малого підприємництва є важливою складовою загальної економічної та соціальної політики України. Вона визначає основні принципи, напрями і форми економічного та адміністративно-правового впливу, спрямовані на підтримку та стимулювання цього сектора [31].

Основні принципи державної політики розвитку підприємництва:

1) системність та комплексність – забезпечення системного підходу до механізмів державного регулювання, що передбачає створення цілісної та скоординованої системи підтримки малого бізнесу;

2) цілеспрямованість та адресність – надання підтримки суб'єктам малого підприємництва з урахуванням пріоритетів, що визначаються державою, і концентрації ресурсів для досягнення максимального ефекту;

3) рівноправний доступ – гарантія рівноправного доступу суб'єктів малого підприємництва до фінансових, матеріальних, природних, інформаційних та інших ресурсів, незалежно від форми власності [31].

Незважаючи на зусилля уряду щодо підтримки малого підприємництва в Україні, цей сектор стикається з численними проблемами, що ускладнюють його розвиток. Аналіз діяльності суб'єктів малого бізнесу вказує на існування несприятливих умов як на макро-, так і на мікрорівнях.

Отже, негативно впливають на розвиток малого бізнесу такі стримуючі фактори, як загальний спад вітчизняного товарного виробництва, воєнний стан, окуповані території, міграція та еміграція населення під час війни, зростання цін, інфляція, низький рівень платоспроможності населення, рекет, корупція тощо. Створення відповідної законодавчої бази для розвитку малого підприємництва передбачає, насамперед, встановлення правових гарантій для забезпечення свободи і захисту приватної власності, розробку ефективних законодавчо-нормативних актів, спрямованих на стимулювання малого бізнесу, а також усунення правових суперечностей і скасування положень, що перешкоджають розвитку приватної ініціативи [31].

Таким чином, в Україні нині існує багато проблем, що заважають розвитку вітчизняного підприємництва. Розв'язання цих проблем сприятиме підвищенню ефективності підприємницької діяльності, розширенню бізнес-сектора та зменшенню тіньової економіки. І важливу роль у цих перетвореннях повинна відігравати держава.

Отже, задля перспективи розвитку суб'єктів підприємництва потрібна певна державна підтримка, а саме впровадження державних програм підтримки, податкових пільг, грантів та субсидій, що може стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу. А також, продовження реформ для зменшення бюрократичних перепон і боротьби з корупцією створить більш сприятливе середовище для підприємців. Не менш важливим задля ефективної роботи підприємницького сектору є відновлення та модернізація інфраструктури. Інвестиції у відновлення та модернізацію транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури сприятимуть відновленню економічної активності та створять нові можливості для бізнесу. Також, можна додати, що інтеграція до глобальних ринків угода про асоціацію з ЄС та інші міжнародні угоди відкривають нові ринки для

українських товарів та послуг, сприяючи експортному потенціалу українських підприємств.

Відповідно до дослідження, проведеного Центром розвитку інновацій, Дія.Бізнес, Офісом з розвитку підприємництва та експорту спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу, стан українського бізнесу під час воєнного стану є досить складним, проте певна частина підприємств зберегла потенціал для зростання. У 2022 році 17,1% бізнесів по всій Україні прогнозували доходи на рівні 2021 року або навіть вищі – до 120% і більше. При цьому найбільший відсоток таких підприємств зафіксовано на Заході (23,7%), у Центральному регіоні (20,2%) та на Півдні (15,3%). Натомість на Сході лише 9,6% бізнесів очікували зростання або збереження доходів [15; 32].

Найбільших прямих втрат зазнали підприємства Східної України, деякі з них втратили понад 5 мільйонів доларів. Загальні втрати українського бізнесу з 24 лютого 2022 року оцінюються в 87 мільярдів доларів. Для відновлення діяльності та налагодження бізнес-процесів більшості українських підприємств необхідні інвестиції в розмірі від 30 до 300 тисяч доларів. Проте є компанії, які потребують фінансової допомоги у сумі, що перевищує 10 млн доларів [13].

Війна в Україні спричинила переорієнтацію багатьох підприємств на експортні ринки. 38% бізнесів переключилися на експорт, причому 15,3% розпочали експортну діяльність вже під час воєнних дій, а 5,5% експортували й до повномасштабного вторгнення. До повномасштабного вторгнення основними роботодавцями в країні були малі та середні підприємства, які забезпечували 75% всіх робочих місць (4,8 млн українців). Великі компанії давали роботу лише 1,6 млн осіб.

Прифронтові та частково окуповані області генерували понад 40% ВВП України. Там зареєстровано 45% українських фірм (окрім Києва). Активні бойові дії руйнують виробничі потужності, ставлячи під загрозу існування близько половини підприємств у цих регіонах, особливо в сільському господарстві, промисловості та сфері послуг (табл. 2). Масове переміщення населення

з прифронтових територій призвело до різкого падіння попиту, що завдає непоправного удару малому і середньому бізнесу в цих областях [13].

Таблиця 2

Потреби суб'єктів підприємництва в залежності від географії діяльності

Усі підприємства	Переміщені підприємства	Підприємства у значно постраждалих регіонах
1. Доступ до фінансування Підприємствам потрібні фінанси для поповнення оборотних коштів, відновлення зруйнованих активів, модернізації виробництва тощо.	1. Виробничі майданчики. Знайти площу для виробництва – непросте завдання, оскільки кожен бізнес має свої особливості та потреби.	1. Відновлення критичної інфраструктури. Найбільш суттєвою проблемою є відновлення комунікацій, які були пошкоджені внаслідок бойових дій для основної діяльності
2. Приборкання бюрократії Дерегуляція умов ведення бізнесу є одним з найважливіших заходів, які підтримують більшість підприємств.	2. Релокація робітників. Найбільшою проблемою при переїзді підприємства є переселення працівників, оскільки через активний наплив ВПО в регіонах відчувається дефіцит житла.	2. Фінансування відновлення діяльності.
3. Зміни в податковій системі Підприємства не активно користуються нововведеною спрощеною системою через бюрократичні процедури та неоднозначні переваги.	3. Пошук нових підрядників. Для переміщених підприємств ця проблема є більш гострою, ніж для підприємств з безпечних регіонів.	3. Доступ до робочої сили обмежений у зв'язку з мобілізацією працівників до Збройних Сил або їх незапланованим переїздом у відносно безпечні регіони України.

Джерело: [15]

Серед ключових проблем, з якими стикаються підприємці під час війни, – нестача замовлень, дефіцит робочої сили, логістичні проблеми та брак сировини. Така критична ситуація у секторі малого та середнього бізнесу негативно впливає на доходи населення. За оцінками, лише 3-5% компаній змогли підвищити заробітні плати, близько 20% зберегли їх на довоєнному рівні, тоді як інші або знизили виплати, або взагалі припинили виплачувати зарплати.

Війна серйозно обмежила можливості повноцінного функціонування бізнесу. Опитування власників та керівників підприємств показало, що 46,8%

компаній повністю або майже повністю зупинили роботу з 24 лютого 2022 року. Лише 17,1% підприємств мали прогнози на зростання прибутку порівняно з 2021 роком: центральний та західний регіони – 20,2% та 23,7% відповідно, північний та південний регіони – 14% та 15,3%, східний же, в свою чергу, лише 9,6%. За узагальненими оцінками керівництва, загальні втрати бізнесу через війну сягнули 85 мільярдів доларів (без урахування недоотриманих прибутків) [15].

Близько 19% підприємств були змушені провести релокацію, переважна більшість з них – зі Сходу України (41% цих компаній вже перенесли свої виробничі потужності та персонал або зроблять це найближчим часом), згідно з дослідженнями стану та потреб бізнесу в умовах війни [15]. Також деякі дослідження виявили основні проблеми малого та середнього бізнесу. Загальна потреба у фінансуванні становить \$73,9 млрд, а 41% підприємств вважають пріоритетом пошук джерел фінансування. Для релокованих компаній ключовими потребами є пошук виробничих та складських приміщень, житла для працівників та фінансова підтримка для покриття оборотних коштів і закупівлі обладнання. Більшість представників обласних військових адміністрацій (ОВА) та місцевих громад стежать за ситуацією з цими підприємствами та допомагають їм знайти приміщення та житло. Однак лише Львівська й Рівненська області запровадили програми безповоротної фінансової допомоги [15].

Загалом, дослідження показують низький рівень взаємодії бізнесу з ОВА та громадами областей релокації. 80,1% підприємств взагалі не взаємодіють з ними, а 96,1% не знають чи не залучені до програм підтримки бізнесу від ОВА. Також фіксується низький рівень залучення малого та середнього бізнесу до державних та міжнародних програм підтримки під час війни. За опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, 72% учасників проекту Unlimit Ukraine не користувалися ані державними, ані міжнародними програмами підтримки. Лише 15% скористалися пільговим єдиним податком 2%, 6% – іншими податковими пільгами, а 2% – компенсацією за працевлаштування ВПО [7].

Основною потребою бізнесу нині залишається наявність ресурсів, передусім фінансових. Кількість підприємців, які мають в планах залучати кошти у власний бізнес у 2024 році набула значення 80%, що звісно є позитивними змінами, оскільки цей же показник у 2023 році становив 67%. Якщо говорити про джерела фінансування капіталу, на які спираються підприємці, то переважну частину займають власні кошти – 40%, гранти – 20%, кредити – 12%, та найменше на інвестиції – 9%. Наміри щодо кредитів та інвестицій незначно зросли [30].

За оцінками власників та керівників підприємств, ключовими перешкодами для розвитку бізнесу є [21]:

- непрогнозованість подальшого розвитку воєнної ситуації в Україні та попиту на внутрішньому ринку (48%);
- нестача достатнього капіталу (43%);
- непередбачувані дії держави, які можуть погіршити стан бізнесу (29%);
- руйнування логістичних ланцюгів постачання (26%);
- недоступність кредитних коштів, у тому числі пільгових кредитів під 0%, програми 5-7-9% (28%);
- неефективна, дорога та тривала логістика (23%).

Для підтримки підприємницької діяльності та відновлення бізнесу в умовах війни уряд України запускає низку грантових програм, зокрема: мікрогранти на відкриття власної справи, державне фінансування для закладання садів, гранти на розвиток переробних підприємств, кошти для тепличних господарств, гранти на стартапи, у тому числі в ІТ-сфері, а також фінансування програм навчання ІТ-спеціальностей.

Крім того, уряд активно працює над поліпшенням умов для ведення бізнесу та усуненням перешкод на цьому шляху. Задля підтримки економіки та забезпечення функціонування бізнесу в умовах воєнного стану були внесені зміни та доповнення до законодавчої бази, які регулюють питання підприємницької діяльності, трудових відносин, податкової політики тощо. Більшість українських підприємців розуміють, що повернення до довоєнного рівня бізнесу буде малоймовірним, допоки триватиме війна. Проте в країні вже діють або плануються

урядові програми, спрямовані на підтримку бізнесу, зокрема: платформа допомоги роздрібній торгівлі продуктами харчування, платформа координації товаровиробників з адміністраціями та міжнародними організаціями, єдиний експортний веб-портал, платформа державної підтримки аграріїв та декілька програм пільгового кредитування [32].

Незважаючи на наявні урядові ініціативи, багато підприємців вважають поточні заходи недостатніми для ефективної підтримки бізнесу та організації економіки в умовах війни. Тому існуючі програми можна доповнити додатковими ініціативами.

По-перше, необхідно запровадити адресну підтримку малого та середнього бізнесу в регіонах, звільнених від окупації. Найбільш постраждалі підприємства потребують індивідуальних фінансових інструментів для відновлення діяльності або прямого забезпечення засобами виробництва [15].

По-друге, доцільно створити виробничі кластери, які об'єднували б переміщений бізнес з місцевим, що дозволить більш ефективно організувати роботу, зокрема в питаннях використання ресурсів [15].

Третій напрямок – підтримка виходу малого і середнього бізнесу на ринки ЄС за допомогою ваучерів (послуги вибору ринку збуту, розробки експортної стратегії, отримання сертифікації продукції). Це допоможе компенсувати зменшення попиту на внутрішньому ринку [15].

Слід розуміти, що наведені шляхи підтримки бізнесу не є вичерпними і будуть найбільш дієвими за умов відносної макроекономічної стабільності та виваженої фіскальної політики з боку уряду, що є особливо важливим завданням під час війни [17].

Важливою складовою відновлення економічного розвитку має стати створення нових малих і середніх підприємств. Бажання створити власний бізнес стане масовим серед українців після війни. Згідно з результатами дослідження соціально-економічних наслідків війни, 27% жителів країни планують відкрити власну справу. Задоволення першочергових потреб тих, хто хоче розпочати власний бізнес, потребує поширення програм або інфраструктурних мереж, які

підтримують підприємництво. Це можуть бути комерційні центри, сформовані в районах, які отримали найбільшу кількість іммігрантів [4].

Тому розвиток суб'єктів господарювання відіграє значну роль в економіці будь-якої країни. Вона є невід'ємною частиною національної соціально-економічної системи, гарантує стабільність ринкових відносин, залучає більшість громадян країни до системи взаємовідносин через самостійне підприємництво, забезпечує високоефективне виробництво у формі глибокої спеціалізації та кооперування, є сприятливий для економічного зростання національної економіки.

За зазначених вище умов, на тлі загального спаду виробництва та кризи багатьох великих підприємств (у тому числі монопольних), абсолютний і відносний ріст малого підприємства в Україні свідчить про його величезний внутрішній потенціал, а також досить широкі можливості. Частина населення самостійно забезпечує економічну незалежність і добробут, подібно до ситуації в країнах ЄС [15].

Війна завдала величезних збитків економіці країни. Майже 50% українських підприємств закрито, ланцюги поставок порушені, більшість підприємств скоротили обсяги діяльності, працівникам скоротили зарплату або зовсім звільнили, податки до державного бюджету не сплачуються. Щоб підтримати бізнес, уряд змінив регуляторну та податкову політику, надав фінансову підтримку бізнесу, запровадив програми переміщення та підтримав його експортний потенціал. Міжнародна програма розвитку підприємництва реалізує численні навчальні програми для підтримки підприємців та виділяє гранти на підприємницьку діяльність.

В управлінні розвитком суб'єктів підприємництва стратегічне управління є надзвичайно важливим. Однією з основних сфер інтересів суб'єктів підприємництва є розробка стратегічного бачення, яке встановлює важливий напрямок і контролює розподіл ресурсів в організації. Компанії повинні розуміти важливість реалізації стратегій у динамічному та мінливому бізнес-середовищі. Одними з найважливіших елементів, які можуть допомогти підприємцям створити та

зберегти постійну конкурентну перевагу, є їх розробка, ефективна реалізація, моніторинг, оцінка ефективності та корегування, якщо це необхідно. Однак підтримка має бути ефективною, якщо вона надається за допомогою стратегій, які є інноваційними [30].

Щоб бути впевненими в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі, необхідно мати активний і динамічний підхід. Підприємства, які прагнуть розвивати культуру інновацій, співпрацювати, використовувати нові технології, використовувати гнучкі методології та зосереджуватися на клієнтоорієнтованості, матимуть можливості для подальшого лідерства та успіху на ринку, який швидко розвивається. Підприємства можуть залишатися на передньому краї інновацій, сприяючи прогресу та актуальності в постійно мінливому світі.

Тому одним із ключових факторів, що сприяють розвитку підприємництва, є державна підтримка. Уряд України реалізує програми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи гранти, пільгове кредитування та субсидії. Такі заходи допомагають підприємствам подолати фінансові труднощі та забезпечують необхідні ресурси для розвитку [8].

Впровадження нових технологій та цифрових рішень може значно підвищити ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємств. Використання автоматизації, великих даних та онлайн-платформ для продажу та маркетингу дозволяє підприємствам зменшити витрати та підвищити продуктивність. Цифровізація також сприяє кращому управлінню ресурсами та покращенню взаємодії з клієнтами.

Завдяки сучасним технологіям, бізнеси мають можливість оптимізувати свої операції та зменшити витрати на рутинні процеси. Використання аналітики великих даних допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, а онлайн-платформи відкривають нові канали для просування товарів і послуг.

Попри важкі умови, багато підприємств демонструють стійкість та здатність до відновлення. Зростання кількості нових бізнесів після початкового спаду

свідчить про поступове відновлення підприємницької активності. Підприємства активно шукають нові ринки збуту, адаптують свої бізнес-моделі та впроваджують нові технології, що сприяє їхньому розвитку та зростанню.

Проблеми розвитку суб'єктів підприємництва в Україні зараз є численними та складними. Досліджені проблеми значно ускладнюють ведення бізнесу. Однак, попри ці труднощі, існують перспективи для розвитку. Державна підтримка, впровадження інновацій та поступове відновлення економіки надають підприємствам можливості для зростання та розвитку. Саме зусилля підприємців, спрямовані на адаптацію до нових умов та використання сучасних технологій, сприяють відновленню та зміцненню українського бізнесу в умовах невизначеності. Адже, розвиток малого підприємництва є одним з ключових елементів формування інклюзивної економіки.

У сучасному контексті інклюзивність полягає в необхідності залучення всіх груп населення у вирішенні проблем розвитку, а також приєднання всіх регіонів до цього процесу. Інклюзивне зростання є стратегічним підходом, який спрямований на посилення взаємодії між економічним зростанням національного рівня та загальним підвищенням якості життя населення [9].

Інклюзивна економіка являє собою систему, де незалежно від будь-якої характеристики як вік, раса, фінансове становище, релігія, орієнтація учасники мають рівний доступ до можливостей. Це забезпечує можливість отримати якісну освіту, робоче місце і мінімізувати економічні нерівності за допомогою таких заходів, як трудова політика, податкова політика та фінансова доступність. Політика зміни клімату та сталого розвитку також мають враховувати потреби усіх груп населення. Ці стратегії потребують спільних зусиль влади, бізнесу, громадськості та неурядових організацій [20].

Стійкість та стабільність економіки – це те, до чого прагнуть всі країни світу. Цьому сприяє, в першу чергу, розвиток малого та середнього бізнесу. Адже вони є однією з найважливіших сил економічного зростання. В сучасних умовах, коли будується інклюзивна економіка, роль малого бізнесу стає ще більш важливим як зображено на рис. 1.

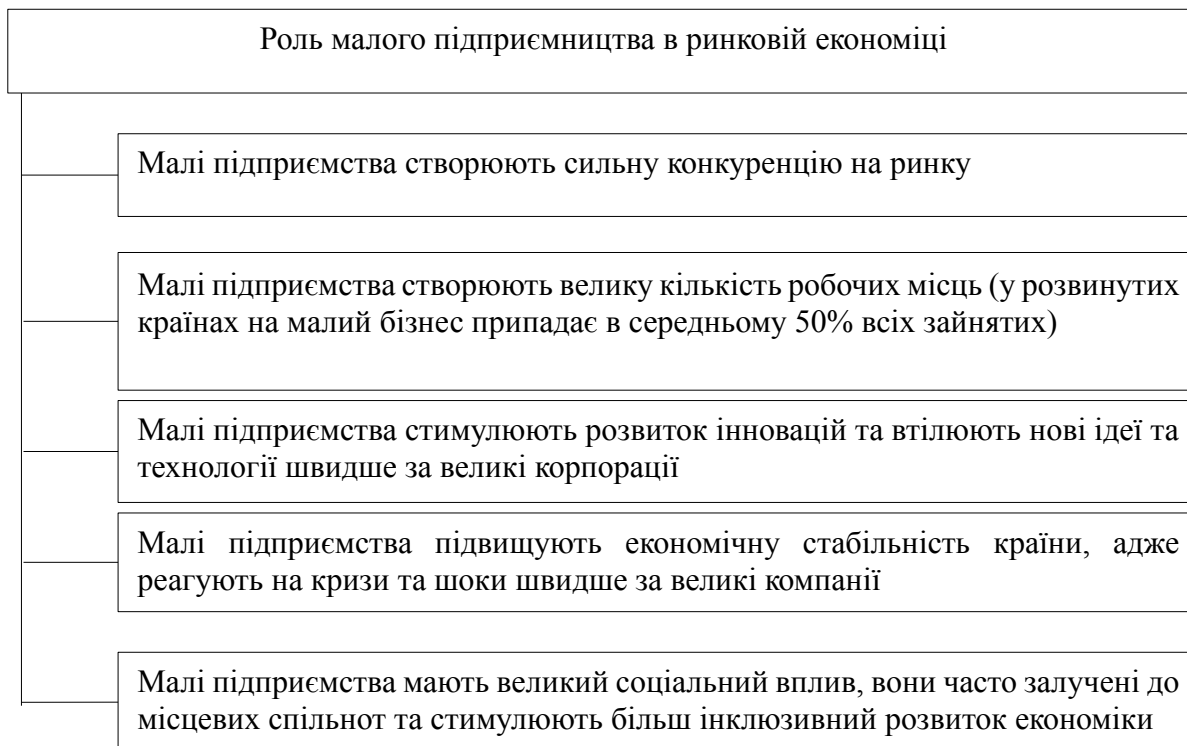


Рис. 1. Роль малого підприємництва в ринковій економіці

Джерело: побудовано автором на основі [20; 26; 27]

Загальновідомо, що інклюзивна економіка ґрунтується на принципах справедливості, рівності та доступності для всіх членів суспільства. Її головні цілі – це:

1) соціальна справедливість: забезпечення рівних можливостей для всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі чи соціального статусу.

2) зменшення нерівності: розподіл багатства та ресурсів більш справедливо, щоб всі люди могли жити гідно.

3) підвищення рівня зайнятості: створення нових робочих місць та сприяння тому, щоб кожен мав можливість працювати та отримувати гідну заробітну плату.

4) покращення життєвих умов: створення доступу до високоякісної освіти, охорони здоров'я та інших необхідних послуг для всіх людей [27].

По-перше, розвиток малого бізнесу відіграє ключову роль у досягненні цих цілей. Він дає нові робочі місця та наслідкове економічне зростання та соціальну

згуртованість. У 2022 році 6,1 мільйона українців, що складає 82% від загальної кількості працевлаштованих, працювали на малих та середніх підприємствах, згідно з дослідженням Інституту економічних досліджень (ІЕД). Найбільша частка працівників, 2,6 мільйона осіб, була зафіксована саме на середніх підприємствах, тоді як мікро- і малі підприємства в Україні – це лише 16% ВВП.

Для вразливих груп населення, таких як молодь, жінки, інваліди та інші, які не мають доступу до традиційного ринку праці, розвиток малого підприємництва стає особливо рятівним колом. Завдяки саме малому бізнесу вони отримують певну можливість стати самозайнятими, відкрити власну справу та забезпечити себе стабільним доходом, покращивши своє матеріальне становище.

По-друге, малі підприємства відіграють важливу роль у розбудові економічної інфраструктури регіонів та зменшенні дисбалансу між ними. На відміну від великих корпорацій, які зосереджуються у мегаполісах, малі підприємства можуть успішно функціонувати та розвиватися навіть у малих населених пунктах. Це стимулює залучення інвестицій, створює нові робочі місця, зменшуючи міграційний тиск на великі міста та сприяючи рівномірному розвитку країни в цілому [20].

По-третє, малі підприємства відіграють важливу роль у стимулюванні місцевої економіки та сприяють появі нових ідей та креативних підходів до ведення бізнесу. Інклюзивна економіка потребує нових рішень, диверсифікації та динамічного розвитку. Малі підприємства, як правило, більш гнучкі та швидко реагують на зміни ринкових умов, що веде до інновацій та появи нових продуктів та послуг.

Інклюзивний розвиток підприємництва прагне до створення рівних можливостей для всіх груп населення у веденні бізнесу, роблячи економіку більш стійкою та справедливою. Має свої особливості через вразливість та обмеженість ресурсів підприємств малого бізнесу [14].

Для забезпечення інклюзивного розвитку малого підприємництва важливо зосередитися на наступних аспектах:

1) доступ до фінансування – малі підприємства часто мають обмежений доступ до капіталу, що може перешкоджати їх зростанню та розвитку. Інклюзивний підхід передбачає створення доступних та недискримінаційних умов для отримання фінансування, таких як пільгові кредити, гранти та інкубаційні програми;

2) освіта та навчання – розвиток навичок та знань, необхідних для ведення успішного бізнесу, має бути доступним для всіх, незалежно від походження, статі чи соціального статусу. Інклюзивний розвиток малого підприємництва потребує створення програм навчання та освітніх можливостей, доступних для всіх верств населення, включаючи людей з інвалідністю, жінок та молодь;

3) підтримка сільського підприємництва – розвиток малого бізнесу в сільській місцевості може допомогти зменшити регіональну нерівність та створити нові робочі місця. Інклюзивний підхід передбачає стимулювання розвитку сільського господарства, екотуризму та інших видів діяльності, що можуть стати основою для успішного малого підприємництва в сільській місцевості;

4) сприяння соціальному підприємництву – соціальне підприємництво поєднує в собі прагнення до отримання прибутку з позитивним соціальним впливом. Інклюзивний розвиток малого підприємництва потребує підтримки та стимулювання соціального підприємництва, яке може допомогти вирішити такі проблеми, як бідність, безробіття та соціальна виключеність;

5) підтримка на регіональному та місцевому рівнях – важливо враховувати специфічні потреби та особливості розвитку малого підприємництва в різних регіонах та громадах. Інклюзивний підхід передбачає децентралізацію прийняття рішень та надання повноважень місцевим органам влади та організаціям для розробки та реалізації програм підтримки малого підприємництва, що відповідають локальним потребам [26].

Ці аспекти допомагають забезпечити інклюзивний розвиток малого бізнесу, сприяючи створенню більш рівних можливостей для всіх учасників. Реалізація цих стратегій потребує комплексного підходу, який об'єднує зусилля урядів, бізнесу, громадських організацій та громадянського суспільства. Роль

урядів полягає у створенні сприятливого нормативно-правового середовища та підтримці малих підприємств. Уряди повинні розробити та впровадити закони та політику, які стимулюють інклюзивність та рівні можливості для всіх груп населення у веденні малого бізнесу. Уряди можуть надавати фінансову допомогу, податкові пільги, консультаційні послуги та інші форми підтримки малим підприємствам.

Так, наприклад, в Україні після початку пандемії було запроваджено програму доступних кредитів для середнього та малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». З жовтня 2020 року по жовтень 2021 року в рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» кількість виданих кредитів зросла на 80%, а їх сума – на 33%. Станом на 18 жовтня 2021 року загалом за цією програмою було видано 25 170 кредитів на суму 66,2 млрд грн. [24].

Незважаючи на сприятливі умови, активізації кредитування малого бізнесу в Україні не спостерігається. Урядові програми підтримки МСБ були зосереджені на рефінансуванні вже існуючих кредитів банків, а не на стимулюванні видачі нових. Банки ж, замість кредитування, віддавали перевагу скупці ОВДП, маючи надлишкову ліквідність.

Роль представників бізнесу полягає у дотримуванні принципів соціальної відповідальності та створенні інклюзивного середовища. Бізнес повинен діяти етично та відповідально, враховуючи потреби всіх стейкхолдерів, включаючи своїх працівників, клієнтів, постачальників та громаду.

Створення сприятливого середовища для малого бізнесу. Уряд може спростити ведення бізнесу для малих підприємств, зменшивши кількість адміністративних процедур та вимог. Закони та регулювання повинні бути чіткими, прозорими та сприятливими для розвитку малого бізнесу. Уряд може вжити заходів для запобігання монополізації та стимулювання конкуренції на ринку, що дасть малим підприємствам більше шансів на успіх. Уряд може надавати фінансову підтримку малим підприємствам, які вкладають кошти в дослідження та розробки, а також пропонувати їм податкові пільги для стимулювання інновацій. Держава може створювати програми, які допомагають малим

підприємствам знаходити партнерів, отримувати доступ до нових технологій та розвивати свої інноваційні можливості.

Уряд може допомогти малим підприємствам вийти на міжнародні ринки, надаючи їм інформацію про експортні можливості, організовуючи міжнародні виставки та надаючи фінансування для маркетингових кампаній. Уряд також може пропонувати навчальні програми, які допоможуть малим підприємствам зрозуміти правила міжнародної торгівлі, документацію та інші аспекти ведення бізнесу за кордоном.

Уряд може встановлювати квоти для закупівлі товарів та послуг у малих підприємств, щоб гарантувати, що вони мають доступ до державних контрактів. Держава також може стимулювати великі компанії до співпраці з малими підприємствами, щоб створити більш інклюзивні ланцюги поставок. Основна мета цих заходів – створити умови, в яких малі підприємства зможуть розвиватися, вносячи свій вклад у інклюзивне зростання економіки.

Держава має розпочати процес створення спеціалізованих програми та фінансових інструментів, щоб б стимулювали кредитування малих підприємств. Сьогодні існує безліч інноваційних рішень, що значно підвищують доступність фінансування для малого бізнесу. Ось декілька з них:

1. Фінансові технології: деякі фінансові компанії пропонують сучасні рішення та онлайн-платформи для отримання фінансових так консалтингових послуг, таких як платіжні системи, онлайн-кредитування, краудфандинг та інші сучасні фінансові інструменти. Кооперація уряду із фінансовими компаніями може спростити та прискорити процес отримання кредиту для малих підприємств.

2. Blockchain технології: сучасні децентралізовані фінансові онлайн-платформи, побудовані за допомогою технології blockchain, надають малим підприємствам доступ до нових джерел фінансування. Створення нормативно-правової бази для цього процесу фінансування компаній може нормалізувати та полегшити цей процес для підприємців.

3. Корпоративні інкубатори та акселератори: Велика кількість сучасних компаній та організацій створюють корпоративні інкубатори та акселератори для

підтримки малих підприємств у вигляді фінансової підтримки, консалтингу, освіти та доступ до корпоративного нетворкінгу, що допомагає підприємствам розвиватися.

4. Корпоративна соціальна відповідальність: Багато великих компаній та організацій мають програми КСВ, які включають фінансову підтримку малих та середніх підприємств. Ця підтримка може надаватися як у наданні фінансових ресурсів, так і у вигляді підписання угод про спільну розробку проектів, що сприяють інноваціям та підприємництву.

5. Паркові фонди та спеціальні програми: уряди різних рівнів можуть створювати спеціальні фонди або програми, для допомоги в залученні фінансових ресурсів для малого бізнесу в окремих регіонах країни або галузях. Ці фонди можуть використовуватися для фінансування стартапів, розвитку інфраструктури, досліджень та розробок.

Удосконалення взаємодії держави з малим бізнесом є ключовим завданням для стимулювання економічного зростання та підтримки бізнес-середовища. Для покращення цієї взаємодії необхідно спростити адміністративні процедури. Зменшення бюрократичних бар'єрів, зокрема у сферах реєстрації бізнесу та оподаткування, сприяє залученню більшої кількості підприємців та створює сприятливе середовище для розвитку бізнесу. Створення спеціалізованих фінансових програм і фондів сприяє забезпеченню доступності фінансування для малих підприємств, зокрема шляхом надання грантів і позик на пільгових умовах. Інвестиції в розвиток бізнес-інфраструктури, такої як бізнес-парки та технопарки, створюють сприятливі умови для підприємців та сприяють їх успішному функціонуванню. Не менш важливою є підтримка освітніх програм і тренінгів, котра допомагає підприємцям розвивати необхідні навички та знання для успішного ведення бізнесу та підвищувати свою конкурентоспроможність. Стимулювання інноваційних ініціатив та забезпечення підтримки досліджень і розробок сприяє розвитку нових ідей і технологій у малому бізнесі. Також, створення пільгових умов для малих підприємств у державних закупівлях сприяє їх розвитку та розширенню ринкових можливостей. Налагодження комунікаційних каналів, за

допомогою яких підприємці можуть висловлювати свої пропозиції та скарги, сприяє покращенню взаємодії між державними органами та підприємствами.

Ці заходи сприяють покращенню взаємодії держави з малим бізнесом та сприяють стимулюванню економічного зростання шляхом його розвитку [22].

Підводячи підсумок, можна узагальнити, що інклюзивне підприємництво як концепція має на меті надати кожному рівні можливості для розвитку бізнесу, незалежно від його соціального статусу, походження, здібностей чи обставин. Це спрямовано на створення економіки, де кожен зможе реалізувати свій підприємницький потенціал. Малі підприємства є ключовим компонентом інклюзивного підприємництва, оскільки вони поширені та залучають різні соціальні групи, що сприяє рівномірному розвитку суспільства. Інклюзивні засідки, спрямовані на забезпечення рівних умов для всіх соціальних груп і подолання їх перешкод, сприяють розвитку малого бізнесу в цілому. Незважаючи на різноманітність підприємницької діяльності, малий бізнес є найближчим до інклюзивності завдяки широкому розповсюдженню, залученість різних категорій громадян та соціальних відповідальностей за досягнення «справедливого» суспільного розвитку робить його елементом інклюзивності. Мале інклюзивне підприємництво можна визначити як сферу підприємницької діяльності, спрямовану на створення, функціонування та розвиток малого бізнесу на інклюзивних принципах [12].

Розвиток інфраструктури та мережевих зв'язків, а також доступ до ринків є важливими для підприємництва. Інклюзивний розвиток малого та середнього бізнесу передбачає створення сприятливих умов для його діяльності, у тому числі розвиток відповідної інфраструктури, наприклад бізнес-парків, інкубаторів, технопарків. В Україні цей підхід широко використовується. Через специфіку бізнесу (невеликі обсяги виробництва, переважно місцевий ринок тощо) малі підприємства мають труднощі з виходом на національний та світовий ринки. Наприклад, сільськогосподарські підприємства в Україні обмежені в цьому плані. Тому забезпечення доступу до різноманітних ринків, що дозволить малому бізнесу зайняти своє місце в економіці є важливим. Інклюзивні методи

дозволяють розширити доступ до ринків через спеціалізовані платформи, де соціально незахищені групи можуть пропонувати свої товари та послуги. Також важливо розвивати місцевий бізнес і створювати підприємницькі екосистеми на регіональному рівні. Інклюзивні підходи сприяють інноваційному потенціалу підприємств, надаючи доступ до технічних і наукових ресурсів. Це сприяє сталому розвитку та ефективності бізнесу.

Інклюзивні принципи сприяють розвитку інноваційного потенціалу малих підприємств, забезпечуючи їм доступ до науково-технічних ресурсів, технологічну підтримку та можливості для досліджень та розробок. Це сприяє виникненню конкурентоздатних та інноваційних бізнес-одиниць, що сприяють сталому розвитку в цілому та диверсифікації економіки. Інклюзивна політика допомагає розширити доступ до сучасних технологій і цифрових рішень, включаючи підтримку у впровадженні електронної комерції, цифрового маркетингу, автоматизації бізнес-процесів та інших інноваційних рішень.

Питання становлення та поширення малого інклюзивного підприємництва набуває особливої актуальності для України в умовах війни та особливостях розвитку підприємництва. Після завершення війни очікується демобілізація військових частин і військовослужбовців сил оборони країни. Вважаємо, що низка кроків у пошуку цих осіб включатиме підтримку малого інклюзивного бізнесу з боку держави та органів місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій тощо. Інклюзивне підприємництво, як і будь-яка економічна діяльність вимагає остаточного стратегічного планування розвитку, створення моделей і дорожніх карт. Основна стратегія розвитку малого інклюзивного бізнесу включає такі напрями та передбачає:

- створення сприятливих умов для доступу до ресурсів та підтримки всього малого та середнього інклюзивного бізнесу з урахуванням потреб і проблем соціально незахищених верств підприємців;

- створення кластерів, у яких підприємці різних секторів та розмірів працюватимуть разом для досягнення спільних цілей;

– стимулювання інновацій та використання цифрових технологій у малому та середньому інклюзивному бізнесі;

– залучення державного сектору, громадські організації та приватних підприємців у партнерстві для спільної розробки та впровадження стратегій підтримки малого та середнього інклюзивного бізнесу [3].

Дані стратегічні напрями стануть у пригоді для створення сприятливих умов розвитку малого підприємства. Вони забезпечать стійкість, ріст та соціальну включеність. Проте успіх таких заходів багато в чому залежить від урахування відповідних особливостей країни, потреб її громадян і реалій ринкової економіки.

Реалізація цих стратегій вимагає взаємодії державних органів, громадського сектору та бізнес-середовища, а також постійного моніторингу та адаптації до змін у суспільстві та економіці.

Отже, сучасні виклики, що стоять перед підприємствами, включають військові конфлікти, економічну нестабільність та загрози для енергетичної інфраструктури. Особливо уразливими в цих умовах є малі та середні підприємства, які зазнають значних втрат та навіть припиняють свою діяльність. Проте, варто відзначити, що багато сучасних українських підприємств проявляють стійкість та здатність до адаптації, використовуючи різноманітні стратегії, такі як трансформація, релокація та залучення резервів для підтримки своєї діяльності.

У таких умовах ключовою перспективою розвитку є формування стратегій фінансування інвестиційних проектів у сфері енергозабезпечення, а також використання кредитних та грантових державних механізмів.

Таким чином, незважаючи на складні умови, підприємства мають можливість досягнення успіху за умови належного використання ресурсів та ефективного управління ризиками. Підсумовуючи, суб'єкти підприємництва в Україні мають відповідний потенціал для подолання існуючих проблем та використання наявних можливостей для свого ефективного розвитку. Ключовими факторами успіху є державна підтримка, впровадження інноваційних технологій та адаптація

до змін у ринковому середовищі. За умови ефективного використання цих можливостей, український бізнес зможе не лише подолати поточні труднощі, але й забезпечити стабільне та стійке зростання у майбутньому.

Особливості розвитку сучасного підприємництва є досить важливою економічно-політичною проблемою, яка вимагає комплексного підходу для свого вирішення. Для досягнення успіху в цій сфері необхідна цілісна системна методологія, яка враховуватиме різні аспекти розвитку підприємництва, включаючи бюджетно-податкову політику та ставлення держави до бізнесу. Тому перспективність розвитку бізнесу в умовах воєнного конфлікту визначатимуть:

1) впровадження нових цифрових технологій, що забезпечить модернізація процесів ведення підприємницької діяльності, що допоможе компанії поліпшити взаємодію з клієнтами, діловими партнерами, співробітниками, державою та суспільством загалом і також це буде мати безпосередній вплив на вирішення питань з конфіденційністю даних та інформації;

2) безпосередня підтримка українського підприємництва зі сторони урядових структур та певне зниження негативного впливу факторів, що своєю дією погіршують стан держави, що включатиме цифрову взаємодію для релокації бізнесу, пільгове кредитування підприємств всіх масштабів, забезпечення державними гарантіями та також надання податкових пільг під час воєнного стану;

3) активне стимулювання та заохочення здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток малого підприємництва в Україні – це довгостроковий процес, який потребує поетапного підходу, враховуючи всі особливості сьогодення, економічну ситуацію країни та наявні проблеми на рівнях макро- та мікро-економіки.

Список використаних джерел

1. Акуленко М. М. Сучасні проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Київ: КНТ, 2021. 312 с.

2. Антонюк А. Ю. Стратегія інновацій як засіб організації розвитку бізнесу підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. №99. Ч.2. С. 81-94.
3. Анісімов В. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 869. С. 5-12.
4. Аналіз актуального стану та розробка нових пропозицій щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні на замовлення ГО «Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності». URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stand/>.
5. Валінкевич Н. В. Основи підприємництва: підручник / під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 492 с.
6. Веретенко О. В. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні в умовах глобалізації: монографія. Київ: Знання, 2019. 288 с.
7. Відновлення економіки: стан і потреби бізнесу – оцінки ОВА та територіальних громад. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vidnovlenna-ekonomiki-stand-i-potrebi-biznesu-ocinki-ova-ta-teritorialnih-gromad>.
8. Відновлення економіки України. URL: <https://business.dii.gov.ua/economic-recovery>.
9. Воробйова Н., Гаврилюк С., Литвинова Т. Деякі аспекти інклюзивного розвитку економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 29-37.
10. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
11. Герасимчук О. В. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в Україні: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 320 с.
12. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58-66.
13. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні, вересень 2022 – підготовлене в рамках ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stand-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-u-veresni>.
14. Жуковська А. Ю. Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 17-33.
15. Кобеля З. І., Тодорюк С. І. Перспективи розвитку підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. С. 95-106. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.95>.
16. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів: глобальний та національний виміри. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 109-118.
17. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Як війна вплинула на малий та середній бізнес у різних регіонах України? *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>.
18. Лопатинський, Ю. М. Розвиток малого та середнього інклюзивного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.2>.
19. Марчук І. Який фундамент для розвитку підприємництва закладає держава. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/8/712091/>.
20. Ніколюк О. В. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах формування інклюзивної економіки. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 2 (66). С. 5-11.
21. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voennoho-standu-v-ukrayini-veresen>.

22. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1 (2). С. 126-132.
23. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=623f138f-c267-4ae7-af07-64f0ec6646a9#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FFiles%2FGetFile%3Flang%3Duk>.
24. Партин Г. О., Омелян Х. А. Кредитування діяльності малих і середніх підприємств в Україні: сучасні особливості та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.72>.
25. Ніколюк О. В. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах формування інклюзивної економіки. *Economics: Time Realities*. 2023. № 2 (66). С. 5-11. <https://doi.org/10.15276/etr.02.2023.1>.
26. Самофатова В. А. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємства в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.
27. Скрильник А. С. Інклюзивний вектор розвитку малого бізнесу. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12388/1/75%20%D0%A2.1-381-382.pdf>.
28. Луцків О. М. Світовий та Європейський досвід реалізації моделі інклюзивного розвитку. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. №97. С. 16-20. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2019-97-02>.
29. Сачинська Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 45-48. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-7>.
30. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. URL: <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyruvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/>.
31. Legislative framework for the creation and functioning of small and medium-sized enterprises in Ukraine. URL: <https://smekni.com/a/256571-2/zakonodavcha-baza-stvorennya-ta-funktsonuvannya-malikh-serednih-pdprimstv-v-ukran-2/>.
32. We believe that developed small and medium business is the key to economic stability and development. URL: <https://business.diia.gov.ua/en>.

Н. В. Куряча

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Ринок постійно рухається та розвивається. Більшість підприємців, але не всі, роблять такі кроки, щоб діяти і розвиватися разом з ринком. Інновації та інноваційний розвиток відіграють значиму роль у сучасній економіці. Без використання інновацій практично неможливо створити конкурентоспроможну продукцію з високим рівнем інновацій. Важливість запровадження інноваційних змін посилюється створенням довгострокових стабільних конкурентних переваг, а також створенням умов для розвитку підприємництва у майбутньому. Отже, неможливо підвищити продуктивність і ефективність бізнесу без постійного розвитку та вдосконалення інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність суб'єктів господарювання є однією з основних складових формування, збереження та розширення конкурентоспроможної стратегічної перспективи.

Актуальність обраної теми пов'язана з тим, що з переходом до ринкової економіки ефективність діяльності і конкурентоспроможність підприємства переважно залежать від інтенсивності інноваційної діяльності та сприйнятливості до інновацій у бізнесі.

Багато людей мають відношення до потреб ринку здатність створювати нове, оригінальне або вдосконалене рішення і досягати великого успіху. Компанія вітає такі рішення, оскільки вони є відправною точкою для вдосконалення процесу не тільки у виробничих процесах, а й у повсякденному житті. Значний розвиток економіки країни здійснюється завдяки інноваціям, які створюють підприємства. Ці підприємства позначені як інноваційні суб'єкти господарювання і в першу чергу знаходяться у центрі інтересу експертів і всього суспільства.

Роль інновацій в суспільстві, постійне загострення конкуренції та інші питання, які пов'язані з особливостями управління інноваційними, відображені в працях науковців О. Ф. Андропова, Л. Л. Антонюк, М. Н. Блауг,

В. О. Василенко [2; 4; 9; 12]. Однак підвищення ефективності інноваційної діяльності все ще залишається актуальним питанням для переважної більшості компаній. Поняття «інноваційний розвиток» є досить складною економічною категорією і в динамічних умовах зовнішнього середовища потребує постійного перегляду та вдосконалення.

Вивчаючи питання інноваційної діяльності підприємства, насамперед необхідно усвідомити основні поняття, такі як: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток та інноваційна діяльність.

Можна помітити, що визначення поняття «інновації» за десятиліття мало змінилося і до нього додалися послуги. Шумпетер під «справжніми інноваціями» розумів нові технології, застосування останніх наукових знань та ідей у бізнесі. Згодом нововведення перетворюється на ринковий стандарт, а компанія, яка не застосовує інновації остаточно втрачає свої позиції ринку і конкурентоспроможність. Отже, бізнесу необхідно «рухатися в ногу з часом» і максимально використовувати інновації.

Перші згадки поняття інновації з'явилися в працях Й. Шумпетера ще в 1911 році. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» автор розумів слово інновація як особливий результат, пов'язаний зі створенням нових активів і відновленням їх споживчих властивостей, змінами та набуття істотно нових організаційних форм господарювання. Шумпетер розглядав інновацію як сполучення нових факторів виробництва, мотивованих духом підприємництва [29].

У своїх наукових працях Й. Шумпетер описав п'ять типових змін у розвитку:

- використання нового продукту зі суттєво новими властивостями;
- удосконалення або повна переоцінка технології виробництва та його ресурсного забезпечення;
- використання нового обладнання, технологічного процесу або ринкової підтримки виробництва;

- освоєння нових ринків збуту продукції;
- видобуток і використання нових матеріальних ресурсів [1, с. 87].

Основою інновацій є процес навчання та змін, і цей процес часто порушується, ризиковано і дорого. Інновації вимагають енергії та відданості змінам. Інновації зазвичай включають будь-які реалізовані-впроваджені зміни в компанії – наприклад проекти, процеси, методи, винаходи, пропозиції щодо вдосконалення, які є результатом бажаних змін всередині компанії. Вони можуть бути новими або покращеними, це може бути ідея чи радикальна зміна, але цим треба керувати, інакше цього не станеться. Основною передумовою успіху є інноваційна діяльність та її комерційне використання. Інновація визначається як розроблена ідея, технологія, послуга або продукт і пропонується клієнтам на ринку, які сприймають її як нову і оригінальну.

Інновації не обов'язково означають лише великі, приголомшливі винаходи. Експерти нагадують, що іноді кілька невеликих змін здатні викликати потужні зміни у світі. Це може бути вдосконалення виробництва, використання дешевших транспортних систем і ефективніших комунікацій, коли більшість із цих змін ледь помітні, але в цілому вони мають величезну силу. Цей факт є особливо актуальним для малих і середніх підприємств. Не завжди потрібно вигадувати нові товари або послуги, чудові технології чи методи продажу, але цього достатньо, щоб йти в ногу з часом і прогресом, щодня вносячи принаймні незначні покращення, які в довгостроковій перспективі будуть рухати компанію в цілому.

Основне завдання – знайти інновації, які підвищили б задоволення або комфорт клієнтів. Отримавши висновки про незадоволення покупців, можна розробити чіткий план, які сфери потребують вдосконалення. Якщо виходити з передумови, що у разі збільшення задоволеності клієнтів впровадженою інновацією, результатом буде більша лояльність і повторні закупівлі або нові укладені договори, що гарантує ріст доходу у тривалій перспективі. Це підтвердить сенс інновацій. Основою інновацій є здатність бачити переваги,

помічати можливості та використовувати їх для конкурентної переваги. Не дивлячись на той факт, що нові продукти часто вважаються головним проявом інновацій на ринку, інноваційні процеси відіграють таку ж стратегічну роль. У житті компанії дослідженням і розробкам належить особлива роль. Але це фінансово складна справа і вимагає багато експертів, а також відповідне фінансове забезпечення. Успіх компанії на ринку також залежить від того, наскільки швидко може суб'єкт господарювання реагувати на зміни на ринку і у навколишньому середовищі. Отже, успіх бізнесу пов'язаний зі здатністю компанії впроваджувати інновації та вести інноваційний бізнес. Кожен бізнес повинен впроваджувати інновації, якщо хоче працювати на ринку. Управління суб'єкта господарювання, таким чином, має інтегрувати бізнес-стратегію, яка також буде адаптуватися інші види господарської діяльності до цього пріоритету.

На ринку у просторі панує сильна конкуренція і кожна компанія намагається отримати конкурентну перевагу для себе, завдяки якій могла би перемогти. І навпаки, існує багато компаній в бізнес-середовищі, які працюють разом, тому що взаємна кооперація приносить перевагу. Суб'єкти господарювання вдаються до співпраці шляхом створення ділових мереж, які є місцем для загальних досліджень і розвитку діяльності. В такі мережі залучаються інноваційно налаштовані підприємства, метою яких є вивести на ринок такий продукт або послугу, які відсутні на ринку або споживач незадоволений їх якістю і характеристиками.

Впровадження інновацій є серйозним бізнес-рішенням. Нововведення важливі для подальшої успішної роботи на ринку і залучення нових клієнтів. З іншого боку вони асоціюються з інвестиціями, які мають бути фінансово забезпечені та значними для бізнесу витратами. Тому керівництво повинно ретельно продумати обґрунтування, стратегію та інші можливі ресурси, необхідні для ініціації інноваційного процесу компанії. Підприємництво включає ініціативу, розбудову бізнесу, ефективне використання можливостей на користь бізнесу.

Інформація, наведена у табл. 1 розкриває термін «інновація» в різних підходах вітчизняних та зарубіжних авторів.

Таблиця 1

Визначення поняття «інновація»

Джерело	Формулювання
Андропова О. Ф.	«Інновація – це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних та інших ефектів» [2, с.113]
Александрова В. П.	«Інновація – кінцевий результат інтелектуальної діяльності як нового об'єкта чи вигляді деякого об'єкта, відрізняється від попереднього аналога» [3, с.25]
Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV	«Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав реалізацію як нового чи вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу» [22]
Антонюк Л. Л.	«Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що впроваджується на ринок, нового / вдосконаленого технологічного процесу для використання в практичній діяльності, або в новому підході до надання соціальної послуги» [4, с. 89]
Шумпетер Й.	«Інновація – зміна з метою застосування та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації у промисловості» [29]
Потапова Н. А.	«Інновація – це кінцевий результат нововведення з метою зміни об'єкта управління та отримання науково-технічного, економічного, соціального, екологічного та іншого виду ефекту» [23, с.277]
Стадник В. В.	«Інновація – це діяльність, включаючи надання послуг зі створення та реалізації інноваційної продукції» [28, с.445]
Рогоза М. Є.	«Інновація – підсумковий результат створення та освоєння принципово нового модифікованого засобу, що задовольняє конкретні суспільні потреби та дає низку ефектів» [25, с. 446]

Джерело: складено автором на основі [2-4; 22-23; 25; 28-29]

За наведеними визначеннями окремих авторів можна дійти висновку, що інновація означає перетворення продукту або послуги на щось краще, на інший продукт чи послугу, які принесуть більше доданої вартості. Це значне поліпшення або винайдення принципово нового підходу до надання послуги,

який задовольнить у більшій мірі задовольнити вимоги клієнта та принесе конкурентні переваги.

Жодна інновація не триває вічно. Компанії також не повинні забувати про це. Будь-який інноваційний продукт або послуга мають свій життєвий цикл – певний проміжок часу, протягом якого інновація буде користуватися попитом, а продавець або виробник буде отримувати реальну вигоду та прибуток. Визначено роль концепції життєвого циклу в плануванні та управлінні виробництвом інноваційного продукту або послуги на підприємстві [7, с. 109].

Різні види інновацій мають свої схеми життєвого циклу. Вони впливають на загальну тривалість внутрішніх стадій і специфіку розвитку самого циклу. Але для всіх типів інновацій визначена базова основа, яка виглядає так:

- 1) створення ідеї, розробка інновації;
- 2) перехід до ринку;
- 3) підтримка/розвиток ринку;
- 4) вихід на стабільний збут на ринку;
- 5) скорочення ринку;
- 6) занепад/зникнення ринку.

Наведені фази підтверджують те, що будь-яка інновація з часом втрачає свою актуальність і затребуваність. У тому випадку, коли вчасно не буде проведена розробка та вдосконалення відповідного продукту або послуги, то інші, більш інноваційні продукти або послуги з покращеними характеристиками зможуть витіснити стару інновацію з ринку [8, с. 145].

Саме тому переважна більшість виробників зацікавлені у вдосконаленні свого продукту або послуги. Таким чином підприємці підтримують попит на інновації без втрати власного прибутку. Одночасно зростають конкурентні переваги бізнесу.

На етапі створення відбувається організація інноваційного процесу, вкладаються фінансові ресурси у розробку нового сучасного продукту, ведуться дослідження щодо створення якісних інновацій, які відповідають вимогам сьогодення.

Фаза розповсюдження – це виведення інновації на споживчий ринок, початок випуску масових серій готової продукції або послуги, маркетингові програми. На цьому етапі підприємець починає отримувати перший прибуток від продажу нового інноваційного товару або послуги.

Етап споживання – стабілізація продукту або послуги, який вийшов на ринок, продажі досягають точки максимального піку. Споживачі активно споживають інновації, а виробник постійно нарощує партії готової продукції. Грошовий потік виробника на цьому етапі максимальний.

Насичення – ринок перенасичений цим продуктом. Ліміт продажів досягнуто, подальшого зростання продажів товару або послуги на ринку очікувати не потрібно.

Виснаження – це стадія, на якій спостерігається максимальне зниження обсягу продажів, але попит все ще існує на ринку. Це означає, що якщо ви проводите необхідний ребрендинг, покращуючи характеристики інновації, це означає, що створюються передумови для повторного збільшення продажів. Фінансуванням і впровадженням інновації на ринку займаються прямі інвестори. Предметом управління інноваційною діяльністю є розробка та впровадження інновацій. У разі, коли інноваційна діяльність підприємства є успішною, компанія може забезпечити собі конкурентні переваги на ринку [10, с. 167].

Успішне впровадження інновацій є життєвою необхідністю для компаній. Найпоширенішими помилками під час впровадження інновацій є:

- недостатнє дослідження ринку;
- помилки в технічному вирішенні нововведень, тобто недостатні технологічні можливості;
- невідповідний час виходу на ринок.

З одного боку, помилково виходити на ринок з інновацією занадто рано, коли у клієнта потреба в товарі ще не усвідомлена, а також пізній вхід, коли клієнт уже задовольнив свою потребу інакше.

Інноваційні процеси – це нові або значно змінені процеси створення продукту, системи постачання або дистрибуції. Інноваційними процесами також

вважаються значні зміни в конкретних технологіях, програмному забезпеченні або обладнанні, спрямовані на покращення якості, ефективності та гнучкості виробничої або постачальницької діяльності або на зменшення екологічних ризиків. Інноваційні процеси можуть відбуватися на різних рівнях підприємства. Інноваційні процеси на одному рівні впливають на процеси на декількох або всіх рівнях підприємства.

Метою компаній, що займаються впровадженням інновацій, є прискорення та покращення якості поточних процесів, тим самим збільшуючи або утримуючи частку ринку, підвищити або зберегти свою конкурентоспроможність і прибутковість. З метою зниження виробничих витрат при застосуванні інновацій підприємства можуть обрати нові маркетингові стратегії.

Вдосконалюючи процес, підприємства також прагнуть досягти підвищення якості послуги, що надається або продукту, що виробляється, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку і покращити свою репутацію серед клієнтів.

Інноваційний процес можна охарактеризувати як впровадження та забезпечення переходу системи з одного (нижчого за рівнем розвитку) стану до іншого (більш високого) стану. З точки зору організації, інноваційний процес є добре структурованим процес, домінуючим компонентом якого є інновація продукту. Її місія для підприємства полягає в тому, щоб забезпечити зростання ефективності організації відповідно до бізнес-цілей та досягнення позитивних ефектів.

Поняття інноваційна діяльність має багато трактувань. Основні трактування терміну «інноваційна діяльність» представлені в табл. 2.

Різновиди інноваційної діяльності супроводжуються високим рівнем ризику на всіх етапах впровадження. Тому необхідно правильно організувати розробку і виробництво, щоб звести всі можливі ризики до мінімального рівня. Необхідно також стежити за конкурентним середовищем, щоб розпізнавати їх сильні та слабкі сторони та уникати помилок у власному виробничому процесі. Мета управління інноваційною діяльністю компанії складається з:

- організації ефективної взаємодії між окремими підрозділами підприємства;
- нестандартних рішень і підходів в питаннях техніки;
- навчанні та постійного підвищення кваліфікації персоналу;
- розробки нових та вдосконалення існуючих елементів виробничої інфраструктури підприємства;
- взаємодії між різними суб'єктами, які входять до складу інноваційної системи [11, с. 36].

Таблиця 2

Поняття «інноваційна діяльність»

Джерело	Формулювання
Бочковський А. П.	«Інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання результатів наукових досліджень та розробок для розвитку наукових шкіл, забезпечення прогресивних перетворень в економіці в цілому, галузях та на окремих підприємствах, підвищення конкурентоспроможності підприємств та продукції, розширення асортименту якісної продукції, удосконалення методів комерційної реалізації продуктів та послуг» [10, с. 68]
Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV.	«Інноваційна діяльність – це діяльність (включаючи наукову, технологічну, організаційну, фінансову та комерційну діяльність), спрямовану на реалізацію інноваційних проєктів, а також на створення інноваційної інфраструктури та забезпечення її діяльності» [22]
Микитюк П. П.	«Інноваційна діяльність – це діяльність, яка спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок для розширення та оновлення номенклатури та покращення якості продукції (товарів, послуг), вдосконалення технології їх виготовлення з подальшим впровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому та зарубіжних ринках» [21 с.147]
Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В.	«Інноваційна діяльність є комплексом наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, який спрямований насамперед на комерціалізацію накопичених знань підприємства, а також наявних у підприємства технологій та обладнання» [18, с. 246]

Джерело: складено автором на основі [10; 18; 21-22]

В останні десятиліття ми стали свідками динамічних змін у розумінні понять інновацій та інноваційний розвиток та їх значення у розвитку регіонів. Зміни в розумінні та визначенні цих понять відбуваються, як правило, під впливом системного підходу, тенденцій глобалізації, трансформації економічного та соціального середовища країн Центральної та Східної Європи.

У зв'язку з розширенням значення поняття «інновація» в літературі зустрічаються й інші, більш широкі визначення. Інновації розуміють не лише як використання нових технічних і технологічних процесів, але й як зміни в організації виробництва, орієнтацію на нові ринки та використання маркетингових інструментів. В інших підходах цей термін використовується для позначення змін, спрямованих на використання нових видів засобів виробництва і транспорту, нових ринків і форм організації виробництва та послуг. Інновація також може сприйматися як подія, що відбувається або відбувається в певний момент або в певному місці, яка спричиняє ринковий або організаційний прорив. У такому розумінні інновація є засобом поширення знань і змін.

Інновації та інноваційний розвиток тісно пов'язані зі змінами в економічній та соціальній сферах. Отже, вони являють собою успішне створення, адаптацію та використання нововведень в економічній та соціальній сферах. По відношенню до відтворювальних процесів інновація є цілеспрямований, динамічний процес розвитку, який призводить до позитивних змін, спрямованих на покращення позитивних змін, спрямованих на вдосконалення відтворювального процесу та більш повне задоволення суспільних потреб. У підприємницькій діяльності інноваційні процеси виражають реалізацію окремих інновацій (також комплексу інновацій), які забезпечують кількісні та якісні зміни в продуктах, процесах і в структурі виробничо-технічної бази, а також в економічному та соціальному контексті.

Наразі інновації та інноваційні процеси часто пов'язують з розвитком регіонів. Зокрема здійснюється моніторинг, аналіз та оцінка передумов і потенціалу регіонів для виникнення та поширення інновацій, або більш комплексні підходи та методи оцінюють роль і значення інновацій у контексті подальшого розвитку

та конкурентоспроможності регіонів. Проблема і питання формування так званого інноваційного середовища, яке разом з іншими факторами сприяє співробітництву і регіональним зв'язкам у розробці та поширенні інновацій, а також інновацій та є одним із шляхів подолання негативних наслідків економічної кризи і передумовою подальшого розвитку та конкурентоспроможності регіонів.

Крім економічних чинників, на інноваційні процеси впливає діяльність освітніх, науково-дослідних, господарських та галузевих інституцій, малі та середні підприємства, технологічно орієнтовані підприємства а також учасники так званих формальних мереж, які забезпечують взаємні зв'язки.

Підприємства, які хочуть досягти успіху на конкурентному ринку, повинні пропонувати своїм клієнтам послуги та продукти, яких немає в інших конкуруючих компаніях. У цьому випадку важливо зосередитися на кінцевому споживачеві. Для цього необхідно вивчити його потреби та побажання, його вимоги. Після цього, фірма повинна задовольнити свого клієнта якнайкраще і якнайшвидше. Важливим елементом є якість запропонованих товарів і послуг. Чим краще якість запропонованих товарів і послуг, тим більше клієнтів завоює компанія. Звичайно, за умови, що якість надається за розумну ціну, яку кінцеві клієнти будуть готові платити. Ще одне питання, пов'язане з інноваціями, над яким працює менеджмент є швидкість доставки та рівень цін на нові продукти. При встановленні ціни на нові продукти необхідно враховувати рівень витрат, пов'язаних з виробництвом і закупівлями, а також те, наскільки високу ціну готові заплатити кінцеві споживачі. У наш час дуже важливо орієнтуватися на швидкій доставці продукції. Кінцевий споживач хоче отримати товар, який його цікавить, негайно.

Загалом, термін інновація означає позитивну зміну стану певної системи. Інновації існують у різних формах залежно від характеру системи чи об'єкта якої вони стосуються. Стосовно бізнес-середовища можна зробити висновок, що інновації можуть стосуватися усієї підприємницької діяльності. Керівництво підприємства повинно стежити за тим, щоб інновації впроваджувалися комплексно

як органічна частина загального інноваційного процесу. Процес інновацій забезпечує розвиток продукту або послуги, їх вдосконалення. Завдяки інноваціям продукт або послуга набувають нових характеристик, які підвищують його цінність для споживача.

Системний підхід науковців до поняття інноваційного розвитку дає змогу виокремити характерні особливості, які мають наступний вигляд [13, с. 108]:

- це процес, який представляє собою постійне вдосконалення інноваційної діяльності бізнесу;
- інновації впроваджуються в усіх сферах діяльності підприємств;
- підприємства в бізнес-секторах розвиваються завдяки маркетингу та продуктовим інноваціям;
- інноваційний розвиток має контролюватися однією особою або групою кваліфікованих спеціалістів.

Ніхто із наведених авторів у своїх роботах присвячених вивченню питань інноваційного розвитку не виділяв ще один важливу складову – людський капітал. Людський капітал відіграє потужну роль в інноваційному розвитку і виконує багато необхідних кроків для ефективного розвитку компанії.

Інноваційний розвиток окреслює певні перспективи для формування переваг компанії над конкурентами. Такою можливістю може бути випуск нового продукту з особливостями та перевагами, які будуть цікавими для потенційного клієнта і змусять його витратити власні кошти і придбати цей продукт або послугу.

Інновації повинні бути частиною діяльності кожної компанії. Впроваджуючи інновації, підприємства підвищують свою конкурентну позицію на ринку, утримують існуючих і залучають нових клієнтів. Для того, щоб інновації були успішними, підприємствам необхідно пов'язати інновації з усіма видами діяльності в бізнесі, зокрема з самою стратегією. Для її правильного впровадження та використання, вони, в свою чергу, повинні використовувати знання своїх працівників.

Під інноваційним процесом розуміють розробку нового продукту від придбання патенту на винахід до впровадження (інноваційних) продуктів на ринок відповідно поступовому впровадженню інноваційних змін. Загалом виділяють 3 етапи інноваційного процесу, а саме створення винаходу (включає генерацію ідеї, дослідницький та підприємницький аналіз), створення інновацій (складовою частиною яких є підготовка інноваційної програми, дослідження і розробки, виробництво) та поширення інновацій (комерціалізація, використання).

Інноваційні системи (ІС) є відображенням інноваційного середовища. ІС можуть включати елементи (установи, учасники) і відносини, які взаємодіють один з одним вони діють у процесі виробництва, розповсюдження та використання нових, економічно вигідних знань. Елементами інноваційної системи вважаються виробничі (науково-орієнтовані компанії, промислові кластери тощо) та наукові (освітні та науково-дослідні установи, які співпрацюють з бізнес-середовищем з метою передачі нових знань та технологій у бізнес-середовище) сектори та мережі допоміжних установ.

Інноваційна активність відображає активний стан, коли інноваційна діяльність бізнесу – це в першу чергу знання та комплекс діяльності. Чим інтенсивніша інноваційна діяльність компанії, тим вища її інноваційна активність. Інноваційна активність діяльності підприємства – це його характеристика, яка показує зв'язок між запланованим змістом діяльності та її фактичними вихідними результатами. Цей зв'язок пояснюється поведінкою компанії при виконанні запланованих дій. Інноваційна діяльність – це інтенсивність виробництва, впровадження, освоєння нововведень з метою підвищення потенціалу підприємства з використанням людських ресурсів.

Інновації допомагають бізнесу рухатися вперед та будувати власну конкурентоспроможність. Стрімкий розвиток технологій посилює потребу підприємств, які приносять не тільки користь собі але й для всіх зацікавлених сторін.

Пояснення інноваційної діяльності подано в табл. 3.

Поняття інноваційної активності

Джерело	Поняття
Гриньов А. В.	«Інноваційна активність – є характеристика інноваційної діяльності організації, що відбиває інтенсивність запровадження нових технологій, своєчасність реалізованих рішень керівництвом організації спрямовані на забезпечення інноваційної діяльності організації, з метою якісної і кількісної зміни показників системи» [13]
Жихор О. Б.	«Інноваційна активність малих підприємств – це спосіб їх існування, тоді як інноваційна активність великих підприємств є лише фаза розвитку, стадія їх життєвого циклу» [17]
Заблоцький Б. Ф.	«Інноваційна активність – інтенсивність здійснення організацією діяльності із створення та залучення нових технологій, товарів» [18]
Йохна М. А.	«Інноваційна активність підприємства є комплексною характеристикою його інноваційної діяльності» [20]

Джерело: складено автором на основі [13; 17-18; 20]

Індивідуальні гравці на ринку впливають на інноваційні процеси та співпрацю, необхідну для створення та функціонування інноваційного середовища. Співпраця здійснюється кількома шляхами.

Будь-яка діяльність суб'єкта є лише малою частиною всього глобального процесу. Наприклад, новатор, який створює інновацію, є лише окремою складовою інноваційного процесу в загальному життєвому циклі інновації. Це пов'язано з тим, що індивідуальний гравець не створює сам інноваційний продукт. Крім нього, в процесі задіяно багато інших суб'єктів, які беруть участь у створенні продукту. Вони виконують інші види діяльності на стадії життєвого циклу.

Однакові плани, цілі, стратегії та потенціал менеджерів різних компаній приносять різні результати. Це пов'язано з їх різною активністю. Саме відмінності в інноваційній активності пояснюють різні результати інновацій при однакових вихідних зв'язках.

Позначка «інноваційна діяльність» має такі характеристики інноваційної діяльності підприємства [15, с. 89]:

- стратегічний характер;
- тактичний характер;

- контроль в режимі реального часу;
- відповідність стратегії місії зовнішньому середовищу;
- якісна характеристика інноваційної стратегії;
- результативність реалізованих заходів щодо вдосконалення інноваційної діяльності;
- адекватність реалізованого рівня інноваційної діяльності.

Якщо зможете обрати правильну стратегію, то зможете досягти ефективної інноваційної діяльності підприємства, що надає можливість підвищити та покращити інноваційну активність підприємства [16, с. 890].

Створення ефективних інновацій та їх застосування залежить не тільки від людського потенціалу, а й від ефективного використання знань та умінь людей, стимулювання їх розумової діяльності та емоційного інтелекту шляхом створення сприятливого середовища і комунікації, а також мотиваційних заходів успішних співробітників.

Існує багато видів інноваційного розвитку бізнесу. За характером «планувальників» і «реалізаторів» інноваційну стратегію слід поділити на інституційну (підприємства) і центральну (державну).

Центральна інноваційна стратегія – реалізація конкретних інноваційних заходів, запланованих лише на державному рівні (наприклад, програм досліджень і розробок, спрямованих на розвиток будь-яких галузей), створення зовнішньої інфраструктури, що підвищує інноваційну динаміку підприємства та підтримує розвиток, а також модернізація внутрішнього механізму підприємств.

За змістом предмета розрізняють стратегію в області досліджень і розробок, структур продуктів, фінансів, ринку. Вона є частиною довгострокової інноваційної стратегії.

Управлінською «поведінкою» можна назвати такі коригування:

- 1) традиційний – компанія збирається підвищити якість вже наявної продукції;

2) опортуністичний – підприємство займається пошуком продукції, яка не вимагатиме великих витрат на дослідження та розробки, але з якою вона зможе вийти на ринок;

3) імітація – використовується компаніями з найсильнішими ринковими і технологічними позиціями. Нову технологію купують у іншого, наприклад, купуючи ліцензію. Це, у свою чергу, купується за меншу суму, його можна придбати набагато швидше, а дія набагато надійніша, ніж запатентована технологія. Це успішний тип стратегії, але вимагає високих спеціальних навичок для підтримки;

4) оборонний – підприємство проводить дослідження і розробки без прицілу, за головну позицію і мету – підтримання рівня розвитку серед інших підприємств;

5) залежні – малі підприємства, за якими велике підприємство закріплює новий вид продукції чи виробництва;

б) наступальні – займають лідируючі позиції на ринку.

Для інноваційного розвитку потрібен тривалий проміжок часу, від 5 до 15 років, підприємство зможе добре реагувати на зміни ринку, якщо ретельно підійти до питання підготовки та буде мати необхідні науково-технічні розробки на цьому етапі.

Саме тому компанія повинна будувати своє майбутнє на довгостроковій стратегії розвитку. За допомогою наступальної стратегії можна розраховувати на хороший результат для компанії у майбутньому. Розробка наступальної стратегії – завдання не з легких. Це вимагає не тільки глибокого аналізу та чудової інтуїції, оцінки шансів, плану конкурента, але й винахідливості, швидкого розміщення, реалізації коштів, швидкого визначення можливостей на зовнішньому ринку та постійного моніторингу рівня ризику, оптимізму та здатності приймати втрати.

Загальні стратегічні орієнтири підприємства безпосередньо впливають на форму інноваційного розвитку та його стратегію. Інноваційна система повинна цілком і повністю включати різноманітні можливості інноваційного розвитку підприємств та фактори, які можуть на них впливати.

Бізнес-інноваційні центри, які орієнтовані для здійснення трансферу технологій, підтримки розвитку інноваційних компаній, побудови інноваційної бази даних за отриманими результатами, дослідження та зв'язок з практикою, налагодження контактів з науковими та дослідницькими установами та відповідні органи державного та громадського управління, подальші регіональні консультації та інформаційні центри працюють з метою покращення умов для розвитку малого та середнього підприємництва, підтримка соціально-економічного розвитку та інтеграції в європейські економічні структури.

Оскільки швидкість глобалізації та надлишок потужності продовжують зростати у світі, буде організація успішною чи ні, визначається на основі конкурентного зіткнення з іншими організаціями. Таким чином, інновації стають все більш важливим і фундаментальним інструментом у конкурентній боротьбі підприємств. Інновації вважаються одним із головних джерел конкурентної переваги компанії.

Успішний підприємець – це той, хто знає, як використовувати зміни у своїй діяльності та отримати власну вигоду. Він не повинен просто залишати пошуки цих змін напризволяще, і він повинен цілеспрямовано аналізувати та шукати інноваційні можливості. Успіх організації залежить від синергії та ефективності корпоративних складових, а також конкурентоспроможності усіх елементів організації. Однак компанія може бути успішною в довгостроковій перспективі, якщо вона може підтримувати темпи інновацій у довгостроковій перспективі, а також має можливість продовжувати надходити щось нове. Іншими словами, часткове нововведення може забезпечити тимчасову конкурентну перевагу, але, ймовірно, не можна очікувати створення постійної переваги.

З іншого боку, інновації не завжди бажані чи необхідні. Наприклад, якщо витрати пов'язані з розробкою або впровадженням інновацій, що перевищують майбутню віддачу від них, то слід розглянути рішення щодо важливості даного нововведення.

Підготовку і поетапне впровадження нововведень називають інноваційними процесами. Результатом нововведення має бути усвідомлена та використана

позитивна зміна в організаціях. Інноваційний процес може бути орієнтований на поступове вдосконалення продукції компанії або технологічних процесів або представляє революційну зміну продукту.

Інноваційний процес можна визначити двома способами. Перший з них – ототожнення інноваційних процесів з діяльністю. Завдання інноваційних процесів полягає в перетворенні інноваційних вкладів у результати або у винахід. Таким чином, це набір дій і заходів, які призводять до трансформації інноваційної спроможності у продуктивні інновації. Другий шлях включає всі види діяльності, які пов'язані з інноваціями, від початкової ідеї до остаточного впровадження на ринок.

Інноваційне підприємництво визначається як набір кількох видів діяльності, які спеціалізуються на постійному впровадженні інновацій. Інноваційним вважається підприємство, яке протягом даного періоду впровадив один технічно новий або значно вдосконалений продукт або процес. Здебільшого так відбувається на підприємствах, які постійно займаються інноваціями і бізнес-стратегії яких базуються на креативності співробітників, а також підвищенні цінності для клієнта. Інноваційна компанія не повинна бути лише компанією, яка часто впроваджує інновації, а саме в основному через те, що велика частина компаній впроваджують інновації через необхідність. Проте, компанія стає інноваційною лише тоді, коли її оточення також вважає інноваційною.

Інноваційно орієнтована компанія – це та, яка систематично впроваджує цільові ринкові інновації. Ця компанія не тільки приймає всі стимули для їх створення, але й сама систематично й активно шукає їх. Інноваційно орієнтована компанія практично спрямовує свій інноваційний потенціал на будь-які можливості та підтримується розвиненою інноваційною культурою.

Інноваційна стратегія – це, по суті, одне з ключових завдань сучасної компанії. Інноваційна стратегія визначає довгострокові основні бізнес-цілі, а також визначає види діяльності та ресурси для досягнення цих цілей. Суть стратегії повинна полягати в отриманні та збереженні конкурентної переваги. Відповідна інноваційна стратегія є незамінним інструментом для організації та її

виживання процвітання. У цей час ризик невдачі дуже високий, тому важливим питанням стає, яка правильна інноваційна стратегія для певного продукту чи послуги.

Існує кілька визначень інноваційної стратегії, але кожне з них охоплює лише певну частину завдання інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є поступовим, функціональним і заздалегідь визначеним планом управління та розподілу ресурсів для різних типів інновацій, для досягнення загальних стратегічних цілей компанії, а також коли необхідно залишити минуле або змінити стратегію та цілі бізнесу, щоб зосередитися на бізнесі в майбутньому.

Головна мета інноваційної діяльності сучасного підприємства це підвищення рівня конкурентоспроможності товарів/послуг у співставленні з конкурентами.

Споживчі властивості і ціна являються основними елементами, з яких складається конкурентоспроможність товару/послуги на ринку. Ринкові можливості товарів/послуг пов'язані не тільки з якісними характеристиками або витратами на виробництво та продаж, але ще необхідно пам'ятати, що високий рівень обслуговування клієнтів веде до створення високого рівня привабливості бізнесу.

Основним мотивом, що спонукає підприємства на здійснення процесу розвитку інновацій є прагнення знизити рівень витрат підприємницької діяльності та збільшити масу прибутку в умовах присутності жорсткої ринкової конкуренції. Кожне підприємство створює конкурентні переваги і здійснює це за рахунок застосування такого інструменту, як інновації. При цьому чим швидше здійснюється інноваційний процес, тим більша ймовірність успішної діяльності. Оновлення продукції, своєчасна поява її на ринку збільшує ймовірність отримання додаткового прибутку на підприємстві.

Розглянемо основні напрямки організації ефективного управління інноваційним процесом на підприємстві:

– об'єднання всіх стадій інноваційного проекту в єдиний безперервний процес, здійснення зміни структур усіх рівнів управління та забезпечення

координації зв'язку між ними як вертикалі, так і горизонталі. Подібні тенденції з'являються у разі необхідності об'єднання ресурсів підприємства до виконання окремо взятого великомасштабного завдання;

– виділення управління інноваційними процесами в самостійний об'єкт управління, тобто відокремлення інноваційних структур від підрозділів, які виконують традиційні функції. На практиці використовуються обидва підходи з переважанням одного з них.

Великі передові західні компанії приймають рішення про проведення процесу реорганізації свого науково-виробничого комплексу. Зміна ситуації на ринку у зовнішньому середовищі призводить до процесу перерозподілу ресурсів для вирішення нових виникаючих завдань для бізнесу. Таким чином, одне із актуальних завдань менеджменту компаній є впровадження процесу оптимізації організаційної структури підприємства для здійснення інноваційного процесу. В компанії відбувається створення спеціальних підрозділів, які здійснюють свою особливу роботу наче незалежна окрема фірма, тобто самостійно реалізують виробничу та ринкову політику до тих пір, поки відбудеться ріст обсягів продажу товарів/послуг та зросте прибуток в компанії. Якщо відбувається уповільнення зростання, то приймають рішення про здійснення реорганізації: злиття підрозділу з іншими або зміну його внутрішньої структури, в тому рахунку розподіл на більш дрібні і самостійні елементи. У разі виникнення загальних науково-технічних труднощів одночасно у кількох підрозділів, то має сенс створення спеціального окремого підрозділу з метою їх подолання [21, с. 160].

У випадку виникнення протиріччя між інтересами двох підрозділів, створюють так звану «парасолькову» групу, яка займається обома підрозділами одночасно. Якщо протиріччя зачіпають кілька підрозділів, всі вони реорганізуються. Якщо судити з закордонного досвіду, то можна сказати, що проектно-цільові групи є основною формою організації інноваційного процесу; відділи науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт – традиційні підрозділи, що створюють нову продукцію. На сьогоднішній день їхня роль зросла за

рахунок розробки та доведення до стадії освоєння нових перспективних ідей; центри розвитку, завданням яких є завоювання позицій на ринку шляхом розширення обсягу продажів [21, с. 160].

Також є спеціальні інноваційні фонди, створювані з прибутку для стимулювання впровадження інновацій. Часто такі фонди виступають у ролі венчурних фондів. Кошти з них інвестують у венчурні у свої чи незалежні компанії, у яких зацікавлене підприємство; аналітичні групи, що включають до свого складу керівників, дослідників, а також включають в себе і співробітників функціональних відділів. Вони здійснюють прогнозування розвитку технології, аналіз тематики досліджень, перспективні ідеї тощо.

На сучасному ринку успішна діяльність підприємств не може бути можливою без інновацій та інвестицій. Необхідною складовою розвитку бізнесу у сучасному світі висувають вимоги кількісних і якісних перетворень, нововведень.

Бізнес може використовувати технологічний продукт – інновації. Компанії пов'язують свою діяльність з розробкою та впровадженням нових технологічних процесів. Підприємства освоюють нові або вдосконалюють продукти/послуги, що існували і вироблялися раніше [24, с. 25].

Інновація представляє собою основну цінність для клієнта в універсальній концепції. Максимізація поточної цінності для клієнта та створення нових максимальних цінностей для клієнта, тобто нові продукти, що задовольняють нові потреби нових клієнтів на нових ринках. Таким чином, основні принципи управління інноваціями враховують визначення ключових клієнтів, потреби яких ми прагнемо задовольнити в процесі підприємницької діяльності, і залучення їх до співпраці. Потрібно з'ясувати їхні потреби та визначити поточний рівень їх задоволення. Крім того, необхідно визначити інноваційні можливості та розробити цінні інновації у співпраці з клієнтами. Підприємцям потрібно усвідомити цінні інновації та почати постачати їх на ринок. На основі власних ініціатив, або разом з ключовими клієнтами, сформулювати стимули для подальшої інноваційної діяльності компанії.

Джерелами інноваційних ідей у сучасному світі можуть бути: споживачі, науковці, конкуренти, торгові агенти, дилери та інші посередники, консультанти підприємця з якихось певних елементів інноваційної діяльності, безпосередньо працівники підприємства [28].

Опанування основ стратегічного планування та створення інноваційних цілей допоможе завоювати стійку позицію на ринку. Необхідно сформулювати рекомендації для бізнесу стосовно прийняття рішень щодо інноваційних стратегій та підготовки їх впровадження. Стратегія визначається як формулювання довгострокових основних цілей компанії, визначення напрямків діяльності та ресурсів для досягнення цих цілей. Роль стратегії полягає у визначенні майбутнього іміджу компанії.

Багато компаній не мають розробленої інноваційної стратегії. Вони реагують лише на ті зміни, які вже відбулися, якщо є очевидні сигнали, що попереджають про необхідність інновацій. Прикладами таких сигналів:

1. Проблеми зі збутом продукції.
2. Витрати на розробку та маркетинг зростають непропорційно.
3. Покращення та інші допоміжні заходи були перенесені з продуктів на процеси та організацію праці.
4. У компанії часто виникають проблеми (скарги, звільнення співробітників, суперечки між відділами тощо).
5. Зміни в управлінні та інші заходи принесли лише незначні покращення.
6. Обсяги продажу товарів і послуг-замінників зростають.

Основними вимогами до інноваційної бізнес-стратегії є:

1. Мінливість. Зміни в бізнес-середовищі вимагають обробки варіантів стратегії. Варіанти повинні враховувати минулий, теперішній та очікувальний майбутній розвиток.

2. Довгостроковий часовий горизонт. Незважаючи на мінливість, стратегія не може змінюватися день у день. Для малого бізнесу, оптимальний горизонт до 5 років, для великих компаній 10 років.

3. Системність. Стратегія враховує всі важливі фактори, що впливають на бізнес (продукти, ринок, ресурси, маркетинг, фінанси та ін.).

4. Фактор часу. Стратегія суттєво враховує часові періоди (дати важливих заходів, безперервність, резерв часу та ін.).

5. Концентрація ресурсів і діяльності. Для реалізації прийнятої стратегії необхідно сконцентрувати всі наявні ресурси.

Інноваційна стратегія може бути застосована в традиційних галузях, таких як наприклад, автомобільне виробництво, або в нових послугах, таких як електронна комерція, електронні комунікації, електронна освіта тощо.

Аналіз бізнес-середовища визначає умови, тенденції та межі, в яких може бути реалізована підготовлена стратегія. Підприємницьке середовище стикається з початковою позицією компанії, її сильними та слабкими сторонами, інноваційними можливостями, але також із ризиками. Умови і параметри бізнес-середовища дозволяють сформулювати стратегічні цілі.

Умовою реалізації стратегії є розвиток комплексу інноваційних проектів, що містять технічні та організаційні рішення, ресурсне забезпечення і часові інтервали.

Реалізація інноваційної стратегії вимагає плану дій для кожного компонента системи бізнесу. Мінімальний обсяг плану дій включає:

1. Поділ діяльності, необхідної для досягнення стратегічних цілей тактико-оперативна складова та опрацювання відповідних проектів;

2. Визначення послідовності та взаємозалежності тактичної та оперативної діяльності;

3. Встановлення організаційних процедур для кожного компонента;

4. Забезпечення діяльності необхідними ресурсами;

5. Визначення часових характеристик кожного виду діяльності.

Істотно змінити зовнішні умови можна двома способами:

1. Вжити контрзаходів (наприклад, більша дислокація сил або ресурсів компенсує відхилення).

2. Зміна стратегії (альтернативна стратегія).

У свою чергу, інноваційна діяльність – це процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень та розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження та розробки.

Структура управління інноваційною діяльністю на підприємстві містить 3 елементи:

1. Методологія підготовки та впровадження інновацій, що включає процедури, способи та прийоми опрацювання та реалізації складних інноваційних процесів. До найбільш відомих методичних вказівок щодо забезпечення процвітання організації можна віднести, наприклад, такі: кайдзен, бенчмаркінг, реінжиніринг тощо.

2. Управлінська інноваційна діяльність, яка безпосередньо пов'язана з підготовкою, проектуванням та реалізацією інноваційної діяльності. Що включає планування, організацію, відбір і розміщення співробітників, мотивацію та контроль.

3. Управлінська інноваційна поведінка, яка полягає у творчій діяльності менеджерів. Від керівників усіх рівнів управління в першу чергу очікується, що вони перетворюватимуть винахід на інновацію. Знання та професійна кваліфікація керівників усіх рівнів управління мають гарантувати професійну допомогу та мотивацію команді працівників у втіленні їхніх ідей у конкретні рішення.

Основна передумова успіху бізнесу та можливість його виживання в умовах ринкової економіки здійснення інноваційної діяльності. Важливо підкреслити коло питань з організації та управління інноваційним процесом в компанії.

1. Характеристика інноваційного процесу. Інноваційний процес можна розуміти як розвиток нового продукту від придбання винаходу до виведення

продукції на ринок. Насправді йдеться про підготовку та поступове впровадження інноваційних змін. Результатом інноваційного процесу є інновація. У загальному вигляді інноваційний процес можна поділити на три основні частини:

- 1) створення винаходу;
- 2) створення інновацій;
- 3) дифузія (проникнення) інновацій.

Кожна із зазначених частин може бути поділена далі на кілька розділів.

Створення винаходу. Внутрішня диференціація цієї частини зазвичай поділяється на:

а) фаза генерації ідеї, яка включає знання фундаментальних і прикладних досліджень, знання аналізу маркетингових досліджень ринку, конкуренція, науково-технологічний розвиток, стимули виробничого процесу;

б) етап опитування включає теоретичні дослідження, прогнозування інновацій, створення варіантів інноваційної концепції;

в) фаза аналізу включає: аналіз варіантів поняття з точки зору бізнес-ідеї, вибір оптимального варіанту концепції інновації.

Створення інновацій. Створення інновації включає наступні частини:

а) етап підготовки інноваційної програми, який включає вибір інноваційних завдань, створення інноваційної програми;

б) етап дослідження та розробки, який включає теоретичні та експериментальні дослідження, розробку прототипу проекту, структурну підготовку, технологічну та матеріальну підготовку, виробництво та випробування, обробку документації для перевірки;

в) етап виробництва включає: прийняття техніко-організаційної документації, впровадження виробництва, управління виробництвом.

Дифузія (проникнення) інновацій. Ця частина зазвичай включає такі дії:

а) етап комерціалізації, який включає продаж, доставку, безпеку оперативного обслуговування клієнтів, просування, діючі магазини;

б) фаза використання включає: реалізація отриманих результатів, їх обслуговування та покращення, ліквідація застарілого виробництва, оцінка реалізації інноваційних дій.

Йдеться про певне загострення винахідницького інноваційного ланцюжка в компанії, що власне починається з інноваційних стимулів, продовжується до впровадження інновацій, новаторські наміри та інноваційні пропозиції та результати в інноваційних програмах в компанії.

2. Інноваційні процеси. Інноваційні процеси дорогі та захоплюючі і потребують значної частини ресурсів організації. Потрібно докласти зусиль і засобів, якщо підприємство хоче мати шанс на виживання у висококонкурентному середовищі. Майже 35% нововведень, або не завершується випуском нового продукту на ринку, або новий продукт не буде успішним. Причини цих невтішних результатів складаються з хибних рішень на перших етапах інноваційного процесу.

Загалом існує шість основних трактувань поняття інновації:

1) покращення або зміни деяких продуктів в існуючому асортименті пропонованої продукції (заміна пропонованих товарів на нові з такою ж концепцією) – близько 26% від загальної кількості обсягу інновацій;

2) розширення існуючого асортименту продукції (нові продукти, розширення спектру) – 26%;

3) нова лінійка продуктів (для виробника, якого вони представляють якісна зміна поточної пропозиції) – 20%;

4) зниження ціни (без зміни концепції, або технічного рішення виробу скорочуються витрати на виробництво) – 11%.

5) продукт концептуально абсолютно новий – близько 10%.

6) відкриття можливостей застосування для існуючої продукції – 7%.

Рекомендовано виробнику мати в пропозиції власні інноваційні проекти.

Рекомендації для керівництва підприємства:

– проводити детальніші дослідження ринку, проаналізуйте отримані

результати та спробуйте завдяки точнішим новим прогнозам збільшити обсяги продажів продуктів;

– приділіть більше уваги розміщенню продукції для окремих сегментів ринку, забезпечити більш суворий контроль процедури впровадження інновації і надавати пріоритетну увагу до підготовки виходу нового продукту на ринок;

– будьте обережні, розробляючи продукти, які є за своєю природою далекими від попереднього як технічного, так і маркетингового досвіду компанії;

– повторіть перевірку передумов для успіху впровадження нової продукції (витрати, обсяг продажів, норма прибутку).

3. Інновації та зростання компанії. Великі дослідження серед топ менеджерів успішних компаній, які стосуються стратегії зростання, показали що найважливішим інструментом для постійного розширення є креативність (творчість). Приблизно половина керівників роблять ставку, для залучення нових клієнтів, на інноваційні продукти і послуги. Плани на майбутні періоди займати нові ринки та канали збуту. Майже половина компаній хочуть органічно рости в найближчі роки. Домінуючими стратегіями на ринку є інновації та зростання.

Найважливішими умовами прибуткового зростання для більшості компаній є стратегія на найближче майбутнє. Інновації є основною рушійною силою росту бізнесу. Найбільша перешкода росту для підприємства – внутрішня це бізнес-бар'єри та відсутність можливостей. Керівники повинні створювати умови, що дозволяють використати нові шанси. Для працівників важлива перспектива кар'єрного росту та особистісний розвиток. Можливості інформаційних систем недостатньо використовуються у бізнесі.

Основні фактори, які створюють базу для зростання прибутковості компанії:

1. Інновації (закріплення ціннісних інновацій).
2. Амбіції (інтеграція бачення та реальності стратегії).

3. Лідерство (сильна управлінська команда з наявними здібностями до розвитку і вдосконалення).

Забезпечити постійність у розвитку підприємства можна завдяки застосуванню компетенції (розвиток працівників у сферах критичних для росту), організації (організаційні форми підтримки зростання та інновації), співпраці (широке спілкування, залучення працівників).

Підтримати та покращити прибутковість підприємства можливо завдяки вдосконаленню управління витратами (постійні заходи щодо зниження витрат) та використанню інформаційного забезпечення (розумне використання інформаційні технології).

Мало хто з менеджерів знає, що творче мислення та емоційний інтелект можуть допомогти ефективному впровадженню інновацій. З досвіду відомо, що ефективність управління зазвичай не страждає від вищого рівня свободи. А підтримка творчого мислення дає свої результати. Менеджери, які усвідомили і погоджуються з цим, можуть відновити інноваційний потенціал підприємства протягом кількох місяців.

Творчість неможлива без спілкування і якісної комунікації на підприємстві та дотримання корпоративної культури. Дійсно гарні креативні ідеї створюються шляхом обміну думками та обговорення з колегами. Завдання менеджменту – створити якісні умови для ефективної комунікації. Ще один ключ для реалізації інновацій це відкритість та доступність до інформації.

Творчим організаціям поки бракує ресурсів реалізувати всі цікаві ідеї. Необхідно використовувати відповідні методи для вибору та визначення пріоритетів у розвитку проектів. Рішення стосовно використання ресурсів і створення професійних компетенцій повинні бути довгостроково-орієнтованими при формуванні інноваційної стратегії.

Молодь або нові працівники повинні мати можливість презентувати свою бізнес-ідею на зустрічах з менеджерам компанії. Якщо ідея знаходить відгук, то дії повинні бути швидкими і небюрократичними для її реалізації. Удосконалення

процесів розробки та впровадження інновацій окупується двома способами: це не тільки забезпечує використання маркетингу, а й сприяє скороченню витрат, тому період виходу компанії на беззбитковість скорочується.

Ефективна реалізація ідей означає насамперед скорочення періоду від розробки до виходу на ринок. За досвідом найкраще це робити за допомогою паралельних етапів обробки поточних етапів розвитку. Економія часу може становити від 10 до 20%.

Керівництво повинно об'єднувати працівників з різних культур і з різним менталітетом, які мають бути вмотивовані. Керівництво підприємства також має подбати щоб співвідношення роботи та відпочинку було збалансованим. Це є ключовим фактором інноваційної спроможності, оскільки перевтомлені люди рідко бувають творчими і креативними. Менеджери повинні виховувати ентузіазм серед працівників, вони не повинні погоджуватися з усім і вони повинні добре сприймати ідеї робітників.

Для управління оптимальною комбінацією на підприємстві конкурентні переваги при високій якості продукту та виробничого процесу пов'язані з якістю і надійністю поставок, з гнучкістю і здатністю швидко впроваджувати інновації. У випадку з нововведеннями це вже не просто традиційний підхід до інноваційної продукції – необхідно, щоб одночасно зі створенням нового покоління продукту, також було створено нове покоління виробничого процесу, маркетинг концепції, організаційної структури та все інше. Цей процес може не мати революційний характер, але може відбуватися як довготривала, поточна та контрольована еволюція змін.

Кожна стратегічна мета компанії може бути реалізована лише за умови оволодіння керівником творчим мисленням, яке є основою підприємницького мислення. Досвід опрацювання корпоративних стратегій показує, що саме незнання принципів креативного мислення, їх недостатнє використання на практиці породжує проблеми в управлінні кількома нашими підприємствами. Навпаки, дотримання цих принципів може сприяти тому, щоб компанії уникали несподіванок на ринку, знаходили шлях успішного розвитку в складних умовах.

Корпоративна стратегія впливає на повсякденну діяльність усіх співробітників компанії. Своєю повсякденною діяльністю кожен втілює в життя ідеї стратегії компанії. Існує єдність між стратегією та оперативним менеджментом, що веде до процвітання компанії. Стратегія є основою для оперативно-тактичного управління. Тільки якщо керівництво розуміє довгострокову мету, воно може прийняти правильні операційні рішення. Стратегія якості базується на знанні та аналізі можливих ситуацій, які можуть виникнути в майбутньому. Багатьох ризиків можна уникнути, оцінивши ймовірність їх виникнення. У творчому мисленні проявляється здатність до варіантного мислення, усвідомлення невизначеності майбутнього розвитку.

Складові творчої роботи:

1. Здатність подолати поточний стан управління, виробництва чи іншої діяльності у свідомості та уяві працівників. Це здатність уявити, що речі та відносини не є остаточними ні за яких обставин і що вони можуть бути іншими.

2. Здатність створювати винаходи, тобто вирішувати, як має виглядати новий стан вирішеної проблеми. Йдеться в основному про компетентність менеджера, тобто про синтез досвіду, сприйняття складності та думок колег.

3. Здатність розвивати сміливість діяти інноваційно та брати на себе відповідальність за впроваджені інновації.

Творче мислення не є процесом ні без підготовки, ні без внутрішнього структурування. Не ознайомлення з його складовими та неврахування їх може призвести до неправильного визначення кінцевого терміну вирішення. Структура творчого мислення створює зв'язок між творчим і критичним мисленням і притаманна людям від народження. Однак за допомогою деяких методів ми можемо цілеспрямовано та тимчасово відокремити ці два компоненти один від одного. Одним з таких методів є мозковий штурм, який дозволяє отримати набір корисних ідей для вирішення існуючої проблеми.

Взаємодія творчої та критичної складових мислення має логічний сенс. Важливу роль відіграє критичне мислення. Це сигнал, який попереджає, чи придатна дана ідея для вираження чи реалізації. Навпаки, творче мислення, якщо

воно є джерелом винаходу, не має кордонів. Проте певною мірою це визначається етичними установками людини.

Бути менеджером не означає бути лідером. Основна відмінність менеджера від лідера полягає в здатності стимулювати своїх колег, щоб пробудити в них необхідну мотивацію для творчої реалізації стратегічних намірів компанії. Ключовою умовою в цьому процесі є командна робота, чесна гра у взаєминах, надійність, відповідальність і довіра. Це фактично повномасштабне практичне застосування управлінської етики в управлінні людськими ресурсами.

Впроваджуючи значні зміни в роботі підприємства або нововведення керівник повинен детально ознайомити своїх співробітників із проблемою та попередити їх про ускладнення та ризики, які можуть виникнути під час впровадження. Це збільшить успіх того, що впровадження процесу змін матиме плавний і плавний хід.

Основа цінність споживача в універсальній концепції інновацій. Вони створюють продукти, які розглядаються як набори функцій, які задовольняють потреби клієнтів, а також мають досвід спільного створення унікальної цінності з клієнтами та всіма ресурсами для задоволення потреб споживачів.

За допомогою функціонально-ціннісного підходу досягається так званий подвійний ефект вартості. І щоб максимізувати поточну цінність для споживача та створити нові максимальні цінності для клієнта, тобто нові продукти, що відповідають новим потребам нових клієнтів на нових ринках.

Основні принципи управління ціннісними інноваціями включають визначення ключових споживачів, потреби яких ми хочемо задовольнити, і запрошення їх до співпраці. Необхідно знати потреби і з'ясувати поточний рівень їх задоволення. Крім того, необхідно визначити інноваційні можливості та розробити цінні інновації у співпраці з клієнтами. Тоді нам потрібно усвідомити цінні інновації та почати додавати їх на ринок. Пізніше необхідно відстежувати задоволеність клієнтів і поведінку на ринку, а також тенденції розвитку споживчих потреб, на які також впливає наша бізнес-діяльність. На основі власних ініціатив або разом

із ключовими клієнтами необхідно сформулювати пропозиції щодо подальшої інноваційної діяльності компанії.

Рішення критично важливих функцій полягає в наступному: відсутні функції ініціюють інноваційну діяльність. Непотрібні та погано заповнені функції провокують інноваційні реакції. Аналіз зворотної вартості може застосовуватися для створення абсолютно нових ринків з новими продуктами для задоволення нових потреб нових клієнтів.

Структура управління інноваційною діяльністю на підприємстві містить 3 елементи:

1. Методологія підготовки та впровадження інновацій, що включає процедури, способи та прийоми опрацювання та реалізації складних інноваційних процесів.

2. Управлінська інноваційна діяльність, яка безпосередньо пов'язана з підготовкою, проектуванням і реалізацією інноваційної діяльності. Де є планування, організація, відбір і розміщення співробітників, їх мотивація та контроль.

3. Управлінська інноваційна поведінка, яка полягає у творчій діяльності менеджерів. Менеджери на всіх рівнях управління в першу чергу повинні перетворити винахід на інновацію. Знання та професійна кваліфікація керівників усіх рівнів управління мають гарантувати професійну допомогу та мотивацію команді працівників у втіленні їхніх ідей у конкретних рішеннях.

Інновації є рушійною силою зростання продуктивності, зростання бізнесу та доходів, самі інновації часто є результатом взаємодії між окремими суб'єктами. Функціонування інновацій підтримує швидке поширення знань, навичок і передового досвіду. Розвиток інновацій, можливість мотивувати і об'єднати університети, державну адміністрацію та бізнес-сектор та створити умови для їх ефективної співпраці, обміну інформацією, створення нових продуктів та послуг, обмін новими знаннями і сприяє підвищенню інноваційного потенціалу всієї країни.

Для постійного розвитку ринкової економіки надзвичайно важливо, особливо з точки зору трансферу інновацій від рівня науки і техніки до повсякденного життя у господарській діяльності підприємства. Інновації допомагають бізнесу рухатися вперед, будувати власну конкурентоспроможність, бути попереду інших конкурентів в економічних змаганнях. Стрімкий розвиток технологій посилює потребу підприємств у інноваціях, які приносять користь не тільки собі, але й для всіх зацікавлених сторін в економічному та соціальному житті.

Таким чином, інновації є запорукою довгострокового успіху компанії. Якийсь час бізнес може процвітати навіть завдяки удачі або завдяки підприємницькій інтуїції. Але рано чи пізно зміниться ринок, конкуренти, настрої клієнтів, а працююча бізнес-модель вичерпається. Тоді потрібне раціональне інноваційне мислення.

Інновації повинні створювати конкурентні переваги для компанії, або у вигляді нижчих витрат, або більш прибуткових продуктів і послуг. Вони повинні створювати кращу цінність для компанії, партнерів, постачальників і клієнтів. Зміни мають починатися зверху. Зміни найкраще провокує криза, а велику компанію може змінити лише сильний лідер, тому що люди здебільшого проти змін. Управлінські інновації можуть надихатися інноваціями продуктів і послуг.

Список використаних джерел

1. Адлер О. О. Економічна діагностика : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с.
2. Андропова О. Ф. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: монографія. Київ: Кондор, 2017. 356 с.
3. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності. *Проблеми науки*. 2017. № 1. С. 22-35.
4. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 394 с.
5. Антонюк Л. Л. Інновації: Теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія Київ: КНЕУ, 2017. 294 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання-Прес, 2018. 645 с.
7. Батракова Т. І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2017. № 1 (1). С. 172-178.

8. Белошапка В. А. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. Київ: Абсолют-В, 2015. 352 с.
9. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: монографія. Київ: Вікторія, 2016. 312 с.
10. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. Одеса: Економічна література, 2018. 225 с.
11. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 34-39.
12. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 439 с.
13. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2015. 308 с.
14. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: Професіонал. 2017. 320 с.
15. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2016. 144 с.
16. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник. Київ: Професіонал, 2020. 960 с.
17. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія. Київ: УБС НБУ, 2016. 251 с.
18. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ: Знання, 2019. 336 с.
19. Ілляшенко С. М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 272 с.
20. Йохна М. А Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ., 2015.
21. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 392 с.
22. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
23. Потапова Н. А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Луцьк, 27 квіт. 2019 р.). Вип. 12. Ч. 1. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 275-276.
24. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2018. № 11. С. 21-29.
25. Рогоза М. Є. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 3. С. 91-96.
26. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний). Суми: СумДУ, 2016. 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293>.
27. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 463 с.
28. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2016. 463 с.
29. Schumpeter J. *Business Cycles*. New York: McGraw -Hill, 1939. 123 p

ОЦІНКА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК КРИТЕРІЙ УСПІШНОСТІ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

Сучасне управління медичними установами вимагає не лише клінічних знань та медичної експертизи, але й стратегічного планування, організаційних навичок та вміння ефективно керувати персоналом та ресурсами. Отже, розуміння та аналіз якості медичних послуг стає критично важливим для успішного функціонування та розвитку медичних установ.

У цьому контексті наше дослідження спрямоване на розгляд різних аспектів якості медичних послуг як ключового показника ефективності менеджменту в медичних установах. Ми прагнемо розкрити роль менеджменту у підвищенні якості медичних послуг, вивчити вплив різних факторів на якість наданих послуг.

Актуальність дослідження якості медичних послуг як ключового показника ефективності менеджменту в медичних установах є надзвичайно важливою з кількох причин:

– підвищений інтерес громадськості – зростаюча свідомість та вимоги громадськості до якості медичних послуг ставлять під сумнів традиційні підходи та вимагають більшої прозорості та відкритості щодо якості медичної допомоги;

– постійні зміни у сфері охорони здоров'я – зміни в регулюванні та фінансуванні охорони здоров'я, а також технологічні інновації вимагають від менеджменту медичних установ більш ефективного використання ресурсів та підвищеної уваги до якості наданих послуг;

– конкурентність на ринку охорони здоров'я – зростаюча конкуренція між медичними установами стимулює їх до покращення якості медичних послуг як спосіб залучення та утримання пацієнтів;

– вплив пандемії COVID-19 – глобальна пандемія COVID-19 підкреслила необхідність ефективного управління та мобілізації ресурсів в медичних установах для забезпечення безпеки та якості медичної допомоги;

– потреба в інноваціях та розвитку – швидкі технологічні зміни та поява нових методів лікування створюють потребу в постійному вдосконаленні та оновленні процесів у медичних установах для забезпечення високоякісної медичної допомоги.

Отже, дослідження якості медичних послуг як ключового показника ефективності менеджменту в медичних установах є актуальним і важливим для забезпечення високоякісної та безпечної медичної допомоги, відповідно до потреб пацієнтів та сучасних вимог у сфері охорони здоров'я.

Оцінка якості медичних послуг стає необхідною частиною стратегії розвитку медичних закладів [5; 6]. Якість наданих послуг є комплексним показником, який враховує багато аспектів. Зокрема, задоволеність пацієнтів виходить на передовий план як один із ключових факторів у формуванні стратегій контролю якості та підвищення ефективності управління в медичних установах.

Питання якості та ефективності медичних послуг є однією з найбільш актуальних тем, прямо пов'язаних із кінцевим результатом функціонування системи охорони здоров'я та її завжди обмеженими ресурсами. В сучасних умовах досягнення належного рівня якості медичної допомоги стає пріоритетом для ефективного функціонування систем охорони здоров'я у всіх країнах.

Якість медичних послуг є одним з ключових понять у сфері охорони здоров'я і визначається як ступінь відповідності наданих медичних послуг потребам та очікуванням пацієнтів, а також професійним стандартам і вимогам. Це широке поняття, що охоплює різноманітні аспекти, включаючи доступність, безпеку, ефективність, позитивний досвід пацієнтів, а також етичність та підтримку пацієнтів.

Першим і, можливо, найважливішим аспектом якості медичних послуг є їх доступність. Це включає як фізичну доступність до медичних послуг, так

і фінансову доступність для різних соціальних груп. Якість медичних послуг також повинна забезпечувати ефективність лікування та результативність, тобто досягнення необхідних клінічних показників та покращення стану здоров'я пацієнтів.

Якість медичних послуг – це комплексне поняття, яке враховує різноманітні аспекти доступності, безпеки, ефективності та задоволення пацієнтів. Вона є важливим показником ефективності медичного менеджменту та визначальним фактором для забезпечення оптимальної медичної допомоги та задоволення потреб пацієнтів.

З огляду на ці характеристики визначення поняття якості медичних послуг, поняття належної та неналежної якості допомоги можна розкрити наступним чином. Відповідна якість медичної послуги передбачає, що надана медична допомога відповідає сучасним стандартам і враховує не лише загальноприйняті норми для даного виду патології, але й індивідуальні особливості кожного пацієнта та ресурси конкретного медичного закладу.

Основні аспекти визначення якості в медичній сфері включають широкий спектр критеріїв та параметрів, які оцінюються з метою забезпечення ефективної, безпечної та задовільної медичної допомоги, таких як:

1. Ефективність – цей аспект оцінює, наскільки успішно медичні послуги досягають своєї мети. Визначення ефективності може включати такі параметри, як відсоток вилікуваних пацієнтів, зниження симптомів або покращення стану здоров'я. Цей аспект також визначає, наскільки ефективно використовуються ресурси для надання медичних послуг. Включає в себе оптимізацію витрат, мінімізацію часу очікування та максимізацію результатів лікування. Оцінка ефективності медичних послуг з точки зору використання передових технологій, методів та стандартів включає в себе застосування сучасних діагностичних та лікувальних методів, використання інноваційних технологій та підходів.

2. Безпека є ще одним важливим аспектом якості медичних послуг. Це включає безпечність медичних процедур, застосування правильних діагностичних методів та лікування, а також управління ризиками і запобігання негативним

наслідкам для здоров'я пацієнтів. Це важливий аспект, що оцінює рівень ризику для пацієнтів та персоналу медичних установ. Включає в себе правильне застосування лікарських засобів, використання безпечних медичних процедур та управління ризиками для здоров'я.

3. Комунікація та інформація – оцінка якості медичних послуг також враховує доступність та зрозумілість інформації для пацієнтів, якість комунікації між медичним персоналом та пацієнтами, а також наявність систем спільного прийняття рішень [2].

Вимірювання якості в медичній сфері – це процес формування, аналізу та оцінки даних, що дозволяє оцінити рівень надання медичних послуг відповідно до визначених стандартів, критеріїв та очікувань. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та інструменти, основні з них:

1) клінічні показники – конкретні медичні показники, які використовуються для оцінки стану здоров'я пацієнтів та результатів лікування. Наприклад, кількість зареєстрованих випадків захворювань, віковий склад пацієнтів, використання різних методів діагностики та лікування;

2) анкетування пацієнтів – оцінка задоволеності пацієнтів медичними послугами через опитування, анкетування та збір відгуків від них. Це може включати оцінку якості комунікації з медичним персоналом, доступність послуг, час очікування та інші аспекти досвіду взаємодії з медичною установою;

3) аудит медичної діяльності – систематична оцінка використання ресурсів та дотримання стандартів у медичних установах. Це може включати перевірку використання ефективних методів лікування та дотримання медичних протоколів;

4) індикатори результатів – використання конкретних показників для оцінки результатів лікування, включаючи показники здоров'я пацієнтів до та після лікування, рецидиви захворювань тощо.

Ці методи вимірювання якості доповнюють один одного і використовуються для створення повної картини про рівень якості медичних послуг. Вони допомагають медичним установам і організаціям зрозуміти їхні сильні та слабкі

сторони, виявити проблемні моменти та розробити стратегії для подальшого покращення надання медичної допомоги. При обговоренні компонентів поняття «медична якість», різні вчені виокремлюють різні аспекти, які вони вважають ключовими. Однак, більшість з них погоджуються, що «медична якість» повинна відповідати конкретним характеристикам, зокрема:

1. Попередження проблем зі здоров'ям.
2. Вплив на фізичні, соціальні, біологічні та психологічні функції (результати здоров'я).
3. Уміння виявляти проблеми зі здоров'ям.
4. Відповідність між діагнозом, прогнозом та лікуванням.
5. Ступінь уваги, що приділяється лікуванню.
6. Інформація, корисна для управління особистим здоров'ям [1].

Ці якісні характеристики виявляються критичними для задоволення потреб споживачів, проте важливо враховувати, що різні групи споживачів можуть оцінювати їх по-різному. Таким чином, здобуття інформації від споживачів є ключовим елементом для уточнення визначення якості послуги чи товару. Інший важливий аспект стосується відповідності вартості послуг та їх якості. У сучасному розумінні, вартість розглядається як характеристика якості, і тільки після покращення якості може відбутися зростання вартості. Такий підхід сприяє забезпеченню доступності кожної послуги за прийнятною ціною та збереженню відповідності її якості потребам споживачів.

Фахівці, які зосереджують свою роботу лише на експертних висновках, можуть не завжди правильно розуміти ставлення пацієнтів до проблем та вимог. В такому випадку надані чи покращені послуги можуть не відображати реальних потреб та очікувань пацієнтів, що може вплинути на їхню задоволеність та сприйняття якості наданих послуг. Для досягнення високої якості професійних послуг важливо використовувати мінімальні ресурси для досягнення очікуваних результатів.

Задоволеність пацієнтів якістю послуг може слугувати важливим відзеркаленням ефективності управління в медичних закладах. Ефективний

менеджмент направлений на досягнення прибутковості організації, яка, у свою чергу, є результатом попиту на послуги, що надаються даною установою. Зазначимо, що сам попит визначається задоволеністю споживачів якістю отриманих послуг. Таким чином, висока якість обслуговування стає результатом інвестицій у вдосконалення процесів, що впливає на покращення якості послуг та задоволеність клієнтів. Основна ідея полягає в тому, що інвестування у покращення якості призводить до задоволеніших пацієнтів і, отже, створює попит на медичні послуги, що є стратегічно важливим для управління медичними установами (рис. 1).



Рис. 1. Схема зв'язку між задоволеністю якістю медичних послуг та ефективністю менеджменту медичних закладів

Ефективне керівництво у медичних закладах є ключовим аспектом для підвищення якості надання послуг. Організація має функціонувати як система, де всі члени команди розуміють спільну мету та внесок кожного в досягнення цієї мети. Це важливо для забезпечення внутрішньої координації та спрямування всіх зусиль на досягнення організаційних цілей.

Роль менеджменту в підвищенні якості медичних послуг надзвичайно важлива, оскільки він є ключовим фактором у забезпеченні ефективного та ефективного функціонування медичних установ. Розглянемо кожен аспект ролі менеджменту більш детально:

1. Розробка стратегій якості – менеджмент визначає стратегії та цілі, спрямовані на покращення якості медичних послуг. Це включає розробку і впровадження процедур та стандартів, спрямованих на забезпечення безпеки пацієнтів, ефективності лікування та підвищення задоволення пацієнтів.

2. Впровадження систем управління якістю – менеджмент активно впроваджує системи управління якістю, такі як системи сертифікації якості ISO або методології Lean Six Sigma. Ці системи допомагають ідентифікувати, аналізувати та виправляти дефекти в процесах надання медичної допомоги, сприяючи досягненню стабільної якості [4];

3. Навчання та розвиток персоналу – менеджмент забезпечує навчання та розвиток медичного персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та компетентність. Це включає проведення тренінгів, семінарів, вебінарів та інших форм навчання, для підвищення кваліфікації персоналу та необхідними знаннями та навичками для надання високоякісної медичної допомоги.

4. Моніторинг та оцінка результатів – менеджмент встановлює системи моніторингу та оцінки результатів, які дозволяють вчасно виявляти проблемні ситуації задля вдосконалення, це включає аналіз клінічних даних, а також використання інших інструментів для оцінки якості.

5. Управління ризиками та відповідальність – менеджмент визначає та управляє ризиками пов'язаними з наданням медичних послуг, та несе відповідальність за забезпечення безпеки та якості медичного обслуговування.

Отже, ми можемо сказати, менеджмент має вирішальне значення у забезпеченні якості медичних послуг через розробку стратегій, впровадження систем управління якістю, навчання персоналу, моніторинг та оцінку результатів, залучення пацієнтів та управління ризиками. Ефективний менеджмент допомагає забезпечити безпеку, ефективність та задоволеність пацієнтів, що є важливими складовими якості медичних послуг. Функції менеджменту в медичних установах включають широкий спектр дій та відповідальність, спрямованих на забезпечення ефективного та функціонування установи з метою надання високоякісної медичної

допомоги. На нашу думку слід відзначити такі основні функції менеджменту в медичних установах:

1. Планування – включає в себе розробку стратегій, цілей та програм дій для досягнення мети медичної установи. Менеджмент планує ресурси, визначає пріоритети та розподіляє завдання між персоналом для ефективного функціонування.

2. Організація – розподіляє обов'язки та встановлює систему управління, що дозволяє раціонально використовувати ресурси та забезпечує плавну роботу всіх підрозділів.

3. Управління персоналом – включає в себе найм, підбір, навчання та розвиток персоналу. Менеджмент визначає потреби в кадрах, оцінює їхню продуктивність та стимулює їх для досягнення цілей.

4. Координація – забезпечує взаємодію між різними підрозділами та членами персоналу для досягнення спільної мети. Це включає управління комунікаціями, вирішення конфліктів та забезпечення гармонійної роботи всієї команди;

5. Контроль – встановлює системи контролю за діяльністю установи, щоб відстежувати виконання цілей та планів. Це включає моніторинг фінансових показників, клінічних результатів, якість надання медичної допомоги та відповідність стандартам безпеки та регулятивним вимогам.

6. Стратегічне управління – розробляє та реалізує стратегічні плани та ініціативи, спрямовані на розвиток медичної установи в майбутньому. Це може включати впровадження нових технологій, розширення послуг або відкриття нових відділень.

Загалом, функції менеджменту в медичних установах спрямовані на забезпечення ефективного функціонування установи з метою надання високоякісної медичної допомоги. Вони включають в себе планування, організацію, управління персоналом, координацію, контроль, інвестування та стратегічне управління. Рівновага між цими функціями дозволяє медичним установам ефективно відповідати на потреби пацієнтів та досягати своїх цілей.

Чітке формулювання мети є необхідною умовою для встановлення цілей, які відповідають потребам споживачів на ринку або в суспільстві. Розуміння цих потреб дозволяє визначити напрямок розвитку та вдосконалення послуг, які надає медичний заклад.

Інвестиції в покращення якості послуг у медичних закладах є стратегічно важливим етапом для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Дослідження ринку та ретельне вивчення очікувань та потреб пацієнтів дозволяють визначити ті напрямки удосконалення, які приведуть до позитивних результатів.

Інвестиції у якість включають в себе розробку та застосування нових технологій, покращення методів діагностики та лікування, а також оптимізацію процесів надання послуг. Це може охоплювати впровадження сучасного обладнання, вдосконалення лікувальних схем та стандартів надання медичної допомоги.

Створення нових послуг відіграє важливу роль для розвитку медичного закладу. Інноваційні медичні послуги можуть відкривати нові можливості для діагностики, лікування та профілактики хвороб. Інвестиції в дослідження та розробку нових підходів до надання медичних послуг можуть сприяти підвищенню рівня медичної допомоги та впровадженню інновацій в практику.

В цілому, інвестування в покращення послуг у медичних закладах є необхідним кроком для забезпечення їхньої стійкості та відповідності високим стандартам. Це також є важливою умовою для розширення клієнтської бази та забезпечення довгострокового успіху організації в сфері надання медичних послуг.

Центральною складовою високоякісного обслуговування є знання та кваліфікація медичного персоналу. Професійна підготовка, розширення практичних навичок, що підтверджують кваліфікацію, стають обов'язковими елементами для забезпечення високоякісної медичної допомоги. Високоякісний сервіс в медичному закладі невіддільний від кваліфікації та знань персоналу. Ці дві складові взаємодіють, створюючи фундамент для успішного функціонування та розвитку

установи, а також забезпечуючи пацієнтам високий рівень довіри та задоволення від отриманої медичної допомоги. Система оцінки якості послуг включає в себе цілісний підхід, який охоплює аналіз існуючої системи, розробку стратегій для потенційних змін та розуміння психології всіх учасників процесу. Цей комплексний підхід є важливою основою для постійного вдосконалення та забезпечення високої якості медичних послуг.

Роль менеджера, який відповідає за оцінку якості послуг у медичному закладі, визначається його глибоким розумінням всіх аспектів системи надання медичних послуг. Цей фахівець повинен бути оснащений широким спектром знань, щоб ефективно впливати на покращення процесів та забезпечення високої якості обслуговування.

По-перше, менеджер повинен володіти глибоким розумінням засобів виробництва. Це охоплює знання про технічні аспекти медичної практики, використання сучасного обладнання та технологічних інновацій. Засоби виробництва в медичній сфері не тільки впливають на ефективність лікування, але і безпосередньо визначають рівень якості надання послуг.

Другий аспект – розуміння процесів виготовлення та надання медичних послуг. Менеджер повинен бути обізнаним щодо ланцюжка подій, які відбуваються від моменту прийому пацієнта до завершення медичного процесу. Це включає в себе координацію роботи різних відділень та професій, організацію лікувальних процедур та забезпечення достатньо високого стандарту клінічної практики [2].

Окрім того, менеджер повинен бути орієнтованим на потреби і очікування споживачів, тобто пацієнтів. Розуміння їхніх потреб, вимог та сприйняття якості послуг грає критичну роль у формуванні стратегій покращення. Ефективний менеджер повинен взаємодіяти з пацієнтами, враховувати їхні побажання для подальшого удосконалення сервісу. Отже, цей комплексний підхід менеджера до оцінки якості послуг враховує розуміння процесів надання послуг на потреби споживачів. Такий фахівець виступає стратегічним лідером у формуванні цілісної стратегії для удосконалення якості медичних послуг та забезпечення задоволеності клієнтів. Слід відзначити, показники якості медицини для

медичних закладів включають ліцензування, сертифікацію, економічність, технології та інші аспекти, які визначають їхню ефективність і відповідність встановленим стандартам. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише якість наданих медичних послуг, а й ефективність внутрішнього управління медичним закладом.

Показники якості медицини в медичних закладах визначають не лише самі медичні послуги, але і ефективність внутрішнього управління закладом. Це важливий аспект для забезпечення високого стандарту обслуговування та відповідності всім нормам і вимогам.

Ліцензування та сертифікація стають основними показниками, які свідчать про те, що медичний заклад відповідає усім вимогам та має право здійснювати медичну практику. Ці процеси дозволяють контролювати та забезпечувати відповідність закладу встановленим стандартам [3].

Економічність є ключовим аспектом в управлінні медичним закладом. Відправною точкою є оптимальне використання фінансових ресурсів для забезпечення якісної медичної допомоги. До цього входить ефективне фінансове планування, контроль над витратами та оптимізація фінансових процесів.

Використання сучасних технологій також визначає якість та ефективність медичного закладу. Це включає в себе впровадження електронної медичної документації, високоточного обладнання та інших інновацій, які полегшують роботу персоналу та підвищують точність та швидкість надання послуг.

Загалом, комплексний підхід до оцінки показників якості медицини для медичних закладів дозволяє створити ефективну систему надання медичних послуг, яка відповідає найвищим стандартам та задовольняє потреби пацієнтів.

Отже, оцінка якості послуг у медичних закладах вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз існуючої системи, знання про можливі зміни, розуміння психології споживачів і персоналу. Цей підхід дозволяє створити ефективні стратегії для покращення та забезпечення високої якості медичних послуг.

Якість медичних послуг є ключовим фактором ефективного функціонування системи охорони здоров'я та задоволення потреб пацієнтів. Вона охоплює різні аспекти, такі як доступність, безпека, ефективність та позитивний досвід пацієнтів. Менеджмент медичних закладів відіграє вирішальну роль у формуванні стратегій якості, впровадженні систем управління якістю та моніторингу результатів. Інвестиції в покращення якості, включаючи нові технології та інноваційні послуги, є важливими для конкурентоспроможності медичних закладів. Знання та кваліфікація персоналу залишаються центральними складовими високоякісного обслуговування. Комплексна оцінка якості послуг вимагає аналізу існуючої системи, потреб споживачів та показників ліцензування, сертифікації й технологічності. Лише системний підхід до управління якістю медичних послуг забезпечить високі стандарти обслуговування та задоволення потреб пацієнтів.

Список використаних джерел

1. Вакуленко О., Жаліло Л., Комарова Н., Левін Р., Солоненко І., Яременко О. Глобальна актуальність проблеми здоров'я людини і шляхи її розв'язання. Теоретико-методологічні засади формування здорового способу життя. URL: <http://www.health.gov.ua>.
2. Дьяченко В. Г. Історія стандартизації у вітчизняній і зарубіжній медицині. Якість в сучасній медицині. URL: <http://medbib.in.ua/istoriya-standartizatsii-otechestvennoy.html>.
3. Касянчук В.В. Бергілевич О. М., Сміянова О. І. Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях за ISO 9001:2015 : навч. посіб. Суми: Сум. держ. ун-т, 2019. 245 с. URL: https://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/rio/2019/Kasianchuk_vprovadzhennia.pdf.
4. Положення про систему контролю якості надання медичних послуг URL: <https://medplatforma.com.ua/article/408-qqq-16-m9-organzatsya-kontrolyu-yakost-medichno-dopomogi-v-zakladah-ohoroni-zdorovya>
5. Grynko, T., Shevchenko, T., Pavlov, R., Shevchenko, V., & Pawliszczy, D. (2020). The impact of collaboration strategy in the field of innovation on the effectiveness of organizational structure of healthcare institutions. *Knowledge and Performance Management*, 4(1), 37-51. [https://doi.org/10.21511/kpm.04\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/kpm.04(1).2020.04).
6. Striukov, V. V., Grynko, T. V., Krupskyi, O. P., & Vazov, R. G. (2022). Current state and strategic directions of development of public management of nursing education in Ukraine. *Medicni perspektivi*, 27(1), 174-183.

2

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Р. В. Іванов

Ю. В. Гуртовий

В. О. Катан

К. Р. Іванов

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Сільське господарство є однією із основних галузей економіки України, а процеси, пов'язані з його розвитком, мають вплив на економічну безпеку держави, прямо або опосередковано впливаючи на стан її складових – продовольчої, виробничої, зовнішньоекономічної, інвестиційної, макроекономічної чи валютної безпеки. Враховуючи невирішені довоєнні проблеми сільськогосподарського виробництва, які наразі обтяжуються триваючими військовими діями та тимчасовою окупацією районів із значним рівнем розвитку сільського господарства, запобігання та усунення загроз для галузі сприятимуть зміцненню економічної безпеки України [1, с. 161].

За допомогою виваженої аграрної політики держава має можливість сприяти розв'язанню проблем в галузі сільського господарства та створити необхідне економічне середовище, в якому сільськогосподарські підприємства можуть ефективно функціонувати [2, с. 4]. Оскільки частка сільського господарства у структурі ВВП становить близько 10%, а частка експорту продукції галузі у 2023 році перевищила 50% [3], для України наявність обґрунтованої та цілеспрямованої аграрної політики є невід'ємним елементом стратегічного планування

розвитку галузі, особливо в умовах глобальних викликів та кризових явищ. Враховуючи, що за роки незалежності Україна так і не розробила чіткої стратегії реформування сільськогосподарської галузі, державної аграрної політики в цілому [4, с. 6] або належним чином затвердженої національної стратегії розвитку сільського господарства [5, с. 19], стратегічне планування розвитку сільського господарства не втрачає своєї актуальності. На думку К. Утенкової, важливим завданням для державних органів влади є розробка нормативного документу, який визначатиме ключові аспекти подальшого зміцнення економічної безпеки та стане частиною аграрної політики України з чітко визначеним подальшим розвитком галузі [6].

Більше того, на думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень, для післявоєнного періоду виникає потреба формування нової моделі розвитку аграрного сектору згідно з Глобальними цілями сталого розвитку [7, с. 6]. Очевидно, що така оновлена повоєнна модель теж вимагає стратегічного документу та планування – мети, цілей, пріоритетних напрямків розвитку аграрного сектору, згідно з якими і буде реалізовуватись державна аграрна політика.

Обґрунтуванням важливості, пріоритетів і завдань державної аграрної політики, аналізом її концептуальних засад, що втілені у положеннях нормативно-правової бази, займались багато вчених-економістів. На думку В. Писаренко, Н. Дем'яненко, Є. Назаренко, механізми стратегічного управління і планування розвитку галузі особливо важливі в умовах інтенсивних глобалізаційних процесів та міжнародної конкуренції, динамічності ситуації на світовому ринку в сфері сільського господарства [8]. А. Чуб погоджується з думкою, що для досягнення злагодженості, ефективності, дієвості і стійкості аграрного сектору необхідна адаптивна державна аграрна політика. Проте вважає, що стратегія розвитку має стосуватись не тільки сільського господарства, але і всього аграрно-промислового комплексу України [9]. О. Риковська, О. Фраєр, В. Яровий проаналізували досвід імплементації законодавства в сфері сільського господарства та гармонізації національних політик зі Спільною сільськогосподарською політикою

при вступі Польщі, Румунії та Болгарії до ЄС, основні виклики і можливості структурної перебудови їх економік [10]. Л. Старікова концентрується безпосередньо на порівнянні законодавчого підґрунтя стратегій та політик розвитку сільського господарства України та ЄС [5]. Л. Ставнича розглянула європейський досвід з розробки рамкових аграрно-політичних умов, особливо акцентуючи увагу на нормативно-правовому забезпеченню, що регулює розвиток сільського господарства та концептуальних підходах до формування державної аграрної політики [4]. Л. Жураковська наводить комплексну аналітику заходів в сфері сільського господарства для підтримки аграрного сектору під час воєнного стану [11].

Метою дослідження є обґрунтування важливості стратегічного планування розвитку сільського господарства як основи державної аграрної політики та розробка орієнтовних її пріоритетів для повоєнного часу, що деталізовані за напрямками.

Стикаючись з багатьма довоєнними проблемами та навіть за умов постійних загроз воєнного часу, сільське господарство демонструє стійкість, адаптивність та належну спроможність виробляти продукцію на внутрішній та зовнішній ринки [7, с. 5]. За даними Національного інституту стратегічних досліджень у 2023 році основною стратегічною метою державної аграрної політики є посилення стійкості аграрного сектору, подолання наслідків воєнних дій, підтримка експорту вітчизняної агропродукції, адаптація нормативно-правового поля в аграрній сфері відповідно до норм і правил ЄС [11, с. 1].

Розробка і стратегічне планування розвитку галузі та підприємств, прийняття довгострокових індикативних документів є як способом розв'язання існуючих проблем, так і основною для прогнозування майбутнього економічного середовища в сільськогосподарській сфері. Його впровадження та досягнення чітко окресленої мети надає можливість зростання, стабілізації або виживання аграрних підприємств у непростих економічних умовах, що склались (рис. 1). Процес моніторингу досягнень цілей державної аграрної політики, оцінка її ефективності необхідна для того, щоб приймати своєчасні рішення про її коригування [12].



Рис. 1. Процес стратегічного управління розвитком сільського господарства та підприємств галузі

Джерело: розроблено авторами

Окрім цього, розробка пріоритетів, завдань і напрямків в контексті стратегічного планування в рамках державної аграрної політики сприяють оптимальному рівню продовольчої безпеки країни, виробництву висококонкурентної сільськогосподарської продукції, збільшення експорту якої є перспективним за рахунок зростання конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. Окрім забезпечення сталого задоволення зростаючого попиту на безпечні продукти харчування, державна аграрна політика має вирішувати проблеми підвищення продуктивності, екологічної стійкості (скорочення викидів парникових газів), а також сприяти адаптації до кліматичних змін [13].

Саме тому важливою проблемою є відсутність встановлених стратегічних орієнтирів, які до того ж мають орієнтуватись на Спільну сільськогосподарську політику ЄС і бути гармонізовані із його законодавством (рис. 2).

Враховуючи статус України як кандидата, що веде переговори про членство, зобов'язання адаптувати національне законодавство, окреслити пріоритети, завдання і напрями розвитку сільського господарства у національних стратегіях аграрного і сільського розвитку є надзвичайно важливим етапом у передвступний період [10, с. 4-5].

За даними AgroTimes [15], до кінця 2024 року має бути ухвалена Національна стратегія розвитку сільського господарства, що буде адаптована відповідно до вимог і принципів Спільної аграрної політики ЄС у питаннях Державного аграрного реєстру, публічності земельних відносин та системи FSDM (централізована

платформа про продукцію та ключові показники ефективності сільського господарства).



Рис. 2. Заходи в галузі сільського господарства, що мають бути враховані при стратегічному плануванні його розвитку та необхідні для гармонізації політик з ЄС

Джерело: побудовано авторами на основі [10; 14]

Відповідно до визначення Х. Григор'євої, державна аграрна політика – комплекс взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів уповноважених органів держави, що має наметі здійснювати стратегічний вплив та формувати певну парадигму розвитку аграрних відносин, відповідно до якої відбувається гарантування продовольчої безпеки, підтримання стабільності доходів товарних виробників сільськогосподарської продукції, охорона навколишнього природного середовища під час здійснення сільськогосподарської діяльності, соціальний розвиток села [16].

Сільськогосподарська політика впливає на розвиток сільськогосподарського сектору, що в свою чергу визначає стан продовольчої безпеки країни. На думку авторів, заходи і стратегічні пріоритети, що визначені в державній аграрній політиці (наприклад, надання позик, кредитів або субсидій чи розробка іригаційних

систем), можуть збільшити продуктивність сільського господарства, а отже зміцнити як продовольчу, так і економічну безпеку [17].

Нездатність країни забезпечувати попит громадян якісними продуктами харчування є результатом відсутності надійних та ефективних стратегій розвитку та трансформації в аграрному секторі країни. Окрім цього, згубний стан сільськогосподарського сектора часто є саме наслідком відсутності належної сільськогосподарської нормативно-правової бази [18].

За інформацією Профспілки працівників агропромислового комплексу України, в аграрній сфері та питаннях, що стосуються сільськогосподарського розвитку, на законодавчому рівні немає системного документу з визначеною державною політикою [19].

Наразі єдиним діючим рамковим стратегічним документом для сільськогосподарської галузі є Національна економічна стратегія до 2030 року, де визначаються окремі завдання щодо дорадництва, забезпечення якісною інфраструктурою, матеріально-технічними ресурсами, збільшення доданої вартості продукції сільського господарства за допомогою її переробки, виробництва та експорту органічно виробленої продукції тощо.

Останнім нормативно-правовим актом, прийнятим парламентом, є Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року», в якому визначено, що державна аграрна політика – комплекс правових, організаційних і економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування аграрного сектору економіки, розв'язання соціальних проблем сільського населення та забезпечення комплексного і сталого розвитку сільських територій [20]. Окрім сільського господарства, він формулює пріоритети державної аграрної політики для цілого сектору, що також включає рибне господарство, харчову промисловість і переробку продукції сільського господарства, а також стосується матеріально-технічного та фінансового забезпечення соціальної сфери села, освіти і науки в аграрній галузі. Тобто, державна аграрна політика визначає не тільки першочерговість розвитку сільського господарства, адже містить й інші напрямки діяльності. Враховуючи закінчений часовий проміжок

дії вищезгаданого Закону, про що очевидно з його назви, визначені пріоритети та шляхи їх реалізації не відповідають вимогам сьогодення. На рис. 3 представлено документи та нормативно-правові акти, що описують зміну пріоритетів державної аграрної політики.

2005 <i>Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року»</i>	Пріоритети	Забезпечення прибутку на авансований капітал
		Умови для реалізації та захисту прав селян на землю, формування ринкових земельних відносин, охорони земель
		Соціальний захист сільського населення, заробітна плата та пенсійне забезпечення не нижче середнього рівня в державі
		Рівні умови для функціонування різних організаційно-правових форм господарювання
		Державні та регіональні програм комплексного розвитку сільських територій, підтримка розвитку підприємництва
		Державна підтримка розвитку конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва
		Формування прозорого ринку сільськогосподарської продукції, продовольства, капіталу та робочої сили
		Державна підтримка, концентрація державних ресурсів на пріоритетних напрямках, формування сприятливої політики і забезпечення економічних відносин
		Сприятливі умови для реалізації експортного потенціалу
		Державна підтримка підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації спеціалістів, наукових досліджень
		Умови для закріплення в селі спеціалістів сільського господарства, освіти, культури, охорони здоров'я
		Державна підтримка товаровиробників з меліорованими землями
2018 <i>Проект Закону України «Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку»</i>	Пріоритети	Продовольча безпека
		Конкурентоспроможність на внутрішньому й світових ринках, експорт продукції шляхом розвитку агропродовольчих ланцюгів створення доданої вартості
		Розвиток малих виробників сільськогосподарської продукції та створення сприятливих умов для розвитку аграрних кластерів
		Захист прав та інтересів землевласників і землекористувачів
		Захист довкілля від негативного впливу сільськогосподарської діяльності та ефективне управління природними ресурсами
		Розвиток інновацій, дорадництва
		Стале ведення лісового та рибного господарства
		Рівень зайнятості сільського населення, стандарти якості життя і мінімізація соціального виключення у сільській місцевості
		Збереження культурної спадщини та екосистем у сільській місцевості
2022 <i>Нова аграрна політика</i>		Відновлення аграрного сектору

Рис. 3. Зміна пріоритетів державної аграрної політики у 2005-2022 рр.

Джерело: створено авторами за даними [20-21]

Після фактичного припинення строку дії Закону України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» парламентом не було прийнято нового нормативно-правового акту, який містив би комплекс заходів державної аграрної політики та пріоритети розвитку сільського господарства.

У свою чергу, термін дії єдиного стратегічного документу для агропродовольчого сектору – Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року, закінчився 1 січня 2023 року [5, с. 21]. Проте фахівці зазначають, що незважаючи на її чинність протягом 2015-2022 рр., вона мала суто декларативний характер, адже не передбачала фінансових та інших ресурсів для її реалізації визначених заходів [4, с. 10]. Більше того, за класифікацією розпорядження вважається підзаконним актом Кабінету Міністрів України, що має розвивати і деталізувати положення основного закону, термін якого спливав. По-друге, концепція містила перелік проблем та способи їх розв'язання, не визначаючи пріоритети, планування заходів чи моніторингу реалізації державної аграрної політики.

На нашу думку, замість подібних декларативних документів мають бути чіткі плани на конкретний період із зазначенням мети, змісту, способів досягнення, необхідних засобів і обсягів фінансування, послідовності і строків виконання заходів. Більше того, результати виконання стратегічних документів і ефективність програм мають контролюватись на державному рівні, а відповідальні особи – нести дисциплінарну відповідальність за їх невиконання.

У 2018 році був розроблений Проект Закону України «Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку», який містив дещо змінені та більш деталізовані пріоритети, проте не був ні прийнятим парламентом, ні відправленим на доопрацювання у відповідних комітетах з метою виправлення всіх зауважень.

Незважаючи на це, порівняння визначених пріоритетів в вищевказаному Законі та Проекті Закону дає можливість виділити спільні та відмінні риси, трансформацію основних засад державної аграрної політики. Спільними рисами

цієї політики в сфері сільськогосподарського виробництва, виходячи із нерозв'язаності проблем, є підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечення державою підготовки кваліфікованої робочої сили та спрямованість на якість життя у сільській місцевості і стимулювання міграції до неї. Реалізація експортного потенціалу теж визначена як першочергова, проте у 2018 році увага акцентується на експорті продукції з більшою доданою вартістю, що створюється в переробній та харчовій галузях промисловості, тобто, продуктів харчування, а не сировини.

Відмінностей виявлено набагато більше, позаяк трансформація пріоритетів в аграрній політиці є вимогою часу та залежить від розвитку світової економіки. В умовах нестабільності зовнішніх ринків чи ланцюгів постачань особливе місце займає продовольча безпека, не менш важливим є орієнтація не тільки на великі агрохолдинги, але і на малих виробників (наприклад, сімейних фермерських господарств). Рухаючись в одному напрямку із трендами світової спільноти, захист навколишнього середовища від негативних ефектів господарської діяльності з мінімізацією її антропогенного впливу (і в галузі сільського господарства теж) є ультиматумом нового тисячоліття. Фундаментальне протиріччя обмеженості ресурсів та необмеженості людських потреб втілене і для сільськогосподарського виробництва як пріоритет, маючи за мету раціонально та невиснажливим чином використовувати наявні природні ресурси.

Особливої уваги заслуговує введення дорадництва, що визначене і в Угоді про асоціацію з ЄС, як інструменту переходу невеликих фермерських та особистих господарств на новий рівень розвитку за рахунок передачі їм знань та технологій.

Реалізація пріоритету законопроекту про здійснення заходів, що дозволять диверсифікувати канали постачання продукції та розвивати інфраструктуру аграрного ринку, могла стати запобіжником існуючої проблеми падіння експорту внаслідок обмеженого використання морських портів країни та недостатньої пропускної здатності сухопутних транспортних шляхів. Більше того, будівництво чи реконструкція вагонів-зерновозів за допомогою приватних інвестицій і забезпечення ширших можливостей експорту сільськогосподарської продукції залізничним

транспортom дозволяє розвантажити шляхи перевезення вантажів автомобільним і залізничним транспортom, потенційно зменшити транспортні витрати, що впливають на вартість товарів, збільшуючи конкурентоспроможність на зовнішньому ринку.

Враховуючи зменшення лісових насаджень, що пов'язані із вирубуванням та продажом деревини, та розорювання цих земель, необхідно забезпечити ефективні економічні стимули щодо відтворення лісів та їх біорізноманіття в довгостроковій перспективі.

В контексті турбулентності світових цін на енергоносії, раціональне поводження з продуктами переробки в галузі сільського господарства сприяє розвитку біоенергетики, яка є відновлювальним джерелом енергії. Окрім ефективного поводження з відходами рослинного чи тваринного походження, виділяють сорти енергетичних культур (верба, павловнія, міскантус тощо), з яких виробляють теплову чи електричну енергію. За даними Економічної правди, в Україні від 1 до 4 млн га земель сільськогосподарського призначення мають порушення корисних властивостей та родючості через діяльність людини чи дію природних факторів [22]. Як наслідок, вирощування традиційних культур є нерентабельним, тому площі цієї території є занедбаними і не слугують наповненням державного бюджету. Звичайно, виробництво біопалива потребує значних обсягів інвестицій, проте на нинішньому етапі треба прийняти законодавчу базу як підвалини закономірного розвитку цієї сфери, що забезпечить, як мінімум, збільшення насаджень енергетичних культур.

Окрім того, що вирощування енергетичних культур зміцнить і енергетичну безпеку як складову економічної за рахунок заміщення імпортованих енергоносіїв, це знизить викиди діоксиду вуглецю та відтворить родючість малопродуктивних земель, потенційно зробивши їх придатними для органічного виробництва, вирощування традиційних чи нішевих культур. Враховуючи зростаючий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках споживачів на здорову їжу, що багата корисними вітамінами та мікроелементами, не перший рік перспективними сферами для вітчизняного сільськогосподарського виробництва є органічне

виробництво та вирощування органічних та нішевих сільськогосподарських культур. Їх експортній орієнтації сприяє вдале географічне розташування країни між європейськими, азіатськими ринками збуту продукції та ринками Близького Сходу і сприятливі кліматичні умови.

В результаті органічного землеробства, що передбачає відмову у використанні отрутохімікатів чи мінеральних добрив, створюється екологічно безпечна продукція. У свою чергу до нішевих культур відносять ті, що є менш традиційними, як зернові чи олійні культури, наприклад, мають значний експортний потенціал та більший рівень прибутковості та рентабельності, хоча ефективність їх вирощування теж залежить від співвідношення попиту та пропозиції і ціни реалізації на ринку. Перелік нішевих культур не є стандартизованим, адже залежить від національних традицій і особливостей приготування їжі, що і зумовлює, наприклад, використання традиційної картоплі замість нетипового батату. До таких видів виробництв часто відносять вирощування мікрогрину, спаржі, амаранту, батату, порічки та чорної смородини, цвітної і пекінської капусти та брокколі, гарбузів, вишні, груш, солодкого перцю тощо. Базуючись на стані розвитку сільського господарства, список нішевих культур має встановлюватись органом виконавчої влади, наприклад, Міністерством економіки, яке і реалізуватиме державну аграрну політику за умови, якщо такі пріоритети будуть закріплені на законодавчому рівні.

Більше того, визначення такого пріоритету є каталізатором урізноманітнення сільськогосподарської діяльності, яка не зашкоджує навколишньому середовищу, диверсифікації товарної структури експорту й ризиків, пов'язаних із волатильністю світових цін на продовольство, а також збільшить конкурентоспроможність і дохідність агробізнесу, що теж вважається пріоритетом державної аграрної політики. Якщо застосувати вдалі державні механізми стимулювання виробництва органічної продукції та нішевих культур малим чи середнім бізнесом, то можна одразу досягти позитивного ефекту не тільки за декількома пріоритетами у розвитку процесів сільськогосподарського виробництва, але сприяти покращенню

інфраструктури сільської місцевості, рівню зайнятості, доходів та якості життя сільського населення в цілому.

У 2022 році на Міжнародній конференції з питань відновлення України був представлений план [23], що передбачає розвиток секторів економіки з доданою вартістю на загальну суму інвестування близько 50 млрд дол. та включає 12 пріоритетів нової державної аграрної політики, що представлені на рис. 4.



Рис. 4. Нова державна аграрна політика згідно з Планом відновлення України

Джерело: створено авторами за даними [23]

Відновлювання аграрного сектору базується двох стратегічних цілях – економічній трансформації агропромислового комплексу (АПК) та розвитку аграрної інфраструктури, кожна з яких характеризується термінами виконання та необхідними фінансовими ресурсами для її досягнення. Згідно із вимірвальним показником досягнення цілей, економічна трансформація агропромислового комплексу буде досягнута, якщо до 2032 року 50% обсягів експорту зернових культур йтиме на переробку, а виробництво продукції тваринного походження буде збільшене на 20-85% [24].

На нашу думку, поставлені завдання не є остаточними, оскільки потребують коригування внаслідок триваючих військових дій: зокрема, проєкт з розвитку системи іригації вимагає доповнення після знищення Каховського водосховища. Особливої уваги заслуговують ті завдання, що сприяють диверсифікації логістичної інфраструктури аграрного ринку. Для того, щоб вийти на довоєнні обсяги експорту, необхідно якнайшвидше розбудувати сухопутну інфраструктуру. Вирішення проблеми відмінності в коліях української та європейської залізниць прискорить перевезення, обсяги і виручку аграрного сектору. Використання річкового басейну Дунаю сприятиме експорту з південних областей України, зменшивши логістичні витрати. Проте як і у випадку із знищенням Каховської греблі, руйнування річкових портів на Дунаї державою-агресором також зумовлює постійний моніторинг та коригування поставлених завдань. Найбільшими загрозами для розвитку сільськогосподарських процесів в даному випадку є поширення військових дій на нові території, знищення сільськогосподарських підприємств внаслідок ракетних ударів і недостатнє фінансування, відсутність державної підтримки чи кредитних ресурсів.

Наявність цього плану чи ухвалення різних концепцій беззаперечно сприяє розвитку сільського господарства та аграрного сектору за умови їх стовідсоткового виконання, проте не може замінити відсутньої законодавчої бази стосовно реалізації державної аграрної політики, яка вимагає розробку та прийняття відповідного законопроєкту. Більше того, такі документи мають носити не лише декларативний характер, наповнення яких змінюється з плином часу, додаючи все нові й нові проблеми у розвитку сільського господарства. Затверджені закони і програми мають містити контрений план дій та сукупність механізмів, за допомогою яких держава корегує тренди сільськогосподарського виробництва відповідно до визначених пріоритетів. Проте будь-який нормативно-правовий акт буде ефективним лише тоді, якщо його виконання не буде ігноруватись ні органами державної влади, ні іншими суб'єктами, що беруть участь у сільськогосподарських процесах, а контроль за виконанням буде переданий відповідним органам.

Експорт конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції є одвічним пріоритетом державної аграрної політики з моменту встановлення в країні ринкових відносин. Враховуючи загрози процесам розвитку аграрної сфери та проблеми, що склались, закони країни мають бути доповнені працюючими інструментами, які б дозволили товаровиробникам продовжувати експортну діяльність під час воєнного стану, запобігаючи процесу нагромадження сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку або її псуванню (рис. 5).



Рис. 5. Обґрунтування важливості доповнення механізмів державної підтримки в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено авторами

Якщо розглядати канали збуту аграрної продукції як відповідну багато-канальну систему масового обслуговування, то при виході одного каналу зв'язку (морського транспорту), всі наступні перевезення потрібно перенаправляти на інші канали – автомобільний і залізничний транспорт [25]. Проте характер поведінки експортерів у такій системі буде інакшим: збільшиться кількість відмов від вивозу продукції та кількість експортерів з обмеженим очікуванням, які покинуть систему, не дочекавшись обслуговування в черзі.

Як наслідок, процес нагромадження сільськогосподарської продукції вимагає додаткових витрат на її зберігання та переробку, частину з яких могла б

покрити держава за допомогою субсидування, сплативши фіксований відсоток від суми кредиту або плати за його використання. Такі кроки не тільки підтримають вітчизняних виробників, проте і сприятимуть розбудові мультимодальних терміналів, а також об'єктів, призначених для зберігання, навантаження, перевантаження і перевалки продукції. Окрім цього, вироблену продукцію доцільно не тільки зберігати як сировину, але і переробляти на готові харчові продукти, що є теж пріоритетом розвитку сільськогосподарських процесів. Заручившись державною допомогою, виробник матиме змогу зайнятись будівництвом, реконструкцією об'єктів для переробки та закупити основні засоби для цього.

Таким чином, відповідна державна підтримка сільськогосподарського виробництва має бути розширена, враховуючи нові вимоги часу. Окрім цього, згідно з теорією масового обслуговування та показниками ефективності її роботи, необхідно збільшити пропускну спроможність транспортних коридорів, тобто середнє число заявок, які обслуговуються за одиницю часу та за можливості збільшити кількість каналів обслуговування (розвиток річкової інфраструктури гирла Дунаю або повноцінне функціонування чорноморських портів України).

Для сільськогосподарського виробника важливим є не тільки забезпечення фінансового ресурсу на будівництво об'єктів зі зберігання чи переробки з боку держави, але і можливість їх страхування на випадок бойових та воєнних дій, що можливо реалізувати за допомогою відшкодування частини страхової премії або страхового відшкодування у разі настання страхового випадку [26].

Таким чином, пріоритети державної аграрної політики, її основні завдання та напрями і механізми прямої (надання кредитів та обігових коштів аграріям у вигляді бюджетних дотацій) і непрямой державної підтримки (заходи, спрямовані на надання допомоги, послуг, страхування) можна узагальнити у вигляді схеми, представленої на рис. 6.

Механізмами державної підтримки в рамках аграрної політики з метою стимулювання розвитку сільськогосподарських процесів можуть бути: програми підтримки аграрних інвестицій; прямі субсидії, вибіркові податкові кредити та

авансові платежі; державні гарантії за кредитами, взятими компаніями в банках; субсидовані державні позики компаніям; гарантії та позики компаніям, що надаються через кредитні установи чи інші фінансові установи; страхування короткострокових експортних кредитів [27].



Рис. 6. Пріоритети державної аграрної політики, деталізовані за напрямками для її реалізації

Джерело: розроблено авторами

Отже, виражена державна аграрна політика є із чітко визначеними не суто декларативними пріоритетами розвитку сектору з визначеними термінами виконання є результатом стратегічного планування та призводить до зміцнення продовольчої та економічної безпеки держави. Враховуючи важливу роль сільського господарства України у забезпеченні економічної безпеки країни та світової продовольчої безпеки, відсутність стратегічних документів та контролю за досягненням поставлених цілей призводить до згубного стану сільського господарства, особливо в умовах глобальних викликів та кризових явищ.

Беручи до уваги, що ухвалення Національної стратегії розвитку сільського господарства має відбутись до кінця 2024 року, розроблені і деталізовані за напрямком пріоритети державної аграрної політики можуть бути запропоновані на етапі публічного обговорення з метою коригування стратегії. Подальші дослідження в даній сфері доцільно зосередити на фінансовій складовій державної аграрної політики, запропонувавши найбільш ефективні механізми з урахуванням можливостей України під час воєнного стану та у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Іванов Р. В., Гуртовий Ю. В. Управління розвитком сільського господарства в контексті зовнішньоекономічної безпеки України. *European Journal of Management Issues*. 2023. Т. 31. № 3. С. 160-176. <https://doi.org/10.15421/192314>.
2. Аграрна політика. Робочий зошит для виконання індивідуальних завдань для студентів ОС «Магістр». Спеціальність 207 «Водні біоресурси та аквакультура». Освітня програма «Водні біоресурси та аквакультура». К.: НУБіП України. 2020. 34 с.
3. Економічна статистика. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Поточна ситуація з розробки стратегічних документів щодо довгострокового розвитку сільського господарства та сільських територій. Л. Ставнича. Київ: Проект «Німецько-український агрополітичний діалог», 2021. 27 с.
5. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). Київ: ГО «АЦАСУ», 2022. 32 с.
6. Utenkova K. State Support for the Agricultural Sector in Terms of Strengthening its Economic Security. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 152-159.
7. Русан В., Жураковська Л. Аграрний сектор України у 2023 році: складники стійкості, проблеми та перспективні завдання. Київ: НІСД. 2024. 7 с.
8. Писаренко В. В., Дем'яненко Н. В., Назаренко Є. О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 515-522.
9. Чуб А. Державне регулювання та формування державної аграрної політики в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. Т. 4. № 28. С. 112-120.
10. Риковська О. та ін. Євроінтеграційні виклики та рішення для сталого аграрного, сільського розвитку й охорони довкілля на прикладі Польщі, Болгарії та Румунії. Київ: ГО «Центр екологічних ініціатив «Екодія», 2023. 55 с.

11. Л. Жураковська. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектора України в умовах воєнного стану. Київ: НІСД. 2023. 8 с.
12. Van Tongeren, F. Agricultural Policy Design, and Implementation: A Synthesis. OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers. 2008. № 7. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/243786286663>.
13. Agricultural policy monitoring and evaluation. OECD. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/>.
14. CAP Strategic Plans. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_en.
15. Україна ухвалить Національну стратегію розвитку сільського господарства до кінця 2024 року. AgroTimes: веб-сайт. URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/ukrayina-uhvalyt-nacjonalnu-strategiyu-rozvytku-sil'skogo-gospodarstva-do-kinczya-2024-roku/>.
16. Григор'єва Х. Співвідношення правових категорій державної підтримки сільського господарства та державної аграрної політики. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 7. С. 64-68. <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.11>
17. Yilmaz, H., Njora, B. Analysis of the impact of agricultural policies on food security in Kenya. *Eurasian Journal of Agricultural Research*. 2021. Vol. 5(2), 66-83.
18. Adetuyi, A., Tarbert, H., & Harrison, C. (2023). Developmental Strategy for Agriculture in Nigeria. In C. Harrison & K. O. Omeihe (Eds.), *Contextualising African Studies: Challenges and the Way Forward (New Frontiers in African Business and Society)* (pp. 129-151). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-338-120231007>.
19. Нова державна аграрна політика. Профспілка працівників агропромислового комплексу України: веб-сайт. URL: http://profapk.org.ua/news/news_apk/2358.html.
20. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року: Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15#Text>.
21. Про основні засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку: Проект Закону України від 21.03.2018 №8171. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64742.
22. Енергія, що росте на полях. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/05/24/674199/>.
23. Розвиток економіки секторів з доданою вартістю. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>.
24. Проект Плану відновлення України 2022. Матеріал робочої групи «Нова аграрна політика». Національна рада з відновлення України від наслідків війни: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf>.
25. Поняття імітаційного моделювання. Моделі систем масового обслуговування. Принципи роботи GPSS World. Елементи логіки роботи інтерпретатора. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/293334/mod_resource/content/1/Тема%2023.pdf.
26. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сільського господарства та експорту агропродукції під час воєнного стану: Проект Закону від 13.09.2022 №8025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40438>.
27. Гуцул Т., Орозонова А., Митрофанова Г., Артюх Т., Кравченко Н. Європейський та національний виміри інвестування в сільському господарстві в умовах пандемії COVID-19. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 1. № 42. С. 342-350. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3657>.

**ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО: РОЛЬ БІЗНЕСУ
У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Війна та конфлікти, незалежно від їхніх причин та масштабів, залишають наслідки у житті та розвитку територіальних громад, руйнуючи інфраструктуру, знищуючи економічні можливості та розриваючи соціальні зв'язки. Але коли останні вибухи затихають і гармонія починає повертатися, перед суспільством постає завдання відновлення та підтримки поранених громад, що потребує комплексних та координованих заходів. Співпраця між бізнесом, громадським сектором та владою може виявитися ключовим фактором в цьому процесі.

В цьому контексті роль бізнесу стає вирішальною. Ініціативність, ресурси та підприємницький дух бізнесу можуть відігравати важливу роль у забезпеченні стійкого та ефективного відновлення територіальних громад.

Проте, для досягнення успіху в цьому напрямку необхідно розуміти сутність процесів відновлення так механізми, за допомогою яких бізнес може внести свій вагомий вклад у ці процеси.

Бізнес відіграє вирішальну роль у підтримці економічної стабільності, яка є надзвичайно важливою для забезпечення життєвих потреб громадян та відновлення постраждалих територій. Участь бізнесу у відновленні територіальних громад допомагає зберегти робочі місця, сприяє створенню нових робочих місць та підтримці місцевих підприємств, що особливо важливо в умовах втрати робочих місць через війну та відсутність інвестицій.

Крім того, бізнес може надавати соціальну підтримку місцевим громадам через реалізацію благодійних програм, спонсорство культурних та освітніх заходів, що сприяє соціальній інтеграції та підтримці людей, які постраждали від війни. Саме бізнес сприяє залученню інвестицій та технологій, що забезпечать відродження економіки та інфраструктури. Бізнес може стати ініціатором та партнером у реалізації проектів інфраструктурного розвитку, які підвищують життєвий рівень громад.

Участь бізнесу у відновленні громад сприяє створенню позитивного іміджу України як країни, що вміє подолати виклики та забезпечити стабільність та розвиток навіть в умовах воєнного конфлікту.

Таким чином, в умовах війни роль бізнесу у відновленні та розвитку територіальних громад України стає надзвичайно важливою як для забезпечення економічної стабільності, так і для соціального розвитку та підтримки місцевого населення.

Для забезпечення повоєнної відбудови доцільними є територіально-орієнтовані механізми, про що свідчить досвід Хорватії, Боснії й Герцеговини, Словенії, Ізраїлю [1]. В основі таких механізмів лежить дослідження стану та потреб територіальних громад, які зазнали пошкоджень внаслідок воєнних дій.

Громади, які постраждали внаслідок воєнних конфліктів, стикаються з численними проблемами, серед яких особливо гострими є:

- недоступність базових послуг, таких як електро-, водо-, тепло- та газопостачання;

- руйнування соціальної інфраструктури, житлового фонду, будівель органів влади та інших публічних закладів, що призводить до погіршення якості та доступності публічних послуг;

- масове мінування житла, публічних будівель, сільськогосподарських земель та лісів;

- руйнування дорожньої інфраструктури між населеними пунктами, що обмежує доступність базових послуг, таких як невідкладна медична допомога та пожежна охорона;

- недостатність бомбосховищ для укриття населення;

- зменшення економічної активності через руйнування об'єктів, загрози безпеки та втрату людського капіталу.

Відновлення Хорватії після війни 1991-1995 років за незалежність було складним процесом, який включав в себе відбудову інфраструктури, розвиток економіки та повернення біженців. Цей процес був підтриманий міжнародною спільнотою, зокрема Європейським Союзом і Сполученими Штатами Америки,

які надали значну допомогу через різні програми та агентства. Особливу увагу було приділено розвитку місцевої економіки та відбудові соціально-економічної інфраструктури. Законодавство Хорватії також сприяло цьому процесу, зокрема через Закон «Про території особливої державної допомоги», який був прийнятий у 1996 році та оновлений у 2008 році. Цей закон сприяв ліквідації наслідків війни, швидкому поверненню переміщених осіб і біженців, а також досягненню збалансованого розвитку всіх областей Республіки Хорватія. Закон встановлював критерії для визначення територій, які мали бути відновлені з метою усунення наслідків війни для повернення переселенців та біженців, та досягнення найбільш гармонійного розвитку всіх регіонів країни. В першій редакції цього закону критеріями того, що територіальна одиниця вимагає відновлення, зазначено близькість до державного кордону, кількість жителів, факт перебування в окупації. Найбільш вразливими (перша група) визначені невеликі поселення (до 5 тис. жителів), які розташовані в 15-кілометровій прикордонній зоні і були окупованими під час війни. Інші міста і селища, які під час війни було окуповано, віднесені до другої групи. У 2008 році була внесена нова редакція цього закону, де було додано третю групу територій, яка включала селища та міста, що відставали за розвитком за економічними, структурними та демографічними показниками [2]. Після 2008 року процес відновлення територій особливої державної допомоги в Хорватії продовжувався з акцентом на структурну модернізацію та економічний розвиток. Державна допомога була переорієнтована з прямих субсидій до інвестицій у інфраструктуру та підтримки конкурентоспроможності місцевих підприємств.

В процесі повоєнного відродження країни найголовнішою перешкодою досягненню основних цілей стала відсутність соціальної згуртованості [3]. Реалізація проекту «Відновлення», який був розроблений у 2002 році та оновлений у 2005 році, сприяла активізації громад, що найбільше постраждали від війни. Сьогодні основний процес відбудови завершено, але деякі аспекти, такі як розмінування та соціально-економічне відновлення, продовжуються [3].

Як свідчить досвід Хорватії, відновлення постраждалих територіальних громад є тривалим процесом, який включає не лише фізичну відбудову, але

й соціальне та економічне відновлення. Передумовою успіху цього процесу є згуртованість суспільства, налагодження партнерства між членами громад, представниками бізнесу, державою, міжнародними організаціями, чітке визначення пріоритетів.

Визначення територій відновлення є це важливим кроком, який дозволяє сконцентрувати ресурси та зусилля на конкретних областях, що найбільше постраждали від конфліктів або катастроф. Крім того, це допомагає урядам та міжнародним організаціям планувати та впроваджувати ефективні стратегії відновлення. Ці стратегії можуть включати різні аспекти, від фізичного відновлення інфраструктури до соціального та економічного відновлення. Вони також можуть сприяти відновленню та зміцненню територіальних громад, підтримуючи їхню згуртованість та співпрацю з різними стейкхолдерами.

В Україні відповідно до Порядку визначення територій відновлення [4], територіальна громада визнається як територія відновлення у разі наявності хоча б одного з таких критеріїв: відбувалися бойові дії на території громади; тимчасова повна або часткова окупація території громади; наявність руйнувань об'єктів інфраструктури та житлового фонду внаслідок бойових дій або обстрілів; значне переміщення населення до інших регіонів або держав та різке погіршення соціально-економічного розвитку. Ознаками останнього є зменшення чисельності населення на 15% та зростання рівня безробіття на 15% порівняно з 1 січня 2022 року; збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб понад 10% загальної чисельності населення територіальної громади з 1 січня 2022 року; зменшення надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету з березня по грудень 2022 року більш ніж на 15% порівняно з відповідним періодом 2021 року [4].

Для визначення та класифікації громад як територій відновлення Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури формує спеціальну комісію, в яку входять також народні депутати України, що є членами відповідного комітету Верховної Ради. Ця комісія аналізує подані Міністерством пропозиції, проводить оцінку відповідності громад встановленим критеріям та ухвалює

рішення щодо їхнього віднесення до територій відновлення. Перелік громад, які отримали статус територій відновлення, остаточно затверджується Кабінетом Міністрів України у Державній стратегії регіонального розвитку України. В подальшому перелік таких територій враховується при плануванні та здійсненні комплексу заходів щодо їх відновлення.

В проєкті оновленої Державної стратегії регіонального розвитку, оприлюдненому 5 грудня 2023 р., міститься перелік з 619 територіальних громад, які розташовані на підконтрольних територіях та відповідають зазначеним вище критеріям [5]. Більшість таких громад розташована у Київській, Чернігівській, Харківській, Сумській, Дніпропетровській та Миколаївській областях (рис. 1).

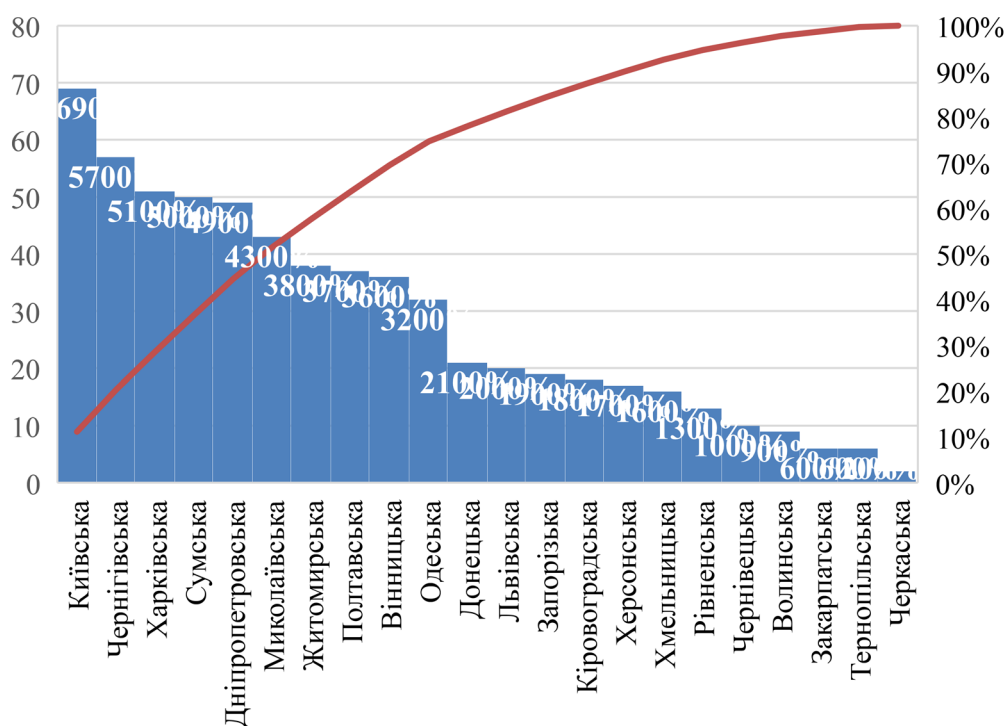


Рис. 1. Розподіл за областями територіальних громад України, що відповідають встановленим критеріям віднесення до територій відновлення станом на 01.03.2024, одиниць

Джерело: складено автором за [5]

Надання статусу території відновлення до закінчення війни має на меті забезпечення спеціальної уваги, ресурсів та заходів для швидкого відновлення та покращення ситуації на цих територіях після завершення воєнних дій. Це може включати виділення фінансової допомоги, розвиток інфраструктури, надання

підтримки для економічного відновлення, а також впровадження програм соціальної реабілітації та психологічної підтримки для населення. Надання такого статусу дозволяє фокусувати увагу на найбільш потребуючих та вразливих територіях та забезпечує швидше відновлення після воєнного конфлікту.

Уряд України співпрацює з партнерами для картографування та аналізу потреб і ресурсів постраждалих громад, впровадження місцевого планування відновлення та розробки координаційних механізмів на місцевому рівні. У 2024 році планується розширити ці зусилля швидкою, спрямованою та ефективною підтримкою раннього відновлення на місцях для мешканців у громадах, які постраждали від війни. Також важливо забезпечити широкий спектр підтримки та стимулювати місцевий приватний сектор з метою прискорення економічного відновлення та забезпечення створення нових робочих місць. Ці заходи можуть розширити можливості громад, підвищити їх стійкість і відкрити шлях до довгострокового процвітання.

Проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, який представлений наприкінці 2023 року Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України визначає такі ключові цілі для процесу повоєнного відновлення територіальних громад [5]:

1. Створення умов, які забезпечують безпеку і сприяють соціально-економічному відновленню, для повернення українців у регіони та територіальні громади.

2. Відновлення та розвиток інфраструктури відповідно до принципу «build back better». Це охоплює відновлення об'єктів транспортної, комунальної, соціальної, житлової та громадської інфраструктури.

3. Стимулювання розвитку людського капіталу та зміцнення економіки, ґрунтуючись на внутрішньому потенціалі територій.

4. Посилення децентралізації, удосконалення інституційної та фінансової спроможності громад і регіонів, а також розвиток багаторівневого врядування.

5. Збереження екосистемної рівноваги та адаптація до кліматичних викликів.

6. Розробка системи координації галузевих та державних регіональних політик.

7. Покращення ефективності та відкритості публічних інвестицій, вдосконалення фінансових інструментів для підтримки регіонального розвитку.

8. Створення партнерських відносин, розвиток співпраці на міжмуніципальному, міжрегіональному та транскордонному рівнях.

9. Включення громадян у процес прийняття рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Місцеві владні органи повинні мати чітке уявлення та план щодо свого розвитку. Важливо враховувати планувальні документи, які складаються в межах регіональної та містобудівної політики, що є основою як для відновлення, так і для повоєнної реконструкції. Першим з них є Державна стратегія регіонального розвитку, розроблена у 2020 році, яка зараз перебуває на етапі оновлення з урахуванням нових викликів та можливостей для громад. Інший важливий документ, що знаходиться в розробці, – це План відновлення України, який стане основою для надання фінансової підтримки проектам відновлення. Станом на березень 2024 року в Україні відсутній єдиний національний план відновлення, розроблений владою, який мав би нормативну силу та використовувався іншими учасниками відновлення як стратегічний документ. Рівень включеності громадськості у процес розробки плану, механізми залучення та рівень прозорості були об'єктом критичної оцінки згідно зі звітом «Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату» [6].

Зараз регіональні плани відновлення частіше мають форму планів відновлення громад. Стратегічне планування, яке включає визначення стратегічних цілей, розробку плану заходів, складання переліку ключових проектів і використання сучасних методик моніторингу, є ключовим етапом у відновленні громад, оскільки воно визначає напрямки розвитку та є головним орієнтиром для здійснення подальших дій. Процесом стратегічного планування за даними моніторингу стану розроблення та затвердження стратегічних документів,

проведеного Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури на початок 2024 року охоплено до 91% територіальних громад України [7].

Опитування керівників громад, проведене у рамках дослідження [8], показало, що лише третина громад має певну стратегію відновлення. Навіть ті, хто має такі документи, вказують, що вони ще не завершені. У процесі розробки планів відновлення громад часто беруть участь представники місцевих рад, і приблизно у половині випадків до процесу залучаються представники громадянського суспільства та бізнесу (рис. 2).



Рис. 2. Залучення представників суспільства до розробки стратегічних планів відновлення громад станом на червень 2023 р., % від громад, що розробили

Джерело: складено автором за [8]

Дані дослідження [8] свідчать про широку участь різних груп суспільства у формуванні стратегічних планів відновлення громад в Україні, що підкреслює значення місцевого самоврядування та широкого залучення громадськості до цього процесу. Найбільш активною групою у розробці стратегічних планів

відновлення громад є представники місцевих рад (як зазначають 81% опитаних представників громад). Ключові місцеві посадовці (сільський, селищний, міський голова / староста) також активно залучені, що підкреслює їхню роль у місцевому розвитку (65%). Активне залучення громадських організацій та місцевого бізнесу (по 52%) відображає важливість громадського та приватного сектору в процесі відновлення. Для забезпечення відповідності планів потребам місцевого населення важливе залучення мешканців громади, таке залучення підтвердили 48% респондентів. Суттєвою є участь посадових осіб районних та обласних державних (військових) адміністрацій (45% та 32% відповідно), що демонструє важливість координації з вищими рівнями уряду. Міжнародна підтримка ініціатив повоєнного відродження підтверджується участю в розробці стратегічних планів у 32% громад. Залучення до розробки стратегічних планів науковців, представники наукових установ або вищих навчальних закладів (26%) важливе для забезпечення того, що плани базуються на найновіших наукових дослідженнях. Участь представників політичних партій, які не є депутатами місцевої ради (23%) відображає політичну підтримку цих ініціатив. Менш активне залучення інших учасників, зокрема, посадовців центральних органів влади (10%) пов'язана з тим, що ініціативи в основному зосереджені на місцевому рівні.

Участь місцевого бізнесу в розробці стратегічних планів відновлення громад є важливою з кількох причин. По-перше, місцевий бізнес є важливим драйвером економічного розвитку, адже саме бізнес створює робочі місця, сприяє економічному зростанню та підвищенню якості життя в громадах. По-друге, місцеві підприємства мають глибоке розуміння місцевого ринку, включаючи потреби та проблеми громади; такі знання можуть бути корисними при розробці стратегій відновлення. По-третє, місцевий бізнес може забезпечити важливі ресурси та інвестиції для проєктів з відновлення (фінансування, матеріальні ресурси, волонтерська робота). Отже, залучення місцевого бізнесу до розробки стратегічних планів відновлення громад є важливим для успішного відновлення та довгострокового розвитку громад.

У контексті повоєнного відновлення територіальних громад, якість викладу питань розвитку підприємництва у стратегіях територіальних громад має вирішальне значення для успішного впровадження та досягнення поставлених цілей. Високий рівень якості стратегічних документів сприяє позитивному впливу на рівень розвитку територіальної громади, створюючи оптимальні умови для розвитку підприємництва і, відповідно, збільшення обсягів доходів до місцевого бюджету [9].

В стратегіях розвитку сучасних територіальних громад присутні стратегічні цілі та завдання, що стосуються розвитку підприємництва в громаді, що свідчить про розуміння ключової ролі співпраці з бізнесом у відновленні та розвитку громади. Тим не менш, вибіркового аналізу оприлюднених територіальними громадами стратегічних документів за формальними ознаками (табл. 1) свідчить про декларативний характер багатьох стратегій, що пов'язано наявними недоліками у аналітичній частині щодо опису стану підприємництва в територіальній громаді і його зовнішнього середовища (7% розглянутих громад); неврахуванням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються підприємництва в громаді під час SWOT-аналізу (7%); відсутністю сценаріїв розвитку підприємництва в громаді (27%); недостатньою розробкою показників моніторингу й оцінювання, які характеризують процес розвитку підприємництва в громаді (13%); відсутністю в плані заходів проєктів, що спрямовані на розвиток підприємництва (20%).

Таким чином, ознаками того, що стратегії ефективно сприяють розвитку підприємництва на місцевому рівні та налагодженню партнерських відносин, є:

1. Відхід від декларативного формату розробки. Стратегії повинні бути конкретними і практичними, а не просто деклараціями намірів.

2. Визначення розвитку підприємництва як окремої стратегічної мети в стратегіях ТГ.

3. Використання стейкхолдер-орієнтованого підходу, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, включаючи підприємців, держави, інвесторів та місцеву спільноту.

4. Актуальність, інноваційність та креативність для відповідності сучасним викликам та можливостям громад.

Таблиця 1

Ознаки сприяння розвитку підприємництва у стратегіях територіальних громад

Складова стратегії	Ознака сприяння
Аналітична частина	Опис стану підприємництва в територіальній громаді і його зовнішнього середовища
SWOT-аналіз	Врахування сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються підприємництва в територіальній громаді
Сценарії розвитку	Наявність сценаріїв розвитку підприємництва в територіальній громаді
Стратегічне бачення розвитку ТГ	Наявність стратегічного бачення розвитку підприємництва в територіальній громаді
Розробка стратегічних і оперативних цілей, завдань	Наявність серед них стратегічних, оперативних цілей завдань, що стосуються розвитку підприємництва в територіальній громаді
Моніторинг і оцінювання реалізації	Наявність показників моніторингу і оцінювання, які характеризують процес розвитку підприємництва в територіальній громаді
План заходів	Наявність проєктів, організаційних заходів або програм розвитку, спрямованих на розвиток підприємництва в територіальній громаді

Джерело: розроблено на основі [9]

Згідно з опитуванням представників місцевого самоврядування, проведеним у рамках дослідження [8], найважливішим пріоритетом є відновлення економічної активності, створення робочих місць – так вважають 26,7% опитаних (рис. 3). Економічні питання в процесі відбудови відіграють ключову роль, адже темп відновлення в значній мірі залежить від економічного розвитку громади, створення нових робочих місць, сплати податків та наповнення місцевого бюджету. Водночас, економіка тісно пов'язана з демографічними викликами та міграцією бізнесу. Громади відчувають значний вплив виїзду підприємців, перенесення бізнесу, закриття підприємств та зменшення чисельності населення.

Пріоритети відбудови громад після війни включають відновлення того, що було зруйновано. Опитані визначили наступні пріоритети: дороги, мости, транс-

портне сполучення (19,8%); відновлення критичної комунальної інфраструктури (15,8%); відбудова навчальних закладів (14,9%); та відновлення житлового фонду (12,9%), відбудова медичних закладів (5,9%).



Рис. 3. Пріоритети місцевого самоврядування в проектах відновлення громад станом на червень 2023 р., % від опитаних громад

Джерело: складено автором за [8]

Забезпечення безпеки в процесі повоєнної відбудови є вирішальним для багатьох громад (11,9% опитаних). Це, перш за все, включає створення належних укриттів, які забезпечують навчальний процес і загальну безпеку. Важливим елементом безпеки є демінування територій та навчання населення безпечної поведінки в умовах ризику від мін та інших вибухонебезпечних предметів. Крім того, великою проблемою є здатність фермерів працювати на замінованих територіях (5,9%). Часто це стосується прифронтових громад, і якщо агросектор припиняє свою діяльність, значна частина бюджету громади втрачається. Це призводить до сповільнення процесів відновлення.

Створення реабілітаційних центрів, соціальний захист та робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) є важливими аспектами відновлення громад, оскільки вони спрямовані на підтримку найбільш уразливих груп населення та сприяють стабілізації соціального середовища.

Ці дані вказують на ключові аспекти відбудови, на яких будуть зосереджені проекти відновлення.

Підхід «відновити краще, ніж було» (build back better), який в світовій практиці здебільшого стосується відновлення територій після природних та техногенних катастроф, має стати ключовим для повоєнного відновлення територіальних громад. Це означає, що процес відбудови повинен бути використаний не тільки для відновлення того, що було знищено внаслідок війни. Відбудова повинна бути використана як можливість для покращення фізичних, соціальних, екологічних та економічних умов, щоб створити новий стан нормальності, який буде більш стійким до майбутніх викликів.

Доповідь Б. Клінтона (2006) «Ключові пропозиції щодо відбудови кращого, ніж було» є найпершим відомим офіційним документом, в якому зроблена спроба надати всеосяжні рекомендації щодо впровадження практик «build back better» в умовах після катастрофи [10]. Основні принципи повоєнного відновлення, які можуть бути сформульовані на основі зазначених пропозицій Б. Клінтона, такі:

1. *Визнання важливості ролі громад.*
2. *Справедливість та рівність.*
3. *Готовність до майбутніх викликів та катастроф.*
4. *Зміцнення місцевого самоврядування.*
5. *Належне планування та координація.*
6. *Роз'яснення ролей міжнародних організацій.*
7. *Відповідальність неурядових організацій.*
8. *Створення умов для процвітання підприємців.*
9. *Партнерство з агентствами.*
10. *Забезпечення безпеки громад.*

Обґрунтовуючи важливість дотримання цих принципів в повоєнному відновленні територіальних громад слід зазначити наступне:

1. Визнання важливості ролі громад. Уряди, донори та благодійні організації повинні визнати, що саме громади є основними учасниками відновлення після війни. Цей принцип визнає, що громади, які безпосередньо зазнали наслідків воєнного конфлікту, мають унікальне розуміння своїх потреб та можуть внести значний вклад у відновлювальні процеси. Громади повинні бути активно задіяні в процесах планування та виконання відновлювальних заходів. Це може включати в себе участь у прийнятті рішень, визначенні пріоритетів та оцінці відновлювальних проектів. Цей принцип відображає важливість підтримки місцевого лідерства, оскільки місцеві лідери та організації відіграють ключову роль у координації відновлювальних зусиль та мобілізації громадської підтримки. Відновлення після війни може бути можливістю для розвитку місцевих ресурсів та підтримки місцевої економіки. Реалізація цього принципу пов'язана також зі збереженням та відновленням культурної спадщини, яка може відіграти важливу роль у відновленні громадського духу та ідентичності після війни.

2. Справедливість та рівність. Відновлення повинно сприяти справедливості та рівності, щоб усі члени громади мали рівний доступ до ресурсів та можливостей. Процес відновлення після катастрофи має бути орієнтований на підтримку та покращення умов для всіх членів суспільства, незалежно від їхнього соціального статусу, економічного положення, статі, віку, або інших характеристик. Це означає, що ресурси та можливості, що виникають в результаті відновлення, мають бути доступні та корисні для всіх, а не лише для вузької групи людей. Цей принцип важливий для підтримки соціальної справедливості та рівності, оскільки він визнає, що катастрофи часто найбільше вражають найбільш вразливі групи суспільства. Тому відновлення, яке сприяє справедливості та рівності, може допомогти зменшити ці нерівності та покращити умови для всіх членів суспільства.

3. Готовність до майбутніх викликів та катастроф. Цей принцип вимагає врахування потенційних майбутніх ризиків та загроз під час планування

та виконання відновлювальних заходів. Відбудова повинна бути спрямована не тільки на відновлення того, що було знищено, але і на створення основи для майбутнього. Це може включати в себе впровадження нових технологій, планування міста та інфраструктури, які враховують майбутні потреби та виклики. Принцип вимагає створення стійкої інфраструктури, яка може витримати майбутні катастрофи. Це може включати в себе будівництво будівель, які можуть витримати екстремальні погодні умови, або розробку систем водопостачання, які можуть працювати навіть під час періодів посухи. Громади повинні бути освічені та підготовлені до майбутніх викликів, що передбачає навчання навичкам першої допомоги, проведення тренувань з готовності до надзвичайних ситуацій, а також освіту з питань зміни клімату та її потенційного впливу на громаду. Реалізація цього принципу забезпечує, що відновлювальні заходи будуть розрахованими на майбутнє.

4. Зміцнення місцевого самоврядування. В контексті повоєнного відновлення цей принцип означає надання місцевим громадам більшої автономії, влади і ресурсів для самостійного прийняття та реалізації рішень щодо відновлення територій. Місцеві органи влади повинні мати повноваження керувати відновлювальними зусиллями, а донори повинні виділяти більше ресурсів на зміцнення урядових інституцій відновлення. Цей принцип передбачає, що місцеві громади повинні мати можливість активно брати участь у процесах планування, прийняття рішень та реалізації проектів відновлення, які стосуються їхніх територій. Зміцнення місцевого самоврядування сприяє підвищенню відповідальності та залученості місцевих громад до процесів відновлення, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, а також забезпечує більшу відповідність відновлювальних заходів потребам та особливостям конкретних територій. Такий підхід може сприяти створенню більш стійких та життєздатних спільнот після війни або конфлікту.

5. Належне планування та координація. Ефективне планування та координація відновлення залежать від якісної інформації, що означає необхідність збору, аналізу та використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, адже для

розробки успішних стратегій місцевого розвитку та політики відновлення початкова оцінка місцевих умов має велике значення. Потреба в координації дій великої кількості місцевих, національних та міжнародних акторів є одним з основних викликів в процесі планування заходів з відновлення. Крім того, зважаючи на обмеженість ресурсів, необхідне узгодження робіт та інвестицій, спрямованих на відновлення інфраструктури, житлового фонду, освіти, охорони здоров'я та інших секторів, щоб забезпечити максимальну ефективність використання доступних ресурсів та потужностей. Належне планування сприяє співпраці між різними секторами, такими як економіка, соціальна сфера, інфраструктура та екологія. Це допомагає забезпечити комплексний підхід до відновлення, що враховує всі аспекти життя громади та має більший потенціал для стійкого розвитку. Органи місцевого самоврядування мають активно брати участь у розробці детальних планів проектів, враховуючи потреби та пріоритети місцевих громад, тоді як національні уряди відповідають за керування та координацію загального процесу відновлення. Реалізація цього принципу є запорукою того, що відновлення відбувається ефективно та враховує специфічні потреби та умови кожної громади.

6. Роз'яснення ролей міжнародних організацій. ООН, Світовий банк та інші багатосторонні агенції повинні роз'яснити свої ролі та відносини, особливо на ранніх стадіях процесу відновлення. Розуміння ролей міжнародних організацій у процесі повоєнного відновлення громад має ключове значення з кількох причин. По-перше, це сприяє ефективній координації заходів, що дозволяє оптимально використовувати ресурси та уникати дублювання зусиль. Далі, чітке визначення ролей допомагає встановити відповідальність за конкретні аспекти відновлення, забезпечуючи прозорість та підзвітність. Крім того, розуміння взаємозв'язків між організаціями дозволяє координувати їхні дії для максимізації впливу та досягнення більшого прогресу у відновленні. Важливо також відзначити роль міжнародних організацій у забезпеченні стабільності та миру після конфлікту, що є передумовою успішного відновлення. Нарешті, такі організації, як Світовий банк, можуть надавати значну фінансову та технічну підтримку для сприяння

економічному розвитку та відновленню. Усе це підкреслює важливість роз'яснення ролей міжнародних організацій у контексті повоєнного відновлення громад.

7. *Відповідальність неурядових організацій.* Зростаюча роль неурядових організацій передбачає більшу відповідальність за якість зусиль з відновлення. Неурядові організації, які мають глибокі зв'язки з місцевими громадами, можуть ефективно впливати на процеси відновлення, враховуючи специфіку ситуації та потреби громад. Вони можуть надавати важливі послуги, у галузі освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інші, які можуть бути суттєво обмежені внаслідок війни, а також координувати міжнародну допомогу та розробляти стратегії відновлення. Відповідальна поведінка неурядових організацій сприяє підвищенню довіри та підтримки з боку місцевого населення та інших зацікавлених сторін, що є важливим для успішного впровадження проєктів відновлення. Відповідальність неурядових організацій також включає в себе етичний підхід до роботи, дотримання стандартів та прав людини, що забезпечує збалансований та ефективний характер відновлювальних заходів. У цілому, відповідальна діяльність неурядових організацій є вагомим чинником успішного та сталого відновлення після воєнного конфлікту. Однак, успіх неурядових організацій в ролі агентів відновлення в значній мірі залежить від їх здатності працювати ефективно та відповідально, враховуючи потреби та інтереси місцевих громад.

8. *Створення умов для процвітання підприємців.* З самого початку операцій з відновлення уряди та агенції з надання допомоги повинні створити умови для розвитку підприємництва. Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва виявляється ключовим принципом у процесі повоєнного відновлення територіальних громад, оскільки підприємці відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць та збільшенні виробничих потужностей, що сприяє економічному зростанню та соціальній стабільності. Підприємницька діяльність стимулює інвестиції та технологічний розвиток, що веде до модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності громад. Успішна

підприємницька діяльність також сприяє збільшенню доходів мешканців та покращанню їхнього життєвого рівня. Крім того, підтримка підприємництва допомагає створити сприятливе середовище для розвитку малих та середніх підприємств, які є основою сталого економічного зростання і соціально-економічного розвитку громад після воєнного конфлікту. Для забезпечення такого сприятливого середовища з самого початку відновлення уряди та агенції з надання допомоги можуть реалізувати кілька стратегій: надання доступу до фінансування через гранти, кредити та інші фінансові стимули для полегшення старту для підприємців; спрощення бюрократичних процедур для зменшення перешкод на шляху до розвитку бізнесу; інвестиції в освіту та навчання для підготовки потенційних підприємців; підтримка інтернаціоналізації підприємств для відкриття нових можливостей на міжнародному ринку та розвитку бізнесу.

9. Партнерство з агентствами. Залучення різноманітних агентств та організацій забезпечує комплексний та координований підхід до відновлення після воєнного конфлікту. Бенефіціари заслуговують на таке партнерство з агентствами, яке виходить за рамки суперництва та нездорової конкуренції. Принцип партнерства з агентствами передбачає взаємодію, спрямовану на досягнення спільних цілей. Це важливо для повоєнного відновлення територіальних громад, оскільки партнерство з агентствами дозволяє об'єднувати зусилля та ресурси для ефективнішого виконання проєктів та програм відновлення. Під час такої взаємодії відбувається обмін досвідом та найкращими практиками з іншими громадами або організаціями, що реалізують схожі проєкти. Таке партнерство з агентствами може розширити доступ до різноманітних послуг та можливостей для громадян, що сприятиме більш повному відновленню та розвитку громад.

У процесі повоєнного відновлення можуть бути задіяні різноманітні агентства та організації з різними функціями та спеціалізацією: міжнародні гуманітарні організації (ООН та її агентства, такі як ЮНІСЕФ, ВООЗ, Міжнародний Комітет Червоного Хреста та Червоного Півмісяця, Доктори без кордонів та ін.);

міжнародні фінансові інституції, які надають фінансову підтримку та консультування у відновленні (Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.); аналітичні агенції (Програма розвитку ООН (UNDP), що співпрацює з урядами та іншими партнерами для підтримки стійкого розвитку, зокрема в умовах післявоєнного відновлення; GLOBSEC – глобальний аналітичний центр, який проводить дослідження та аналіз у сфері глобальної безпеки; ISAR Ednannia проводить дослідження пост-воєнних відновлювальних ініціатив та ін.); міжнародні та національні неприбуткові організації; вітчизняні громадські організації.

У процесі повоєнного відновлення територіальних громад може виникати конкуренція між різними агентствами, яка часто спричинена боротьбою за доступ до обмежених ресурсів. Це може бути результатом перетину сфер впливу, дублювання зусиль або різниці в стратегіях та пріоритетах. Ця конкуренція може виявлятися у змаганні за фінансування проектів, вплив на стратегії відновлення та контроль над реалізацією програм. Деякі агентства можуть навіть конкурувати за лояльність місцевого населення та підтримку, що може призвести до порушень у виконанні завдань та до поділу ресурсів. Така конкуренція може ускладнити координацію зусиль та вплинути на ефективність відновлення громад після конфліктів. Однак, ця конкуренція може бути продуктивною, якщо вона сприяє інноваціям, покращенню якості послуг та ефективності використання ресурсів. Важливо, щоб уряди та міжнародні організації координували свої дії та працювали разом, щоб забезпечити найкращі можливі результати для громад, які відновлюються після війни. Отже, уникнення нездорової конкуренції та забезпечення співпраці між агентствами є важливим аспектом успішного процесу відновлення.

10. Забезпечення безпеки громад. Безпекою територіальної громади є стан, коли жителі цієї території відчують відсутність загрози своєму фізичному, соціальному, економічному та політичному благополуччю. Безпека охоплює різні аспекти, такі як захист від зовнішніх загроз, забезпечення прав та свобод

громадян, соціальна стабільність, економічна безпека, а також безпека інфраструктури та навколишнього середовища. Безпека територіальної громади включає також заходи щодо запобігання кримінальної діяльності, вирішення конфліктів, забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій та інших заходів, спрямованих на забезпечення захисту і добробуту жителів на певній території.

Забезпечення безпеки громад є важливим для повоєнного часу, оскільки саме безпека є запорукою відновлення спільноти територіальних громад. Відновлення безпеки сприяє утворенню стабільного середовища, що дозволяє людям розпочати процес відновлення свого життя. Відновлення стійкості громади в постконфліктному контексті вимагає уваги до загальних психосоціальних проблем, що виникають у сім'ях та громадах, а також до пов'язаних з ними ризикових та захисних чинників. Постконфліктна реабілітація має на меті стабілізацію, відновлення та забезпечення миру у повоєнному періоді. Роль культурної спадщини також важлива, оскільки вона може служити інструментом відновлення та примирення після війни, формуючи політику пам'яті, взаємини між громадами та використання Всесвітньої спадщини на користь міжнародної спільноти. Належне відновлення має зробити громади безпечнішими, зменшуючи ризики та підвищуючи стійкість.

Отже, в контексті повоєнного відновлення територіальних громад України принципи «build back better» набувають особливої актуальності. Вони спрямовані на створення більш стійких, справедливих та процвітаючих громад, що можуть краще впоратися з майбутніми викликами. Ці принципи підкреслюють важливість активного включення місцевих громад у процес відновлення, підвищення стійкості до майбутніх конфліктів, зміцнення місцевого самоврядування та створення умов для процвітання підприємців. Все це сприяє побудові партнерських відносин та забезпечує довгостроковий сталий розвиток громад.

Партнерства між територіальними громадами та іншими агентами відновлення важливі для підтримки сталого розвитку та покращення якості життя членів громад. Щодо основних аспектів такого партнерства слід зазначити

наявність спільних цілей, взаємну вигоду, спільне прийняття рішень, довгостроковий характер співпраці. Партнерство спрямоване на розв'язання конкретних проблем, важливих для усіх учасників партнерських відносин, таких як покращення освіти, здоров'я, економічного розвитку або сталості довкілля. Успішне вирішення проблем в ході повоєнного відновлення територіальних громад сприятиме покращенню репутації організацій-партнерів, лояльності клієнтів та задоволенню працівників. Громади можуть отримати користь від ресурсів, знань та мереж, які можуть надати партнери. Партнерства між різними агенціями, бізнесом та громадою часто вимагають довгострокових зобов'язань і вкладу ресурсів з усіх сторін відносин. Успішні партнерства вимагають від сторін активної участі в прийнятті рішень та управлінні партнерством.

Партнерство бізнесу з територіальними громадами в контексті повоєнного відновлення може принести багато переваг для бізнесу, які не обмежуються покращенням репутації та корпоративної соціальної відповідальності. Повоєнне відновлення може відкрити нові ринки для бізнесу, створюючи можливості для розширення та розвитку. Перевагою є й збільшення стабільності робочої сили, адже відновлення громади може допомогти стабілізувати робочу силу, забезпечуючи безпеку та стабільність для працівників бізнесу. Участь у повоєнному відновленні може бути вигідною довгостроковою інвестицією, яка сприяє стабільності та розвитку регіону. Крім того, партнерства з громадами можуть підвищити соціальний капітал бізнесу, покращуючи відносини з місцевими громадами та створюючи мережі довіри.

Незважаючи на те, що конкретні переваги можуть варіюватися в залежності від специфіки бізнесу та контексту громади, партнерство бізнесу з територіальними громадами в контексті повоєнного відновлення є корисним для обох сторін. Залучення бізнесу до участі у відновленні територіальних громад може здійснюватися за допомогою різноманітних стратегій та інструментів. Партнерство між бізнесом та громадами не обмежується співпрацею для визначення пріоритетів у відновленні та розвитку громад та обговоренням стратегічних планів.

Повоєнне відновлення та реконструкція критичної інфраструктури та житла стало невідкладним завданням для нашої країни після війни. Крім того, необхідно буде ввести в експлуатацію нові об'єкти для забезпечення повноцінного життя країни. Враховуючи, що неможливо виключно за рахунок державного і місцевого бюджету впоратися з такими навантаженнями, роль приватного партнера в інвестиційній діяльності стає ключовою для відбудови країни. Застосування механізму публічно-приватного партнерства дозволяє ефективно залучати фінансові ресурси для розвитку інфраструктури та надання послуг. Це принесе вигоду як державному та муніципальному секторам, так і приватному та забезпечить потреби громад.

У процесі повоєнної відбудови територіальних громад публічно-приватне партнерство відіграє ключову роль, оскільки воно забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє швидкій реконструкції інфраструктури. Питання залучення бізнесу до партнерства в процесі відбудови територіальних громад активно досліджуються. У наш час спостерігається зростання інтересу до покращення співпраці між бізнесом, громадами, громадськими організаціями та державними установами. Так, В. Гарбариніна наголошує на важливості принципів прозорості, змагальності та гнучкості в рамках публічно-приватного партнерства [12], які є особливо актуальними для відбудови України. Прозорість забезпечує повну інформованість усіх зацікавлених сторін, змагальність створює рівні умови для всіх потенційних приватних партнерів, а гнучкість дозволяє адаптуватися до змін у середовищі.

І. Запатріна розглядає застосування публічно-приватне партнерство для комунальної власності, зокрема через механізм концесії, який включає вибір приватного партнера та державну підтримку. Вона також вважає, що публічно-приватне партнерство може бути корисним для проєктів термомодернізації, доповнюючи існуючий механізм енергосервісних договорів [13].

О. Федорчак та Г. Іщенко пропонують використання маркетингових інструментів для залучення інвестицій на місцевому рівні, таких як інвестиційні

програми та інтерактивні інвестиційні карти, що сприяють зацікавленню інвесторів [14].

Досвід країн, які відбудовували свою національну економіку після військових конфліктів, є корисним для розуміння, як публічно-приватне партнерство може бути використане в процесі повоєнної відбудови. У Республіці Сербії, наприклад, законодавство визначає «публічний договір» як договір державно-приватного партнерства з елементами концесії або без них [15]. Це означає, що державно-приватне партнерство може включати концесії, але це не обов'язково. Відповідно до дослідження А. Фабре та С. Страуба, існують різні форми договорів, які використовуються в публічно-приватному партнерстві, включаючи будівництво-експлуатацію-передачу (BOT), будівництво-експлуатацію-володіння (BOO) та концесії [16].

В Косово, де діє Закон «Про інфраструктурне державно-приватне партнерство та концесії та порядок їх надання», публічно-приватне партнерство розглядається як сучасний інструмент політики, що дозволяє скоротити розрив між наявними державними коштами та вартістю необхідної інфраструктури та державних послуг, сприяє залученню капіталу та управлінського досвіду з приватного сектора, що підвищує конкурентоспроможність Косово в регіоні.

В Україні важливим є досвід Хорватії, яка активно відновлювала та розширювала мережу автомагістралей після воєнних дій 90-х років ХХ століття. Вони впровадили нові схеми фінансування та управління автодорожньою інфраструктурою, зокрема, управління існуючою дорожньою мережею повністю фінансувалося за рахунок державних витрат, а будівництво та управління новими автомобільними дорогами здійснювалося переважно за рахунок зовнішніх довгострокових позик та участі приватного сектора.

Отже, досвід інших країн підкреслює важливість публічно-приватного партнерства як інструменту для відновлення інфраструктури та надання послуг громадянам у процесі повоєнної відбудови, що підтверджує необхідність його використання в Україні для відбудови територіальних громад.

Публічно-приватне партнерство в Україні (у вітчизняному законодавстві зазначене як «державно-приватне») в основному включає такі типи угод: концесія (тимчасова передача державного або комунального майна приватному інвестору), управління майном (договір між державою, місцевою владою та приватним партнером, який передбачає інвестиційні зобов'язання приватного сектору) та спільна діяльність (співпраця між учасниками без формування юридичної особи) [11].

Співпраця на умовах концесії може мати ряд переваг для територіальної громади, адже вона дозволяє залучити управлінські ресурси, новітні технології, а також сучасну організацію промислових процесів. Крім того, таке партнерство дозволяє скоротити бюджетні витрати, оскільки інвестор вкладає в об'єкт свої кошти. Важливим є захист прав власності на відбудоване майно, адже передача об'єкта в концесію не зумовлює перехід права власності до концесіонера; після закінчення терміну дії договору об'єкт повертається до територіальної громади [17]. Концесія дозволяє покращити якість наданих послуг, оскільки приватний сектор часто може надавати послуги ефективніше.

Переваги договорів концесії для бізнесу полягають у тому, що державний орган або місцеве самоврядування передають приватному партнеру конкретний проект або об'єкт для управління на певний термін, за який інвестор отримує прибуток. У відповідь бізнесу надаються права на створення або управління проектом, забезпечуючи якісні послуги споживачам. Проте, такий підхід має свої ризики, включаючи майнову та підприємницьку відповідальність, особливо в разі невдачі проекту. У контексті пост-воєнного розвитку, підтримка держави для приватних інвестицій набуває важливого значення, зменшуючи ризики та забезпечуючи надійність проектів через державне кредитування або гарантії.

Фінансові стимули та пільги виступають важливим інструментом залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення. Зокрема, це може включати зниження податків на прибуток або інших податкових пільг для підприємств, які інвестують у відновлення, надання фінансових пільг для створення

нових робочих місць або розвитку інфраструктури, а також грантові програми або кредитні програми зі спеціальними умовами для проектів відновлення.

Активізації підприємницької діяльності та створенню нових робочих місць сприяють *грантові програми* уряду України та міжнародних організацій. Так, урядовий проект «ЄРобота» націлений на підтримку українських громадян у започаткуванні власного бізнесу, розвитку підприємництва та підвищенні кваліфікації [18]. Проект включає шість грантових програм, серед яких українці можуть отримати підтримку для створення власного бізнесу, розвитку переробного сектору, засадження саду, розвитку тепличного господарства, запуску стартапів, включаючи сферу ІТ, а також для отримання освіти в сфері інформаційних технологій.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» [19] створена для підтримки стартапів та малих та середніх підприємств (МСП), спрямована на підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках. Програма сприяє розбудові спрощеного та прозорого бізнес-клімату та надає українським компаніям можливість скористатись перевагами міжнародної торгівлі. Основний акцент робиться на секторах інформаційних технологій, інжинірингу, виробництва, послуг та креативних індустрій, але програма відкрита для заявок на підтримку інших секторів, що відповідають критеріям. Надаючи грантову підтримку, USAID спрямована на розвиток бізнесу та забезпечення стійкості підприємств в умовах нинішньої ситуації. Напрями допомоги включають розробку продукту та інновації, відновлення ланцюгів поставок, підвищення кваліфікації персоналу, покращення маркетингу та просування на ринках, а також інші заходи, спрямовані на підтримку безперервності та розвитку бізнесу.

Гранти U-LEAD [20] відіграють ключову роль у налагодженні співпраці між громадами та бізнесом, особливо у сфері повоєнного відновлення. Вони стимулюють бізнес до активної участі у відновленні, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та компетенції приватного сектору. Це сприяє підвищенню рівня життя в громадах через створення нових робочих місць та

покращення інфраструктури. Муніципалітети за допомогою програми U-LEAD допомагають бізнесу подолати страх перед грантами, надаючи юридичні поради та допомагаючи залучати гранти. Гранти U-LEAD також підтримують місцевий бізнес, сприяючи фінансуванню обладнання для стартапів, організації форумів, участі у навчальних програмах та консультативній підтримці.

Працюючи з грантами, бізнес стикається з рядом викликів. Першим із них є вчасність отримання інформації про гранти, оскільки короткі терміни подачі заявок та необхідність моніторингу різних джерел можуть ускладнити пошук актуальної інформації. Додатковою перешкодою є складні правила програм, розуміння яких вимагає часу та уваги. Підготовка грантових заявок також є складним завданням, оскільки брак навичок та потенційні помилки можуть призвести до відмови. Для успішного отримання гранту необхідно демонструвати організаційну спроможність та відповідність формальним вимогам, що також може бути викликом для бізнесу. Нарешті, після отримання гранту необхідне звітування, що може вимагати додаткового часу та ресурсів від підприємства.

Підвищення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема на територіях, що були під окупацією, є важливим завданням для держави. Можливі заходи впливу включають надання пільг для існуючих підприємств, які є зареєстрованими та працюють на відповідних територіях. Ці пільги можуть включати звільнення від оподаткування прибутку, спрощення процедур зміни цільового призначення земельних ділянок для виробництва, «замороження» кредитних зобов'язань, набутих до початку повномасштабного конфлікту, та податкові канікули для приватних підприємців за рішенням відповідної місцевої ради. Також можуть бути надані пільгові кредити для створення або модернізації бізнесу, а також інші фінансові стимули для розвитку мікро- та малих підприємств, які виробляють продукти харчування для задоволення потреб місцевих жителів.

Спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу, який діє на території громад, є важливим регуляторним інструментом для залучення бізнесу до участі у повоєнному відновленні

територіальних громад. Підприємства шукають сприятливе середовище для розвитку бізнесу, і складні адміністративні процедури можуть демотивувати їхню участь у відновленні. Спрощення процедур дозвільного сертифікування, отримання дозволів та інших документів зменшує витрати часу та коштів для підприємств, що робить громаду більш привабливою для інвестицій. Прості та прозорі адміністративні процедури сприяють створенню сприятливого бізнес-клімату, де підприємства можуть ефективно функціонувати та розвиватися. Це привертає нові підприємства та сприяє збереженню і розвитку наявних. Крім того, зменшення адміністративних та бюрократичних перешкод допомагає підприємствам стати більш конкурентоспроможним, оскільки вони можуть швидше реагувати на зміни на ринку і ефективніше впроваджувати інновації.

Спрощення процедур зміни цільового призначення земельних ділянок для виробництва стає важливим кроком у повоєнному відновленні територіальних громад. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій з метою швидкої відбудови України» (№3563-IX), прийнятий 6 лютого 2024 року, визначає нові правила, спрощуючи процес встановлення та зміни цільового призначення. Це особливо важливо для об'єктів промисловості та енергетики, які планують розмістити за межами населених пунктів. Закон передбачає ліквідацію бюрократичних перешкод, скорочуючи час на отримання дозволів з 1-3 років до 1,5 місяця. Ця ініціатива сприятиме швидкому відновленню громад після війни, стимулюючи інвестиційну активність та розвиток нових робочих місць.

Спрощення адміністративних процедур в Україні стає ключовим чинником, який сприяє залученню бізнесу до участі у повоєнному відновленні територіальних громад. Один із способів – децентралізація повноважень, що передбачає делегування від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування базових адміністративних послуг. В Україні вже прогресує цей процес, зокрема, до компетенції органів місцевого самоврядування делеговано послуги з реєстрації бізнесу та інші [21]. Також важливим є спрощення процедур, включаючи зменшення

кількості документів для подання, скорочення термінів розгляду заяв, та впровадження електронних сервісів. Цифровізація послуг також набуває значення, що полягає у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг та діджиталізації сфери публічних послуг. Ці заходи створюють сприятливе середовище для бізнесу, зменшують бюрократичні перешкоди і стимулюють інвестиції, що є надзвичайно важливим у відновленні після війни.

Дієвим інструментом для залучення бізнесу до відновлення та розвитку територіальних громад після війни є створення комунікаційних платформ, які об'єднують місцеві органи влади, міжнародні організації, ЗМІ, громадські організації та бізнес. Прикладом таких платформ є Офіси відновлення та розвитку, створені Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні у партнерстві з Європейським Союзом та Урядом Швеції [22]. На початок 2024 року в Україні функціонує 10 офісів відновлення та розвитку, з яких чотири працюють на рівні регіонів, знаходячись у Харкові, Миколаєві та двох в Дніпрі, сприяючи адміністраціям Донецької та Луганської областей. Ще шість офісів було створено на рівні громад, у Сумах, Ніжині Чернігівської області, Миколаєві, Первомайському Харківської області, Кам'янському Дніпропетровської області та Вознесенську Миколаївської області [22]. Офіси забезпечують необхідну методологічну підтримку та експертизу, а також сприяють у створенні механізму ефективної співпраці шляхом надання навчальних сесій з протидії корупції, проектного менеджменту та стратегічного планування відновлення. Такий підхід свідчить про впевненість зарубіжних партнерів у важливості добре обґрунтованого, прозорого та стратегічного планування, необхідного для успішного майбутнього України. Офіси, призначені для відновлення та розвитку громад, відіграють важливу роль у залученні бізнесу до цього процесу. Перш за все, вони допомагають місцевим органам влади вибирати найбільш важливі проекти для залучення фінансування від донорів, фондів та програм, що сприяє сталому розвитку після війни через інтегрований механізм відновлення. Крім того, ці офіси сприяють підвищенню спроможності бізнесу швидко відновлюватися після стресових ситуацій та адаптуватися до викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення

завдяки участі у програмах відновлення та розвитку. Участь у таких платформах може відкрити нові можливості для бізнесу, створюючи потенціал для розширення та розвитку в умовах післявоєнної реструктуризації та відновлення громад.

Система моніторингу та оцінки відновлення та розвитку територіальних громад, створення якої розпочато на державному рівні, потенційно є інструментом для залучення бізнесу до процесу відновлення. Надійна та своєчасна статистична інформація, яку надаватиме ця система, дозволить бізнесу отримувати об'єктивні дані про стан громад та їх потреби. Це важливо для прийняття обґрунтованих рішень щодо напрямків і обсягів інвестицій у розвиток громад. Крім того, моніторинг та оцінка ефективності використання бюджетних коштів створюють прозорість та відкритість у витрачанні грошей, що сприяє підвищенню довіри бізнесу до урядових та місцевих влад, а також забезпечує ефективну використання ресурсів. Така система стимулює бізнес до участі у відновленні громад, оскільки вона надає чіткі цілі та механізми контролю за їх досягненням, що сприяє створенню сприятливого інвестиційного клімату та забезпечує сталий розвиток громад.

У травні 2023 року Уряд затвердив правила роботи Геоінформаційної системи регіонального розвитку, спрямованої на надання органам влади актуальних даних для управлінських рішень щодо відновлення та розвитку громад і регіонів, а також для моніторингу та оцінювання їх виконання. Система дозволить оперативно оцінювати соціальну та економічну ситуацію в кожній громаді, визначати типові проблеми та оцінювати ефективність витрачання публічних коштів на реалізацію місцевих і регіональних планів відновлення. Також геоінформаційна система допоможе управляти впровадженням державної стратегії регіонального розвитку, а також стратегіями регіонів та громад України. Завданнями геоінформаційної системи регіонального розвитку є інтеграція зовнішніх інформаційних ресурсів, формування і ведення сховища даних, моделювання та аналіз соціально-економічного стану об'єктів державної регіональної політики, підготовка пропозицій щодо коригування документів стратегічного планування, та автоматизація взаємодії користувачів із системою.

Інформаційна підтримка відіграє ключову роль у залученні бізнесу до відновлення територіальних громад. Доступ до актуальної та своєчасної інформації є важливим для розвитку бізнесу та прийняття управлінських рішень.

На основі досвіду роботи з бізнесом у громадах-партнерах Програми USAID DOBRE [23], було виявлено, що підприємці з невеликих громад часто мають обмежений доступ до такої інформації. Це особливо стосується представників малого бізнесу і фізичних осіб-підприємців, які здійснюють виробничу діяльність і не мають у своєму штаті достатньо управлінців. Для них актуальна інформація про можливості залучення підтримки (фінансової, освітньої, консультаційної тощо); нововведення у законодавстві; маркетинг і нові ринки збуту продукції; інституції підтримки суб'єктів підприємництва, які можуть надати підтримку бізнесу. Тому одним із завдань органів місцевого самоврядування має стати інформування бізнесу через офіційний інтернет-сайт, сторінки в соціальних мережах, робочі чати, тематичні розсилки тощо. Це допоможе забезпечити функціонування та розвиток малих та середніх підприємств, що є важливим інструментом для відновлення та розвитку територіальних громад.

Під час війни в Україні збільшується кількість доступних грантів та програм, що надають підтримку підприємцям у різних сферах, включаючи фінансування, навчання та консалтинг. Важливо забезпечити ефективний моніторинг цих ініціатив, для чого можна скористатися різними платформами-агрегаторами, такими як Клуб Ділових Людей Україна, Дія.Бізнес та Ресурсний центр ГУРТ. Крім того, поява нових грантів та програм є важливою можливістю для контактування з підприємцями, щоб інформувати їх про ці можливості та обговорити подальшу співпрацю.

Держава може активно сприяти відновленню громад, надаючи *інформаційну підтримку* бізнесу через різноманітні ініціативи. Створення інформаційних порталів дозволить підприємцям отримувати актуальну інформацію про ринкові можливості та зміни в законодавстві. Організація семінарів та воркшопів забезпечить необхідні знання для розвитку бізнесу. Також важливим є надання консультаційних послуг для кращого розуміння ринкових умов, законодавчих

вимог та інших аспектів бізнесу. Підтримка в соціальних мережах може стати ефективним інструментом взаємодії та надання інформації. Ці заходи спрямовані на забезпечення доступу підприємств до необхідної інформації для успішного ведення бізнесу та активної участі в процесі відновлення громад. Однак, ефективність цих заходів повинна оцінюватися з урахуванням конкретних умов кожної громади та потреб бізнесу.

Проведення інвестиційних форумів та конференцій є важливим інструментом для залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення. Організація конференцій, форумів або виставок може бути ефективним способом презентації інвестиційних можливостей. Ці заходи дозволяють приватним партнерам ознайомитися з потенційними інвестиційними проектами та обговорити їх з представниками громад. Створення онлайн-платформ або порталів може слугувати майданчиками для обміну інформацією про інвестиційні можливості та проекти. Вони дозволяють потенційним інвесторам вивчати доступні проекти, а громадам – презентувати свої інвестиційні пропозиції. Організація інвестиційних турів є ще одним способом привернути увагу потенційних інвесторів. Інвестиційні тури дозволяють інвесторам особисто ознайомитися з об'єктами інвестицій, оцінити їх потенціал та обговорити можливості партнерства з представниками громад. Ці заходи, за умови правильної організації та проведення, можуть стати ефективним інструментом залучення інвестицій та підтримки відновлювальних процесів в громадах. Систематизація підходів до залучення бізнесу у відновленні громад після конфліктів є важливою для досягнення сталого прогресу. Планування майбутнього на основі узагальненого досвіду забезпечує міцну основу для розробки довгострокових стратегій. Партнерство та координація між усіма зацікавленими сторонами створює оптимальні умови для відновлення та розвитку, зміцнюючи соціальну та економічну стабільність громад. На основі аналізу наявних підходів до стимулювання участі бізнесу у відновленні територіальних громад запропоновано таку класифікацію інструментів залучення бізнесу (див. табл. 2).

Комунікація виявляється надзвичайно важливою для органів місцевого самоврядування у процесі залучення бізнесу до відновлення громад. Знання і ділові

якості спеціалістів громади, які володіють та передають корисну інформацію для підприємців, має вирішальне значення. Важливо надати підприємцям інформацію про інвестиційні об'єкти, гранти та програми підтримки бізнесу, а також про навчальні та бізнес-події. Ефективна комунікація сприяє не лише створенню лояльності місцевих підприємців, але й стимулює внутрішні інвестиції. Наприклад, у Бережанській громаді Тернопільської області діє Бережанський ресурсний центр громади та підтримки підприємництва, що активно взаємодіє з підприємцями та надає їм консультації. Організація комунікації з бізнесом передбачає готовність спеціалістів громади вирішувати запити підприємців та сприяти їхнім потребам через направлення на відповідні підрозділи чи інші інституції, які можуть забезпечити необхідну допомогу. Використання різних інструментів комунікації, таких як телефонні дзвінки, візити на підприємства та зустрічі в офісі громади, дозволяє ефективно взаємодіяти з бізнесом і забезпечує успішне втілення стратегій відновлення громад.

Таблиця 2

Інструменти залучення бізнесу до участі у відновленні територіальних громад

Інструменти залучення	Форми залучення бізнесу
1	2
Фінансові стимули	Податкові пільги або зниження податків на підприємства, які інвестують у відновлення громад. Гранти або субсидії для підприємств, які здійснюють інвестиції в інфраструктуру або надають соціальні послуги. Кредитування під спеціальні програми або заставні позики на умовах сприяння відновленню
Регуляторні механізми	Спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу, що діє на території громад. Створення сприятливого бізнес-клімату шляхом реформування законодавства та нормативно-правового середовища
Партнерство та співпраця	Розвиток публічно-приватних партнерств, де влада спільно з бізнесом фінансує та реалізує проекти з відновлення громад. Створення місцевих платформ або ініціатив, що об'єднують громадськість, бізнес та місцеву владу для спільного розвитку
Соціальна відповідальність	Заохочення бізнесу до участі у соціальних програмах та ініціативах, спрямованих на підтримку місцевих громад
Технічна допомога та консультації	Надання консультацій з управління та стратегічного розвитку бізнесу для оптимізації процесів відновлення та підтримки місцевих ініціатив. Проведення навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів щодо можливостей участі в програмах відновлення

1	2
Ресурсна підтримка	Надання доступу до ресурсів інфраструктури, технологій та знань для впровадження проєктів у сфері відновлення. Використання мережі контактів та ресурсів бізнесу для забезпечення необхідної інфраструктури та послуг для відновлення громад
Інформаційна підтримка	Створення спеціалізованих веб-порталів або онлайн-ресурсів, які надають актуальну інформацію про можливості для бізнесу, нові законодавчі ініціативи, доступність фінансової підтримки та інші ресурси для відновлення громад. Інформаційні семінари та воркшопи. Використання соціальних мереж та онлайн-спільнот для надання актуальної інформації, взаємодії з підприємцями та створення сприятливого середовища для обміну досвідом та ідеями

Розвиток підприємницької культури є важливим інструментом залучення бізнесу до партнерства з громадами в процесі відновлення [24]. Це може включати проведення навчальних семінарів, тренінгів та майстер-класів з підприємництва, які допомагають підвищити рівень знань та навичок місцевих підприємців. Підтримка місцевих підприємців у формі консультацій та підтримки підприємницьких ініціатив також є важливою складовою цього процесу. Крім того, створення мережі підприємницьких об'єднань або клубів може сприяти обміну досвідом та підтримці місцевих підприємців, створюючи сприятливе середовище для розвитку підприємництва та відновлення громад. Сприяння інноваційному мисленню та підтримка нових ідей можуть відігравати ключову роль у розвитку підприємницької культури. Визнання підприємницьких досягнень та успіхів може стати сильним каталізатором для мотивації підприємців. Це може включати нагородження за високі досягнення в підприємстві, публічне визнання успішних підприємців та поширення їхніх історій успіху. Таким чином, повоєнне відновлення територіальних громад в Україні вимагає комплексних заходів, партнерства та участі різних груп суспільства. Залучення бізнесу є важливим в процесі відновлення для покращення якості життя громад та забезпечення стійкого розвитку.

Ефективна взаємодія між територіальними громадами та бізнес-сектором є ключовою для успішного повоєнного відновлення. Це вимагає від сторін чіткої координації, встановлення добре структурованих процедур та визначення спільних

цілей. Необхідно розробити ефективні канали комунікації, які забезпечать постійний обмін інформацією та ресурсами, а також створити систему моніторингу для оцінки прогресу проєктів відновлення. Важливо також забезпечити прозорість у визначенні ролей та обов'язків кожної сторони, що сприятиме побудові довіри та ефективності співпраці. Такий комплексний підхід дозволить оптимально використати потенціал бізнесу для відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку громад, сприяючи довгостроковій стійкості та процвітання. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибше вивчення ролі бізнесу в різних контекстах відновлення, а також розробку конкретних стратегій співпраці між бізнесом, громадським сектором та владою.

Список використаних джерел

1. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України : аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с. <https://doi.org/10.53679/NISSanalyt rep.2023.09>.
2. Zakon o područjima posebne državne skrbi. Pročišćeni tekst zakona NN 86/08, 57/11, 51/13, 148/13, 76/14, 147/14, 18/15, 106/18 na snazi od 01.01.2019. URL: <https://www.zakon.hr/z/471/Zakon-o-podru%C4%8Djima-posebne-dr%C5%BEavne-skrbi>.
3. Заблодська І. В., Рогозян Ю. С. Досвід розбудови території Хорватії після збройного конфлікту: умови, пріоритети та інструментарій. *Економіка та право*. 2022 р. № 3(66). С. 72-84.
4. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Постанова КМУ від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text>.
5. Інформаційне повідомлення про оприлюднення проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» 5 грудня 2023 р. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35001.html>.
6. Андрусевич А., Козак З. Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату. URL: https://ua.boell.org/sites/default/files/2023-03/zvit_uchast-gromadskosti-u-procesakh-vidbudovi-2023.pdf.
7. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, 08 березня 2024 року. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>.
8. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. ICAP Єднання. URL: https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf.
9. Ковалевська А. В., Нечипоренко Я. Є. Оцінка та аналіз якості складової Стратегій розвитку територіальних громад щодо розвитку підприємництва за формальними ознаками. *Бізнес-інформ*. 2022. № 7. С. 100-109.
10. Mannakkara, S., Wilkinson, S., Francis, T.R. (2015). «Build Back Better» Principles for Reconstruction. In: Beer, M., Kougioumtzoglou, I.A., Patelli, E., Au, S.K. (eds) *Encyclopedia of Earthquake Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35344-4_343.

11. Matviishyn Y., Vershyhora Y. Prospects of using public and private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period. *DG*. 2022, Number 2(30): pp. 29-43. <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.
12. Гарбариніна В.Ю. Сутність і принципи впровадження державно-приватного партнерства в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 2(46). С. 43-49.
13. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. Київ: Проект ПРООН/ГЕФ, 2019. 144 с. URL: https://appp.com.ua/wpcontent/uploads/2019/09/PPP_EnEff_Last.pdf/.
14. Федорчак О. В., Іщенко Г. О. Маркетингові інструменти залучення інвестицій у територіальні громади. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 1(25). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26414/213669-articletext483343-1-10-20201015.pdf>.
15. On Public-Private Partnership and Concessions. Law of the Republic of Serbia. URL: <https://www.paragraf.rs/propisi/law-on-public-private-partnership-and-concessions.html>.
16. Fabre A., Straub S. The Impact of Public-Private Partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education. *Working Papers of Toulouse School of Economics*. 2021. No. 986. URL: https://www.tse-fr.eu/sites/default/files/TSE/documents/doc/wp/2019/wp_tse_986.pdf.
17. Про концесію. Закон України від 03.10.2019 № 155-IX : редакція від 31.03.2023 № 2849-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
18. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>.
19. Програма USAID KEY оголосила грантову програму для підтримки безперервності та відновлення бізнесу. URL: https://export.gov.ua/news/3999-programa_usaid_keu_ogolosila_grantovu_programu_dlia_pidtrimki_bezperernosti_ta_vidnovlennia_biznesu.
20. 11 актуальних грантових можливостей для громад у сфері відновлення і розвитку. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/news/255>.
21. Стратегія реформи. Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги». Бачення України 2030. Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/UA-Strategy-Administrative-Services-.pdf>.
22. EU, Sweden and UNDP launch 10 Recovery and Development Offices to support sustainable post-war restoration in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/eu-sweden-and-undp-launch-10-recovery-and-development-offices-support-sustainable-post-war-restoration>.
23. Звіт за результатами роботи програми USAID DOBRE. Як територіальні громади можуть покращити залучення й підтримку розвитку місцевого бізнесу. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/870/web_DOBRE_Lessons_Learned_LED_Business_Engagement_pdf.
24. Huggins R., Thompson P. Local entrepreneurial resilience and culture: the role of social values in fostering economic recovery, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Volume 8, Issue 2, July 2015, Pages 313-330. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu035>.

Л. П. Ульянова

Ю. М. Чайка

РОЗБАЛАНСУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В ПЕРІОД СУЧАСНОЇ ВІЙНИ – ЧИННИК НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність проблеми. Ринкова економіка, як найбільш досконала форма організації економічних відносин в національному господарстві країни, на будь-якому етапі свого розвитку націлена на досягнення максимальної віддачі від вкладених витрат. Основною передумовою отримання високої результативності виробничої діяльності у змішаних ринкових економіках країн світу є, з одного боку, врахування вимог до дії суто ринкових механізмів, обумовлених об'єктивними економічними законами (загальними та особливими), а, з іншого боку, формування та своєчасна реалізація державних регулятивних заходів у площині усіх сфер національних господарств. Саме тому, на підставі зазначених підходів, зарубіжними та вітчизняними вченими здійснюються теоретичні дослідження кожного структурного елемента ринку, виділеного за критерієм економічного призначення об'єктів ринкових відносин. Серед них – ринок товарів і послуг, ринок праці (або робочої сили), фінансовий і валютний ринки та ринок цінних паперів. Кожний з них виконує чітко визначені функції, має своє інфраструктурне забезпечення та знаходиться у тісному взаємозв'язку з іншими видами ринків, а у сукупності вони створюють ринкове макроекономічне середовище країни.

Необхідно зазначити, що ринок праці займає особливе місце серед інших видів ринків, оскільки пов'язаний, перш за все, з забезпеченням будь-якого виробничого структурного елемента робочою силою, без якої не можуть здійснюватися трудові процеси. Не випадково, у найпростішому виразі виробничої функції, що характеризує спосіб досягнення максимального обсягу виробництва, чітко виділено два фактори – праця та капітал: $Q=F(L,K)$. При цьому ця залежність розповсюджується не тільки на галузі матеріального виробництва, а й на інші сфери національної економіки. Виходячи з особливого та вельми важливого

місця праці у всіх відтворювальних процесах суспільного виробництва, проблеми, пов'язані з усіма етапами відтворення робочої сили та включення її у продуктивну трудову діяльність, завжди займають значне місце у наукових дослідженнях вчених країн світу. Значну актуальність вони набувають для української дійсності у період війни, згубні наслідки якої обумовлюють розбалансованість ринку праці та висувають низку нових теоретичних та практичних проблемних питань, які потребують негайного та комплексного розв'язання вітчизняною економічною наукою.

Аналіз останніх наукових досліджень. Війна країни-агресора в Україні зорієнтувала усі наукові школи на дослідження нагальних питань, пов'язаних з оцінками негативного впливу воєнних дій на усі сфери національного господарства країни та пошук напрямків їхнього подолання. Значне місце серед них займають наукові праці, присвячені багатоплановому дослідженню сучасного стану ринку праці. Серед них праці Любомудрової Н. П., Гойчук В. І. [4], Пищуліної О., Маркевич К. [7], Серьогіної Н. О. [8], Томчук О. В. [10], Штундер І. О. [14], дослідження Європейської Бізнес Асоціації [1]. В той же час, швидкі зміни у воєнній економіці обумовлюють появу нових аспектів у економічних явищах та процесах ринку робочої сили, котрі потребують своєчасного та ґрунтовного дослідження. До них відносяться, і на це нами зроблено акцент, наступне: аналіз чинників протидії ефективному функціонуванню ринку праці та стану його збалансованості; визначення нових рис у змісті та характері продуктивної праці, що в певній мірі характеризують виробничу діяльність підприємств в умовах війни; обґрунтування підходів до розв'язання проблем, існуючих у межах сучасного національного ринку робочої сили.

Мета роботи. Здійснена праця має за мету дослідження чинників розбалансованості українського ринку праці за умов війни, а також його впливу на функціонування вітчизняних виробничих підприємств та загострення проблеми безробіття в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відштовхуючись від загально прийнятої дефініції сутності ринку праці як сукупності системи економічних

відносин, механізмів, норм, інститутів, що націлена на відтворення робочої сили та організує передумови забезпечення працездатної людини робочим місцем, можна сформулювати головну функцію цього ринку. В узагальненому вигляді вона полягає у забезпеченні ефективного використання робочої сили у суспільному виробництві та скороченні часу «зустрічі» працівника зі своїм роботодавцем. Цей процес умовно представлено на абстрактно-логічній схемі (рис. 1).

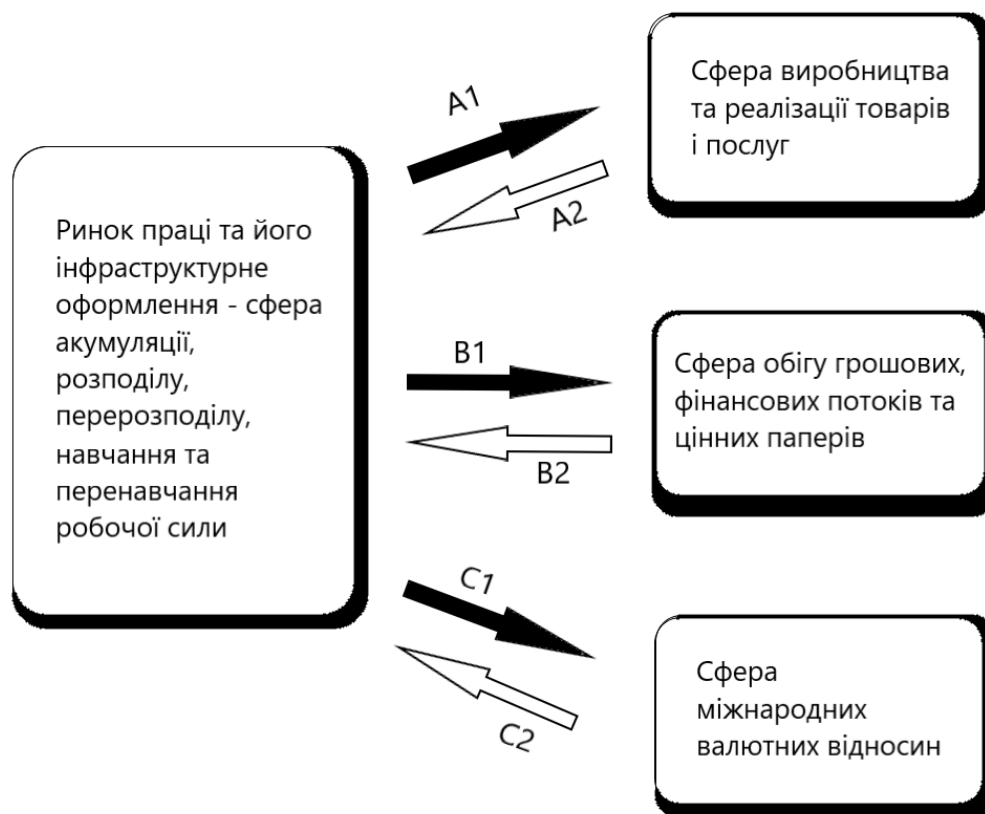


Рис.1. Взаємозв'язки ринку праці з підприємствами та установами різних сфер діяльності щодо забезпечення зайнятості працездатного населення

Джерело: розроблено авторами

На абстрактно-логічній схемі на рис. 1 показано потоки руху робочої сили між ринком праці з його інфраструктурними формуваннями (центрами зайнятості, навчання, психологічної допомоги, тощо) та підприємствами і установами відносно оптимального забезпечення працездатного населення, яке пропонує свою робочу силу, та наявними робочими місцями у всіх сферах національного господарства, що формують попит на працю. Потоки A1, B1, C1 свідчать про рух власників робочої сили у напрямку наявних робочих місць у економіці країни. Потоки ж

A2, B2, C2, навпаки, ілюструють зворотні потоки працездатних, котрі вимушено або добровільно звільнили робочі місця та прямують до служб зайнятості вітчизняного ринку праці з метою отримання різного роду послуг щодо доступу до існуючих робочих місць та матеріальної допомоги.

Необхідно відмітити, що у практиці реального життя, представлені у схемі потоки не є сталими ні кількісно, ні якісно. Їхній склад завжди залежить від багатьох різних чинників. Важливими з них є стан економіки, який обумовлений фазою циклічності, на якій вона знаходиться в той чи інший період. Так, якщо економіка країни знаходиться у кризовому стані та відбуваються падіння виробництва, банкрутства підприємств, скорочення робочих місць, то переважати за кількісним складом будуть потоки A2, B2, C2. На фазі піднесення (експансії) активізується наповнення потоків A1, B1, C1, оскільки обсяги продуктивної діяльності збільшуються, як і кількість вільних робочих місць. Відомо, що циклічність економічного розвитку має об'єктивний характер, тому коливання руху робочої сили між ринком праці та підприємствами і установами будуть в певній мірі постійно відповідати фазам циклу, повторювати їхню конфігурацію. На зміни у потоках руху робочої сили у пошуках роботи впливають також науково-технічні прориви, інноваційне переобладнання підприємств, різного роду потрясіння в суспільстві. Серед останніх, і це є нагальною проблемою зараз для України, займає чинник війни.

Війна, здійснюючи великий згубний вплив на макроекономічне середовище та життєдіяльність людей, викликає прояв нециклічних коливань в економіці та, відповідно, призводить до небажаних змін на ринку праці. Як негативний чинник впливу, війна може починатися у період будь-якої фази економічного циклу. На етапі стиснення наслідки руйнівних воєнних дій складніше підлягають подоланню, оскільки економіка вже знаходиться на спаді та має обмежені ресурсні запаси. На стадії експансії можливості для ліквідації втрат більші, ніж у період спаду. Проте, і на це необхідно зробити наголос, масштабні, тривалі воєнні дії можуть нанести країні такі тяжкі втрати, що відбудеться порушення у фазах циклу. Фаза експансії, не досягнувши можливої вищої точки піднесення, миттєво перейде до

фази стиснення з його кризовими та депресійними явищами. Останнє не може негативно не вплинути на зміни у стані ринку праці. В той же час, необхідно відмітити, що вони зараз ще не в повній мірі досліджені, хоча потребують ретельного аналізу, результати якого можуть бути використані у процесі створення програм державного регулювання ринкових відносин.

Доцільно зазначити, що сам ринок праці, як ринкове формування, не може постійно знаходитися у незмінному стані. З точки зору теоретичного аналізу, доцільно виділяти дві протилежні характеристики стану ринку праці: збалансований та розбалансований. Підвищення стану збалансованості наближає цей ринок до стабільної, стійкої рівноваги. За цих умов, ринок праці може за рахунок використання внутрішніх ресурсів самостійно повертатися в рівноважний стан. Наприклад, розв'язати деякі проблеми територіального характеру, пов'язані з підготовкою робочої сили. Розбалансований ринок праці тяжіє до нестійкої, нестабільної рівноваги, коли вже необхідно підключати зовнішні чинники подолання негативних, а може й кризових, проявів у його функціонуванні. Для сучасних, воєнних умов для українського ринку праці характерні прояви його розбалансованості, котрі, на наш погляд, обумовлені, перш за все, суттєвим обсягом міграційних потоків, котрі безпосередньо торкаються економічно-активного населення, яке представляє сукупну продуктивну силу національного господарства. У сукупності з жорсткими військовими діями країни-агресора на території України, вони зменшують кількість зайнятих та підвищують рівень безробіття в макроекономічному середовищі країни, викликають зміни у змісті та характері праці. У контексті зазначеного доцільно проаналізувати ці проблеми детальніше.

Відомо, що об'єктом ринкових відносин у межах ринку праці є робоча сила, котра, після отримання працівником робочого місця, перетворюється зі здатності до праці у цілеспрямовану діяльність людини по виробництву товарів та послуг. На кожному етапі розвитку суспільства функціональні ознаки праці змінюються у відповідності до змін матеріально-технічної бази виробництва та соціально-економічних відносин, що постійно вдосконалюються.

Однак, у процесі прояву негативних чинників впливу на суспільно-необхідну працю можуть проявлятися принципово нові ознаки у трудових процесах. На особливу увагу заслуговує аналіз праці у період жорстокої війни країни-агресора, коли гинуть люди, масштабно руйнується виробничий потенціал вітчизняної економіки, значно зменшується виробництво ВВП. При цьому, таке дослідження, на наш погляд, має не тільки теоретичне, а й практичне значення для створення та реалізації напрямків інтенсивного післявоєнного відновлення української економіки.

Для здійснення аналізу характерних рис праці у період війни доцільно використати підхід, котрий у останній третині ХХ ст. отримав суттєве розповсюдження та був позитивно оцінений багатьма науковими школами. У узагальненому вигляді він полягає у використанні суто теоретичного абстрактно-логічного мислення щодо розгляду єдиного процесу праці з двох ракурсів:

по-перше, з позиції внутрішнього наповнення цілеспрямованої діяльності. Тобто, у цьому випадку за основу беруться трудові функціональні дії, які виконуються робітниками певної професії та кваліфікації та котрі обумовлюються техніко-технологічною основою виробництва та організаційно-економічними відносинами. Вся сукупність зазначених трудових операційних дій характеризує поняття «зміст праці»;

по-друге, з позиції зовнішньої оболонки трудової діяльності. Тут вже мова йде про суспільну форму праці, яка є похідною від соціально-економічних відносин різних рівнів прояву (національної економіки, галузі, виробничої ланки національного господарства). Важливо відзначити, що соціально-економічні відносини на рівні підприємства, що залежать перш за все від форми власності, визначають спосіб поєднання робітників зі засобами виробництва та соціальній статус працюючих (найманий працівник, власник, співвласник). Отримані у цьому ракурсі ознаки визначають сутність категорії «характер праці». Більш докладно абстрактно-логічний підхід до аналізу праці представлено нами у попередній статті [13].

Дослідження змін у змісті та характері праці у воєнній українській економіці на підставі зазначеної методології дозволили виділити наступні риси, що характеризують змістовні ознаки трудових процесів. Так, оскільки у період війни були майже призупиненні інвестиційно-інноваційні потоки, направлені на вдосконалення матеріально-технічної бази підприємницьких ланок, то можна стверджувати що зараз, на жаль, не відбувається прогресивних змін у виконуваних працівниками операцій, тобто, зміст праці у межах національного господарства у прогресивному напрямку переважно не змінюється. Як наслідок, майже не зростають вимоги до виробників щодо виконання виробничих процесів, а, значить, гостро не стоять питання у площині організації постійної перепідготовки персоналу виробничих ланок. За цих умов зменшилася увага до врахування проблеми зносу знань, котра була вельми важливою у період мирної економіки.

В той же час, руйнування підприємств, перебої з постачанням електроенергії обумовлюють збої у технологічних процесах, в результаті чого порушується ритмічність виконуваних функцій та операцій. Системно почали проявлятися вимушені перерви, інколи досить тривалі простої обладнання, тощо. В результаті ознаками змісту праці воєнного періоду стали непередбачуваність у організації діяльності протягом робочої зміни, тижня та більш тривалих періодів. Все це обумовило неможливість чіткого планування дій та визначення строків виконання поставлених завдань. У підсумку на кадровий склад підприємств (і управлінців, і безпосередніх виконавців) розповсюджується значне додаткове навантаження фізичного та розумового характеру. Постійно з'являються вельми важливі потреби прискорення прийняття рішень, раціонального обґрунтування альтернативних варіантів щодо змін логістичних шляхів поставки сировини, матеріалів, пошуку нових видів енергозабезпечення, оперативного переміщення працівників у безпечні місця, тощо.

Дещо доповнить характеристику змісту праці розуміння того, що у період війни широкого розповсюдження отримала трудова діяльність он-лайн та докорінно змінився її зміст. Ця сфера зараз представлена кваліфікованими, з високим рівнем освіти працівниками, котрі надають вельми складні, зі значним

рівнем інтелектуалізації діяльності, послуги – консультативні техніко-технологічні, управлінські, юридичні, психологічні, медичні, тощо. Особливого значення все більше набуває освіта різних рівнів он-лайн, котра обумовлює підвищення професійно-кваліфікаційного рівня викладацького складу навчальних закладів (відбувається освоєння нових методів викладання, використання технічних засобів зв'язку, вдосконалення Інтернет – спілкування з особами, що навчаються). Освіта он-лайн також забезпечила доступ значної кількості молоді до участі у навчальних процесах певних закладів (шкіл, ПТУ, коледжів, вузів), що, навіть у цей складний період, поступово створює передумови до майбутньої продуктивної діяльності у суспільному виробництві.

У контексті проблеми, що аналізується, необхідно окремо виділити підсумки негативного впливу війни, що проявилися у значному підвищенні рівня усіх складових небезпеки (національної, галузевої, соціально-економічної, інвестиційної, тощо), що торкнулося життєдіяльності суспільства в цілому та кожної окремої людини зокрема. Небезпеки у різних формах їхнього прояву важливим «тягарем» вплинули на зміст та характер праці, викликали велике психологічне навантаження на працюючих, стресові атаки, тощо. Все це, безсумнівно, потребує активізації діяльності спеціальних психологічних служб та конкретно розроблених програм психологічної допомоги населенню.

Що стосується суто характеру праці, то зміни у його ознаках, у першу чергу, є результатом об'єднання населення України та усіх представників виробничих колективів єдиною метою – досягнення перемоги у масштабній війні. Виробничі колективи підприємницьких структур стали більш згуртованими та відповідальними за свою діяльність, а праця набула мотивованого, націленого на великі результати на користь Батьківщини, характеру. Отримали розповсюдження ініціативи щодо пошуку напрямків підвищення діяльності кожної виробничої ланки, що свідчить про підвищення інтелектуалізації та творчого характеру праці.

Аналіз праці зайнятих у суспільному виробництві воєнного періоду та виділення її специфічних ознак у узагальненому вигляді характеризують стан

виробничої діяльності українських підприємств. Проте, значне доповнення до розуміння існуючих проблем у суб'єктів підприємницької діяльності у ракурсі кадрового забезпечення можна отримати за результатом оцінки співвідношення між попитом підприємств на робочу силу та наявною пропозицією робочої сили у межах ринку праці. Однак, перше ніж використати та критично оцінити фактичні дані щодо стану ринку праці на кінець другого року війни, необхідно здійснити розгляд міграційних потоків українського населення за кордон країни, що перебували до початку захватницьких дій країни-агресора.

Доцільно відмітити, що з отриманням Україною незалежності та поступовою побудовою розвинутих ринкових відносин, у еміграційних потоках українців переважали мотиваційні стимули виїзду економічного характеру, тобто, більш високі, ніж у національній економіці, заробітні плати. Обсяги трудової еміграції носили керований характер та суттєво не відбивалися на результативності функціонування суспільного виробництва країни.

У період тимчасової окупації територій на сході України (2014 р.) з'явилися проблеми з внутрішньою міграцією населення, що торкалися організації життєдіяльності переміщених осіб, значного збільшення витрат місцевих бюджетів регіонів – реципієнтів, тощо. Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) склало приблизно 8 млн. осіб [3].

З початком війни 24.02.2022 р. еміграція українських біженців за кордон набула масштабного характеру. За підрахунками фахівців, кількість українських емігрантів перевищила обсяги еміграції за увесь період незалежності України. За 10 місяців з початку війни 7,8 млн. осіб. На кінець листопада 2022 р. 7 891 977 українських громадян були змушені залишити Україну [9]. Потоки біженців, перш за все, були направлені у такі європейські країни, як Польща, Німеччина, Чехія, Іспанія, Туреччина, Велика Британія, Франція, Словаччина, Молдова, тощо.

На жаль, у цей вельми складний для нашої країни час не було можливості сформувати чітку статистичну базу щодо статевого, вікового та професійно-

кваліфікаційного складу відтоку осіб за межі країни. За даними опитувань Центру Разумкова, «більшість українських громадян, котрі виїхали за кордон, – люди працездатного віку: 30-39 років – 42%, 40-49 років – 29%; 83% респондентів мають вищу або незакінчену вищу освіту; 30% українських біженців є висококваліфікованими фахівцями; 12% – кваліфіковані працівники; 14% – керівники підприємств або підрозділів, а також 14% – підприємці» [5]. Доповнило ускладнення стану ринку праці і примусове вивезення працездатних українців у регіони країни-агресора. За даними ООН, за 7 місяців війни до країни-агресора було переміщено 2,9 млн. осіб [9].

Зрозуміло, що таке велике збільшення обсягів міграції українців за кордон (добровільне чи примусове) не можуть негативно вплинути на стан українського ринку праці. Подолання негативних наслідків, котрі, на наш погляд, будуть проявлятися не тільки в теперішньому часу, а й у довгостроковій перспективі, потребують ефективних державних заходів щодо відновлення збалансованості стану ринку праці, підвищення його здатності відповідати потребам та вимогам процесів відновлення української економіки та забезпечення передумов сталого економічного розвитку нашої країни. Кількісний стан населення України та головних складових національного ринку праці на підставі офіційних статистичних даних на кінець другого року війни представлено на рис. 2 [2].

При цьому необхідно відмітити, що за умов воєнної економіки процеси та явища макроекономічного середовища змінюються настільки швидко, що відповідним службам неможливо своєчасно отримувати та агрегувати фактичні дані. Також деякі види трудової діяльності відбуваються у межах «тіньової» економіки, наприклад, незадекларована зайнятість, та тому зовсім не попадають у офіційну статистику. У силу зазначених причин опубліковані сучасні статистичні дані часто доповнюються словами «близько», «приблизно», «орієнтовно», що вказує на можливість певних похибок у розрахунках. Однак, не дивлячись на певні неточності, державні статистичні дані все ж таки дають можливість визначати загальні тенденції змін у стані ринку праці.

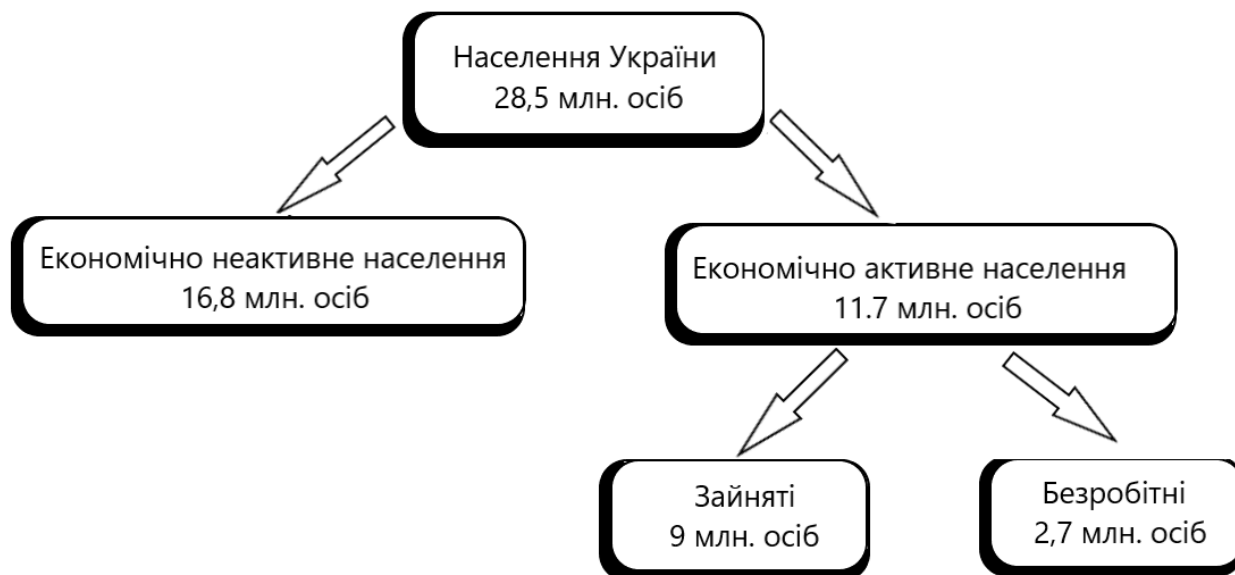


Рис. 2. Населення України та функціональні складові ринку праці у кількісному вимірі на початок 2024 року

Джерело: розроблено авторами

Наведені на рис. 2 дані дозволяють розраховувати інформативні та важливі для здійснюваного дослідження показники. Так, рівень економічної активності в суспільстві, котрий визначається відношенням економічно активного населення до усього населення країни, дорівнює 41,1% та свідчить про існування проблемних місць у трудовому потенціалі країни, коли економічно неактивне населення на 5,1 млн. осіб перевищує економічне активне. Вже зараз на одного працюючого приходиться майже дві непрацездатних людини. В результаті руйнівної війни та отриманням інвалідності багато наших захисників перейдуть у стан непрацездатності та кількість непрацездатного населення буде збільшуватися. За цих умов, і все більше на це звертають увагу у своїх дослідженнях науковці, без ефективних регулятивних державних програм у контексті розв'язання проблем з дефіцитом трудових ресурсів в країні, будуть збільшуватися податкові вилучення різного роду з зайнятих у національному господарстві. Цей шлях, як свідчить практика передових країн світу, є тупиковим, оскільки, правильно писав А. Лаффер, це тільки буде сприяти зменшенню обсягів підприємницької діяльності та підвищення рівня тінізації економіки.

Рівень зайнятості у національній економіці завжди був і є важливим показником ступеню використання економічно активного населення [12]. Розрахунок на основі представлених у рис. 2 даних показує, що він дорівнює 76,9%. Проте важливо рівень зайнятості аналізувати ще й з позиції зайнятості працюючих у виробничій сфері, які безпосередньо створюють для суспільства матеріальні блага та послуги. Кількість останніх складає в теперішній час, за рахунками фахівців, 6-7 млн. осіб (2-3 млн. осіб з 9 млн. зайнятих є представниками бюджетної сфери). Показник рівня зайнятості з урахуванням тільки працюючих у виробничому секторі, за нашим розрахунком, становить близько 55,6%.

Зворотною стороною зайнятості є безробіття. фактичний рівень якого в українській економіці оцінюється на період даного дослідження у 23,1%. Це вельми високий для економіки країни показник, він значно перевищує природний, тобто, не загрозливий для економіки, рівень. Це свідчить про те, що зараз у нашому національному господарстві існують усі можливі види безробіття, котрі несуть великі негативні соціально-економічні наслідки для країни.

Важливим аспектом дослідження проблеми безробіття, з точки зору прийняття практичних заходів щодо подолання розбалансованості стану ринку праці, є аналіз між кількістю офіційно зареєстрованих безробітних (тобто, з позиції пропозиції робочої сили) та кількістю вільних робочих місць (тобто, у площині попиту робочої сили). Визначення співвідношення між зазначеними параметрами є інформативним, оскільки дає можливість визначити ступінь навантаження на одну існуючу вакансію на певну дату. У воєнний час, і це наочно видно на представленій діаграмі на рис. 3, що навантаження безробітних на одну вакансію у національному господарстві у динаміці постійно коливаються, при цьому є суттєвими: мінімальне навантаження претендентів на одну вакансію склало 7,3 особи, а максимальне – 13,8 осіб.

Доцільно відмітити, що кількісні співвідношення безробітних та вільних робочих місць тільки окреслюють проблему, а не розкривають її сутність. Необхідно ретельно зіставляти якісний склад пропозиції робочої сили (безробітних за професійно-кваліфікаційними ознаками) та потреби попиту на робочу силу

(вакантні місця за функціональними ознаками). При повній розбіжності у співпаданні зазначених складових, навіть за умов великої кількості безробітних, ні одне вакантне місце не буде заповнено. Такі ситуації є результатом тривалої розбалансованості ринку праці та відсутності ефективної взаємодії урядових органів, служб зайнятості, навчальних закладів усіх рівнів. Так, не дивлячись на зафіксований вже декілька років підвищений попит на таких кваліфікованих працівників, як слюсарі-електрики, слюсарі-ремонтники, електрогазозварники, електромонтери, токарі, тощо, він так і не є задоволеним.

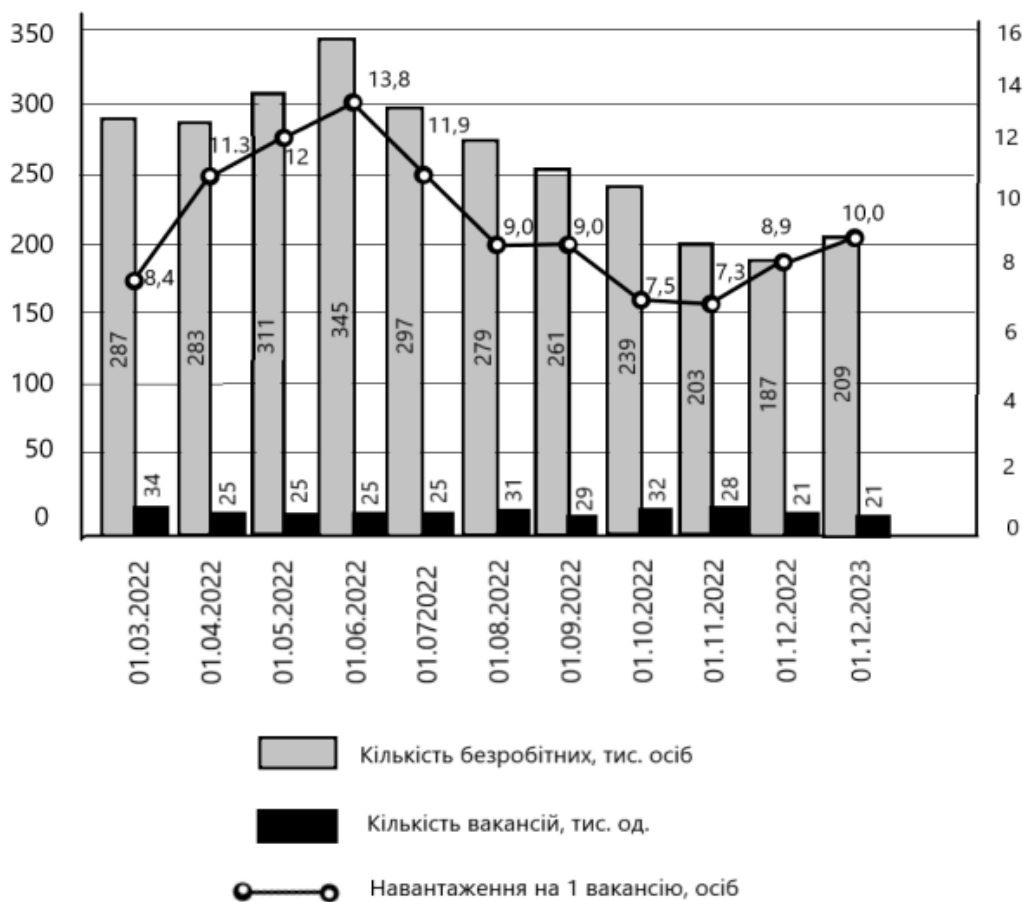


Рис. 3. Динаміка змін кількості безробітних, вакансій робочих місць та навантаження безробітних на одну вакансію у межах українського ринку праці воєнного періоду

Джерело: побудовано авторами за даними [6]

Як було зазначено, усі регулятивні механізми та інструменти ринку праці підпорядковані досягненню відповідності між попитом та пропозицією робочої сили, носіями якої є дорослі, працездатні особи з певними

професійно-кваліфікаційними навичками, віковими та поведінковими характеристиками, сформованими поглядами щодо виконання трудових обов'язків. Однак, на наш погляд, для досягнення стійкої збалансованості між параметрами попиту та пропозиції робочої сили, необхідно підвищення уваги для створення передумов ефективного функціонування ринку праці. Тобто, мова йде про процеси дошкільного виховання, коли вже можливо поступове виявлення схильності дітей до конкретних сфер діяльності, рівня логічного мислення, здібностей до виконання запропонованих завдань. Отримані узагальнені характеристики фахівців дошкільного виховання допоможуть отримати первинні уявлення щодо схильності кожної дитини до майбутньої трудової діяльності. У подальшому це стане основою для проведення професійно-орієнтаційної роботи у середній школі. При цьому, зрозуміло, необхідно враховувати майбутні (прогнозні) потреби суспільного виробництва у професійно-кваліфікаційному складі робочої сили та ознайомлювати з ними учнів. Особливу увагу необхідно зосереджувати на перспективних напрямках діяльності, які, звісно, потребують фундаментальних загальних знань та високої спеціальної підготовки, що є значним мотиваційним чинником молоді до навчання. До них відносяться сфери ІТ, інженерні професії, робототехніка, високоточне машинобудування та інші. У період післявоєнної відбудови національної економіки буде значним попит фахівців з будівництва, енергетиків, комунальних працівників та вище зазначених робітників робочих спеціальностей.

Зрозуміло, що державне регулювання усіх зазначених процесів є дуже непростим та потребує організації форм і способів підготовки майбутнього покоління молоді до участі у продуктивній праці на благо країни. Складності цієї проблеми ще й обумовлені тяжкими втратами дітей від воєнних дій на вітчизняній території, а також незаконне вивезення українських дітей. За офіційними даними української влади, з України до країни-агресора депортували 19 546 дітей [11].

Висновки та перспективи подальших наукових розробок. Здійснене дослідження показало високий ступінь розбалансованості ринку праці, котрий

обумовлений, по-перше, об'єктивними причинами воєнного часу (вбивства та поранення українців, зменшення трудового потенціалу за рахунок окупованих територій та значних еміграційних потоків населення за кордон, руйнування країною-агресором інфраструктурних та підприємницьких структур, вельми значне порушення логістики збуту виробленої продукції, в тому числі і за межами країни); по-друге, суб'єктивними чинниками, котрі пов'язані з не досить досконалим державним управлінням усіх рівнів.

Так, доцільно виокремити не зовсім достатню підтримку бізнесу, прийняття несвоєчасних заходів щодо регулювання процесів використання трудової діяльності працездатного населення, організації його перепідготовки та пристосування до умов воєнного часу. В результаті рівень економічної активності склав 41,1%, а кількість непрацездатного населення на 5,1 млн. осіб перевищило економічне активне населення. Рівень безробіття у межах українського ринку праці досяг на кінець другого року війни 23,1%, а у абсолютній величині зафіксовано 2,7 млн. безробітних при економічно активному населенні у 11,7 млн. осіб. Навантаження безробітних на одне вакантне місце є досить великим та й ще наявна пропозиція праці не відповідає попиту українських підприємств на робочу силу у професійно-кваліфікаційному розрізі.

З метою зменшення ступеню розбалансованості ринку праці в Україні, стає вельми важливим вдосконалення державної соціально-економічної політики у всіх напрямках, котрі пов'язані з відтворенням робочої сили та забезпеченням працездатного населення робочими місцями. Для цього необхідно державне підтримання підприємництва та стимулювання його діяльності в напрямі створення нових робочих місць. За умов, що склалися, виникла необхідність вдосконалення трудового законодавства в контексті забезпечення можливостей більш активного використання нових форм зайнятості (праці он-лайн, зайнятості не на повну ставку, втілення різного роду гнучких видів організації праці, тощо). Важливо значну увагу приділити організації робочих місць для людей з інвалідністю, яка є результатом їхньої участі у захисті Батьківщини на війні, обґрунтуванню спеціальних підходів до матеріального стимулювання їхньої трудової активності.

В роботі досить ретельно проаналізовано еміграційні процеси українців у період війни та негативний вплив цих потоків на трудовий потенціал національного господарства. Однак, після закінчення війни, для відновлення української економіки нагальною потребою стане ліквідація дефіциту трудових ресурсів, яка буде досягатися не тільки за рахунок повернення українців у країну, а й шляхом залучення трудових мігрантів з-за кордону, ймовірно, із країн, що розвиваються.

Це вельми складний процес, котрий вже зараз потребує наукових досліджень, визначення можливих майбутніх проблем (наприклад, при формуванні інтернаціональних трудових колективів, прояву різниці у соціокультурних поглядах, менталітетів, тощо). Зазначене потребує розробки державних заходів та програм короткострокової та довгострокової дії, що повинні базуватися на ґрунтовних наукових розробках, враховувати відсутність у вітчизняного населення досвіду спільної праці з іноземними трудовими іммігрантами та реальні ресурсні можливості країни у ракурсі створення умов життєдіяльності для іноземних працівників.

Список використаних джерел

1. Research on the Labour Market in Ukraine. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>.
2. В Україні економічно активними є лише близько 11, 7 мільйона людей. Укрінформ 05.07.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3732011-v-ukraini-ekonomichno-aktivnimi-e-lise-blizko-117-miljona-ludej.html>.
3. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. URL: dtm.iom.int/reports/zvit-pro-vnutrishne-peremischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennya-raund-8-17-23.
4. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462/1407>.
5. Настрої та оцінки українських біженців (липень-серпень 2022 р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/nastroi-ta-otsinky-ukrainskykh-bizhentsiv-lypen-serpen-2022p>.
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. 14.02.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentarij-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>.
7. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>.
8. Сergyogina N. O. Вплив військових дій на продуктивну зайнятість в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72), № 6. С. 36-40. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/6_2022/6.pdf.

9. Ситуація з біженцями в Україні. Портал оперативних даних про біженців УВКБ ООН. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
10. Томчук О. В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110-119. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>.
11. У країні-агресорі заявляють, що вивезли понад 700 тисяч українських дітей. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3742632-zaavlaut-so-vivezli-ponad-700-tisac-ukrainskih-ditej.htm>.
12. Ульянова Л. П., Чайка Ю. М. Теоретичне дослідження стану економічно активного населення країни. *Інтелект XXI*. 2024. № 1. С. 28-35. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.4>.
13. Ульянова Л. П., Чайка Ю. М. Про підходи до дослідження змін у змісті та характері праці за умов сталого економічного розвитку. *Економічний простір: Зб. наук. праць*. 2021. №170. С. 12-18.
14. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453>.

3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

T.V. Grynko

T.Z. Hviniashvili

K.S. Sovhyr

INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AS A FACTOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MODERN BUSINESS STRUCTURES

Modern business conditions are characterized by a high level of competition and dynamism. New players appear on the market, using more advanced technologies, management methods, business models, marketing tools, etc., which allow them to adapt more quickly to changes in the external environment, more efficiently satisfy consumer needs and form sustainable competitive advantages. In addition, the modern model of economic development is characterized by the complex use of digital technologies and the transition to the production of high-tech products, the intellectualization of economic activity, the application of innovations in the field of management solutions, the development of new development mechanisms, etc. Under such circumstances, enterprises are forced to constantly monitor the business environment, develop new products or improve existing ones in order to meet the changing demands of consumers. Thus, the ability of enterprises to innovate and ensure innovative development becomes the most important factor of competitiveness in the modern conditions of the business environment.

In a world where changes are happening very fast and competition is becoming tougher, innovation is becoming a necessary element of a strategy to increase

competitiveness both at the enterprise level and at the level of the national economy as a whole. Innovations allow enterprises to protect themselves from uncertainty and contribute to the effective use of existing and new development opportunities. Today, it is becoming increasingly difficult to maintain a high level of competitiveness without the active application of innovative approaches in the company's activities, because the development of an innovative business environment is impossible without scientific activity, partnership, new business initiatives, etc. A competitive enterprise does not wait for a decrease in demand and a decrease in product sales, in particular at the stage of market saturation of the product life cycle, but strives to anticipate this situation and be ready to make early and effective changes in its activities in order to gain a more favorable position on the market compared to competitors.

The growing role of digital technologies in the modern business environment makes it necessary to understand and analyze the impact of digitalization on innovation processes. Innovative development of business entities in the conditions of digitalization is critically important for the competitiveness and sustainability of modern enterprises. With the introduction of digital technologies, traditional business models are changing, new opportunities for optimizing processes, increasing efficiency and increasing profitability are emerging. Digitization contributes to the globalization of markets, the lowering of barriers to entry and the development of new industries, which makes research on this topic extremely relevant. In this context, the basis of changes should be considered the possibility of introducing innovations for the purpose of forming sustainable competitive advantages. Thus, innovation is today a key factor in effective development and ensuring a high level of enterprise competitiveness. The innovative development of business structures in the conditions of digitalization is associated with a number of problems and challenges that require careful analysis and resolution. There is a significant unevenness in the level of digitalization between different sectors of the economy and even between enterprises of the same industry. This leads to a different level of competitiveness and efficiency of business processes, which can lead to an increase in economic inequality.

Also, significant costs for the implementation of innovative technologies are an important problem. Many small and medium-sized enterprises face financial constraints that prevent them from investing in modern digital solutions, which, in turn, can lead to lagging behind competitors and decreasing market positions. Thus, the research of innovative development of business structures in the conditions of digitalization requires a comprehensive approach to overcome the mentioned problems and effectively use the opportunities provided by digitalization. Thus, the question of the impact of digitalization on the innovative development of business structures and increasing their competitiveness in order to ensure their stable market position today does not lose its relevance.

In modern scientific literature, interest in innovations is growing, in particular, innovations are considered the main factor in the country's economic development [17; 55]. Countries with an innovative type of economy are able not only to increase the level of international competitiveness, but also economic growth and the standard of living of the population [59]. Innovation contributes to the search for the best alternatives to create added value and achieve sustainable competitive advantage [21], and also exert a decisive influence on the development of productive forces and economic growth of countries and increase their international competitiveness [8].

Hrytsenko S.I. asserts that it is activity in the scientific and research sphere, the ability to attract financial resources, as well as the ability to adapt to changing external conditions, which ensures an increase in the level of competitiveness in the creation of new products and strengthens the synergistic effect in the context of the model of ensuring the country's competitiveness [45].

According to I. V. Kolodyazhna, innovative activity is a decisive factor in competition, which provides conditions for sustainable and long-term development of the enterprise [57]. Bilous-Sergeeva S.O. emphasizes that increasing the level of competitiveness is possible through the creation of new technologies and products, which at the same time allows reducing dependence on imports and attracting investments with the aim of strengthening the economic independence of Ukraine [5].

Today, the conditions of globalization create the need for a comprehensive assessment of the level of economic development of countries in order to determine the growth factors of one country against another [109]. In this context, such complex indices as the Global Innovation Index and the Global Competitiveness Index are increasingly used in academic research to compare the social and economic development of countries.

Therefore, in recent years, the issue of the relationship between innovation and the competitiveness of business structures has not been left out of the attention of foreign and Ukrainian scientists. Schwab K., the founder of the World Economic Forum emphasizes the importance of innovation in the conditions of the Fourth Industrial Revolution [87]. In addition, Christensen K., known for his theory of disruptive innovation, proves how new technologies can change markets and affect the competitiveness of companies [11].

Among Ukrainian scientists, researchers such as I.Yu. Epifanova can be singled out, who in her works examines the issue of improving the formation of an innovative strategy for the purpose of economic growth of domestic enterprises [105]. Denisenko M. and Breus S. emphasize the role of innovations in ensuring the effective development of modern business structures [14]. In addition, the constant search for innovative solutions and the use of innovations allow enterprises to compete in the international market [77].

The results of the analysis of scientific publications confirm that innovation is a key factor in ensuring the competitive advantages of the enterprise and the competitiveness of the national economy as a whole [16], since it is innovation that stimulates the development of new products and services, as well as contributes to increasing the efficiency of business structures in any field. Thus, more and more empirical studies focus on determining the relationship between eco-innovations, which are gaining more and more importance due to their potential to transform the economy and ensure competitiveness [65]. In other works, the relationship between social sustainability, innovation and competitiveness is determined based on the analysis of the ranking of ten leading countries according to the relevant indicators [23]. Also, a large number of

scientific publications are devoted to determining the impact of innovations on the competitiveness of business structures of such dynamic industries as ICT [108].

Thus, in today's highly competitive business environment, innovations are becoming an important tool for ensuring the competitiveness of both an individual enterprise and the country's economy as a whole. In addition to ensuring competitiveness and significant growth rates, innovations also contribute to reducing the country's trade deficit, as they reduce the need to import technologies and knowledge [75].

There is no consensus in the literature regarding the definition of innovation. In recent years, scientists have been trying to improve the concept of innovation from macroeconomic, microeconomic, social, ecological, cultural and political points of view [100]. At the micro level, innovation is defined as the successful development and application of new knowledge, as well as the transformation of knowledge into results [12]. In a broad sense, Freeman C. [25] argued that innovations concern not only the individual work of the company, but also the level of collective efforts at which the government and authorities perform the functions of stimulating the creation and spread of innovations in the national economy.

As you know, the basis of the theory of innovations and the innovation process is the concept of J. Schumpeter, on which a number of modern approaches to the definition of innovations are based. This concept is a combination of five aspects: bringing to the market a new product that is not yet known to consumers; introduction of a new production method that has not yet been used in the industry; opening a new market where the company had not previously worked, development of new sources of raw materials and energy; the emergence of a new organizational structure *укладу* [86]. Thus, J. Schumpeter promotes a dynamic and long-term analysis of economic problems, connecting economics with history and sociology. He assumes that the entrepreneur will de facto discover a gap in the market. This gap tells him that if he fills it, he will be able to get big profits from it. Therefore, the entrepreneur is not driven by the idea of invention, but by the desire to fill a gap in the market and the motivation to obtain more profit from the business in the future. However, bringing a new product to the market is not only a technical, but, above all, an economic innovation. The entrepreneur is looking for

the best option, which is faster and at the same time more flexible. At the same time, such an entrepreneur is not an inventor, but rather an innovator who craves profit. Thus, J. Schumpeter correctly assessed the importance of innovations, and established that with an increase in the number of innovations, their influence on the further development of individual enterprises also increases [86].

Thus, the concept of innovation by J. Schumpeter became the basis for the emergence of a number of modern concepts of innovation, as well as the basis for the emergence of new approaches to the definition of innovation. For example, Thompson V. claimed that innovations occur in generations, through the adoption and implementation of new ideas, product or service processes [99]. A number of other scientists considered innovation as a useful result of the ability of companies to generate new knowledge and their solutions, apply them to new products, processes, organizational projects and combinations of resources and markets [20; 83].

According to the OECD definition, innovation should be understood as the introduction of a new or significantly improved product or service, process, new marketing methods or new organizational approaches in business practice [70]. As mentioned, innovation is considered a key factor in economic development and increasing the competitiveness of the enterprise, the region and the country as a whole, so it can be argued that the relationship between competitiveness and innovation is direct and undeniable [62; 24; 82].

Based on the results of the analysis of theoretical approaches to the definition of innovation, it can be concluded that each of the authors considers innovation through the prism of their own criteria and indicators, but scientists agree on one thing: innovations provide competitive advantages and are an integral part of the life cycle of a successful enterprise.

Therefore, in the modern economy, innovative development is a key element of ensuring the competitiveness and stability of business structures. In the context of globalization and rapid technological change, businesses are forced to constantly adapt and implement new ideas, products, technologies and management practices in order to remain successful. Innovative development covers the entire process from

the generation of ideas to their implementation and scaling, which allows enterprises not only to adapt to market changes, but also to actively influence them [33].

The concept of innovative development includes several main aspects that determine its essence. First, innovation always involves novelty. These may be new or significantly improved products (goods or services), processes, marketing methods or organizational methods in business practices, workplace organization or external relations. Novelty is the criterion that distinguishes innovations from ordinary improvements.

Secondly, innovative development has a process nature. It is a continuous process covering all stages from idea generation to their commercial implementation and scaling. This means that businesses must constantly work on improving their products and services, looking for new opportunities for growth and development.

Thirdly, innovative development has a clearly defined goal. The goal of innovative development is to increase the efficiency of the enterprise, increase its profitability, enter new markets and meet the needs of consumers. This is achieved through the creation and implementation of innovations that allow enterprises to work more efficiently and meet the needs of their customers more effectively.

Also, innovative development involves an integration approach. This means that different fields of knowledge such as science, technology, management and economics must be involved for successful innovation. The integration of this knowledge allows you to create complex solutions that contribute to the development of the enterprise.

In addition, the essence of innovative development is a systematic approach to managing changes and innovations. This includes several key components. First of all, the creation of new knowledge, which involves conducting research and development (R&D), using scientific achievements and technical discoveries to create new products and technologies.

The next stage is the implementation of innovations, which involves the practical application of new ideas in production, management and marketing [71]. This may include the development of new products, optimization of production processes, implementation of new management methods, etc. Next comes the diffusion of innovation, which includes marketing and communication strategies for bringing new products and

technologies to market, as well as training staff to work with new tools and methods. The last stage is evaluation and control, which involves constant monitoring and evaluation of the results of implemented innovations to ensure their effectiveness and adjust strategies if necessary.

Innovative development is not only a means of adapting enterprises to the changing external environment, including technological changes, globalization of markets, changing consumer preferences and increased competition, but also as a tool of active influence on these processes. It allows enterprises not only to survive in conditions of competitive pressure, but also to actively grow and expand their market influence, ensuring long-term success and stability.

Today, modern entrepreneurship is experiencing a period of rapid changes and transformations, largely due to the development of innovative technologies. Digitization of business processes is one of the most important trends in modern entrepreneurship, which allows companies to increase operational efficiency, reduce costs and increase their competitiveness. Successful digitalization requires the use of various theoretical approaches that help structure this process and ensure its success. In the digital age, when information technologies become a key factor in economic development, the role of innovative technologies becomes of primary importance. Thus, the implementation of digital solutions in business processes allows companies not only to remain competitive, but also to open up new opportunities for growth and development.

In modern conditions, competitiveness is one of the key characteristics of the successful development and functioning of the economic environment in the world, which is an integral component of the market economy, which stimulates enterprises to find and implement innovative solutions. It is precisely because of competitiveness that enterprises must implement new ways of improving their products and services, increasing production efficiency and optimizing management processes. The competitiveness of the enterprise is closely related to its ability to respond to changes in the market and implement innovative solutions to strengthen its position in the competitive environment, which is the result of a combination and interaction of various factors that reflect the results of the struggle for quality, sales markets, consumers, and a high level of

profit etc. Porter M. emphasized that the country's economic success does not depend on inherited natural resources or labor force, and the key factor of competitiveness is precisely the ability of enterprises to innovate and modernize. Maintaining competitive advantages requires constant improvement of products, production methods and other aspects. Therefore, the basis of competitive advantages is the constant process of stimulating renewal and improvement [78].

Today, the concept of "innovation" is understood as a certain process aimed at implementing the results of completed scientific research and development or certain scientific and technical achievements into a new or improved product that is sold on the market, into a new or improved technological process, which is offered on the market, into a new or improved technological process used in practice, as well as accompanying scientific developments and research related to this process [34]. Also, the definition of "innovation" is interpreted as an innovative activity focused on the use and implementation of the results of scientific research and development for the purpose of releasing new competitive goods and services to the market [79].

Today, there are several approaches to understanding the economic essence of the concept of "innovation". Depending on the object and subject of research: innovation is understood as a process, as a result, as a change and as a system. Let's consider these approaches, which were studied by scientists, regarding the essence of innovations in the definitions of innovativeness (Table 1).

Table 1

Systematization of scientific approaches to defining the essence of the concept of "innovation"

No	Author	Definition
1	2	3
Process		
1	Mocherniy S. [69]	Innovation is the introduction of new equipment, technology, organization of production and sales of goods, etc., which makes it possible to gain advantages over competitors
2	Schumpeter J. [86]	Innovation is an innovative process, namely the production of a new product, not a "new" product; introduction of a new method, not a "new method"; development of a new market; obtaining a new source of raw materials; implementation
3	Illyashenko S. [51]	Innovation is the process of creating and commercializing innovations embodied in new products, technologies, management methods, etc., which have consumer value

1	2	3
Result		
4	Denisenko M. [15]	Innovation is the result of innovative activities aimed at changes in the object of activity and obtaining an economic, social, or other type of effect
5	Khariv P. [56]	Innovation is the result of innovative activity, reflected in the form of scientific, technical, organizational or socio-economic novelties, which can be obtained at any stage of the innovation process
System		
6	Oliynik Yu. [73]	Innovation is a system of coordinated and consistent actions of authorized entities aimed at the step-by-step implementation of the process of creation and implementation of innovations, which is based on the transformation of scientific knowledge into a product with the aim of obtaining an economic effect from the implementation of such a product
7	Pavlov V. [74]	Innovation is a multi-faceted system of purposeful organization of innovative activity, containing logically related actions, which include elements of generating new ideas, conducting fundamental and applied scientific research, research and development work, introduction into production, distribution, consumption of an innovative product and generally cover the entire complex of social-production and financial-credit relations in the cycle "science-technology-production-consumption"
8	Yastremska O. M. Demchenko H. V. [104]	Innovation is a set of measures for the introduction of new equipment, technologies, etc. into the economy
Change		
9	Law of Ukraine "On Innovative Activity" [63]	Innovations are newly created and improved competitive technologies, products or services, as well as organizational and technical solutions of a production, administrative, commercial or other nature, which significantly improve the structure and quality of production and the social sphere"
10	Baranov O. [2]	The innovation process is a set of scientific and technological, technological and organizational changes that occur in the process of implementing innovations

The most important debates arise between supporters of the approach that considers innovation as a process and the approach that considers innovation as a result of innovative activity. The first see innovation as a process of creating and spreading innovations or introducing new products, methods, elements, or principles to replace obsolete. Others define innovation as a result of such activities.

Glukhova S.V. and Chorna M.V. [42; 10] even consider the possibility that the idea itself can be considered an innovation. Effective implementation of innovations generates significant strategic advantages in the most competitive environment.

Companies that stand out through leadership achieve competitive advantage through innovation. This includes the use of the latest technologies and effective work methods. However, once advantages have been achieved, their preservation is possible only through continuous improvement, through continuous innovation. So, in the modern economic context, the key aspect of competitiveness is innovation – the system's ability to constantly develop, innovate and change in the economic sphere based on the implementation of innovative solutions. Also, innovation involves the use of scientific and technical, informational and intellectual potential for further development and increasing the efficiency of activities, which leads to an improvement in the quality of life in society. The importance and role of innovative activity in ensuring the competitiveness of business structures is shown in fig. 1.

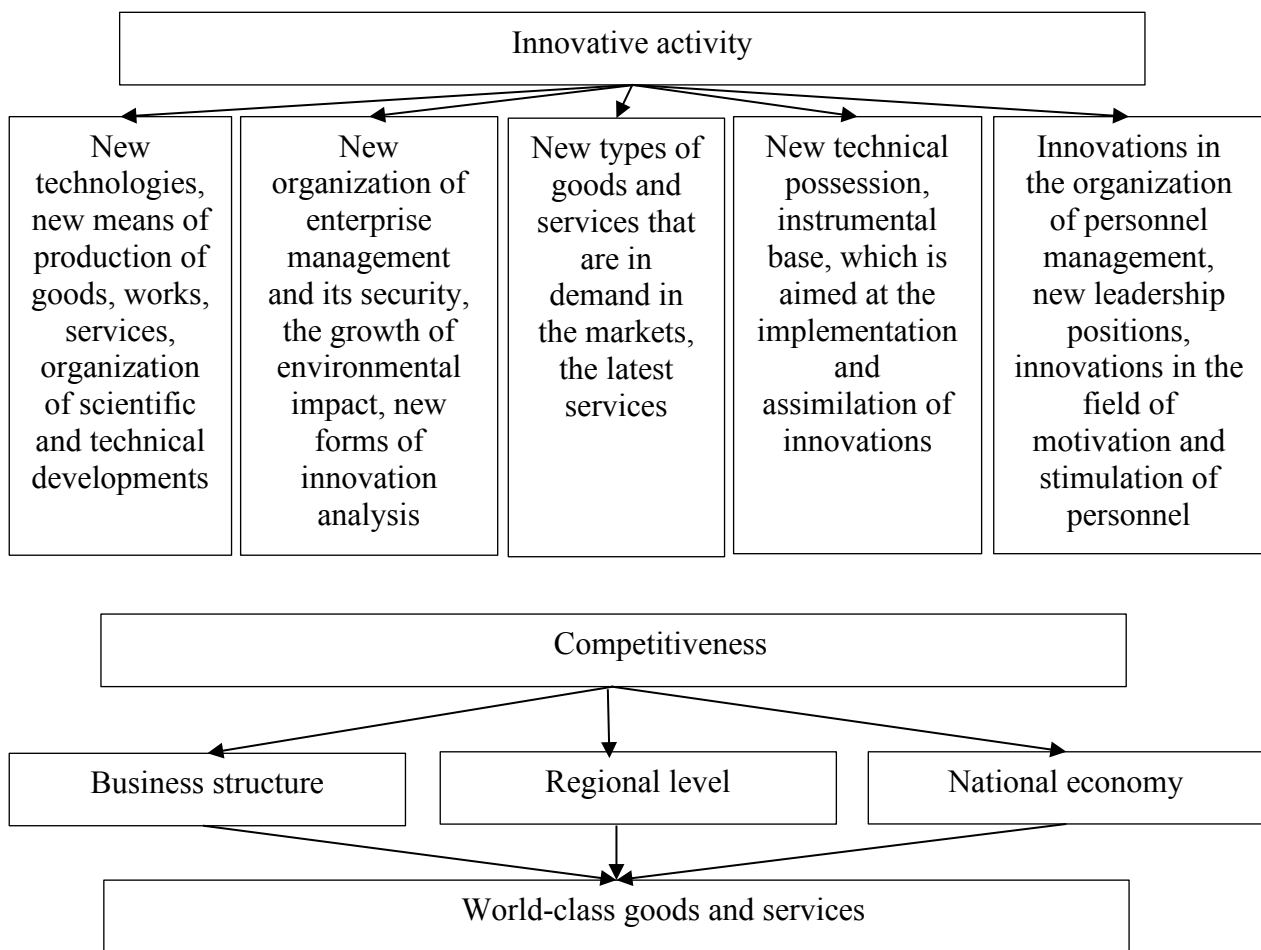


Fig. 1. The importance and role of innovative activity in ensuring the competitiveness of business structures [6]

The spread of innovations begins with various factors, taking into account the competitive struggle, the growth of consumer demand, the development of technical potential, the search for solutions to the problems of enterprises, scientific discoveries, the internationalization of science, invention, etc.

These factors significantly contribute to innovative activity and allow maintaining competitive advantages in the economic environment, which, as a result, makes it possible to occupy a strong position in world markets and maintain stability in production.

Reliable competitive advantages in the sectoral dimension form the basis of the competitiveness of the national economy, but this process requires not only the support of industries, but also the constant renewal and improvement of production through innovation. The stable development of the national economy and the maintenance of socio-economic stability in the country directly depend on the competitiveness of its enterprises.

Taking these aspects into account determines the strategic importance of innovative activity and the formation of competitive business structures. Therefore, its increase becomes one of the most important tasks of state policy. At the same time, the production of competitive products, which is the key to creating long-term competitive advantages, directly depends on the ability of enterprises to maintain a high level of innovative activity and high rates of production development.

Innovative technologies cover a wide range of tools and approaches, including automation, artificial intelligence, the Internet of Things (IoT), blockchain, cloud computing, augmented and virtual reality, big data, and many other [58]. Each of these technologies has the potential to significantly change the way business is conducted, increasing operational efficiency, reducing costs, improving the quality of products and services, and creating new business models.

Digitization of business processes has become not just a trend, but a necessity for the survival and development of enterprises in the global economy. It allows enterprises to quickly adapt to changes, be flexible and respond to market needs in real time. Innovative technologies contribute to the creation of efficient, transparent and

secure processes, which allows companies to focus on strategic tasks and long-term planning.

Innovative technologies play a key role in modern entrepreneurship and digitalization of business processes. They are the driving force of change, providing new opportunities for development, increasing efficiency and competitiveness. The main aspects demonstrating the importance of innovative technologies in this context are presented in fig. 2.

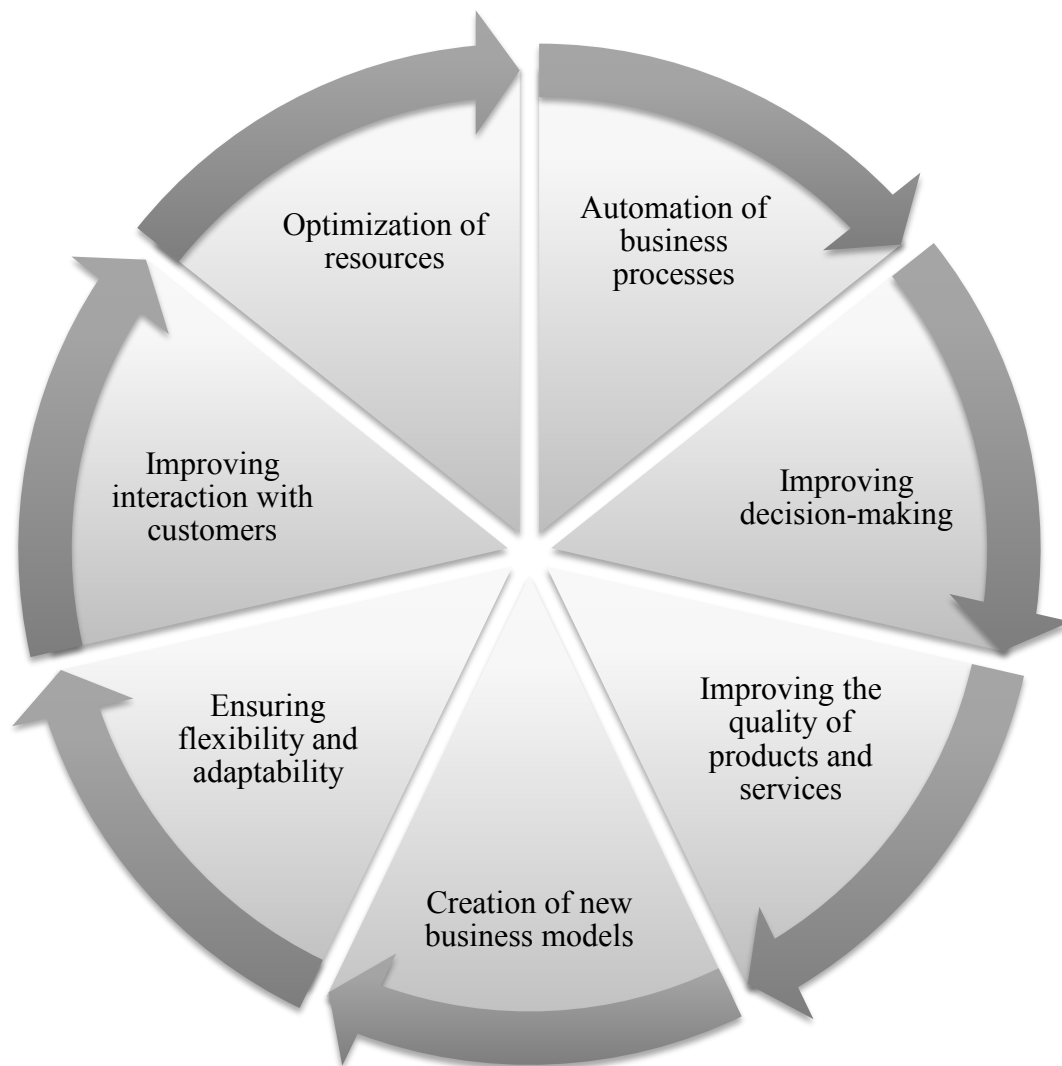


Fig. 2. The role of innovative technologies in modern entrepreneurship

1) Automation of business processes.

Innovative technologies make it possible to automate routine and repetitive tasks, which significantly increases labor productivity. Automation covers various fields of activity, such as production, logistics, finance, human resource management

and customer service [101]. The use of robotic process automation (RPA), enterprise resource planning (ERP) and other technologies reduces costs and minimizes the human factor.

2) Improvement of decision-making.

Thanks to innovative technologies, enterprises can collect and analyze large amounts of data, which contributes to informed decision-making. Data analysis tools such as business intelligence (BI), artificial intelligence (AI), and machine learning enable businesses to identify trends, predict future outcomes, and optimize business processes.

3) Improving the quality of products and services.

Innovative technologies contribute to the improvement of the quality of products and services by introducing new production processes and quality control. Technologies such as the Internet of Things (IoT) and Augmented Reality (AR) allow businesses to monitor the health of equipment in real time, detect defects at an early stage, and provide a high level of customer service.

4) Creation of new business models.

Innovative technologies open up opportunities for creating new business models and market niches. For example, the development of e-commerce and platforms for the exchange of services (sharing economy) has become possible thanks to Internet technologies and mobile applications. Businesses can develop new products and services that meet changing market needs.

5) Ensuring flexibility and adaptability.

Innovative technologies provide enterprises with flexibility and the ability to quickly adapt to changes in the external business environment. Cloud technologies, collaboration platforms and mobile solutions allow companies to quickly respond to changes, scale their operations and implement new initiatives.

6) Improvement of interaction with clients.

Modern technologies allow enterprises to improve interaction with customers, providing personalized service and increasing the level of customer satisfaction. The use of CRM systems, chatbots, social networks and other digital tools facilitates

the organization of feedback, detailed analysis of customer needs and long-term relationships.

7) Optimization of resources.

Innovative technologies help businesses use their resources more efficiently, reducing costs and increasing productivity. Optimization of inventory management, logistics and production processes allows to reduce storage, transportation and production costs.

Therefore, in the conditions of digitalization, the innovative development of enterprises requires the use of modern models and strategies that help integrate digital technologies into all aspects of business [61]. Today, many models and strategies of digital transformation are used in business practice, depending on the specifics of the functioning of a particular enterprise. The analysis of models and strategies that ensure successful digital transformation and innovative business development is given in the table 2.

Thus, in the modern conditions of digitalization of society, enterprises should use different models and strategies of innovative development to achieve their goals. Open and closed innovation, platform models, digital transformation and innovation clusters provide a wide range of opportunities for integrating digital technologies into business processes. Effective application of these strategies allows enterprises to increase their competitiveness, ensure sustainable development and create new values for customers in the digital world.

The application of various models and strategies of innovative development in the conditions of digitalization not only provides competitive advantages, but also creates conditions for the effective enterprise's development [67]. Choosing the right strategy depends on many factors, including industry specifics, company size, resources, and strategic goals. Regardless of the chosen approach, successful digital transformation requires a comprehensive approach and constant monitoring of the effectiveness of implemented solutions.

An important component of success is the development of digital competencies of employees and the creation of a culture of innovation in the organization. Businesses

must invest in training and upskilling of their staff to ensure effective use of the latest technologies. In addition, it is worth encouraging employees to generate new ideas and actively participate in digital transformation processes.

Table 2

Models and strategies of digital transformation at enterprises

Name	Essence	Advantages	Application examples
Open innovation model	Open innovation involves the use of both internal and external ideas and resources to develop new products, services and business models	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involvement of external experts and partners. 2. Using collective intelligence and best practices. 3. Reduction of research and development costs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperation with universities and research institutes. 2. Using crowdsourcing platforms to generate ideas. 3. Partnerships with startups and incubators
A model of closed innovation	Closed innovations are focused on the development and implementation of innovations exclusively by the internal forces of the company	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preservation of confidentiality and protection of intellectual property. 2. Full control over the innovation process. 3. Formation of unique competitive advantages 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Own research and development centers. 2. Internal innovation laboratories. 3. Involvement of own specialists in the creation of new products and technologies
Model platforms	Platform business models involve the creation of digital platforms that bring together different market participants to work together and share resources	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creating an ecosystem of partners and customers. 2. Scalability and rapid growth. 3. Access to new markets and opportunities 	<ol style="list-style-type: none"> 1. E-commerce platforms (Amazon, Alibaba). 2. Platforms for sharing services (Uber, Airbnb). 3. Social networks and professional platforms (LinkedIn, Facebook)
Digital transformation strategy	Digital transformation involves a comprehensive rethinking and restructuring of all business processes of the enterprise using digital technologies	<ol style="list-style-type: none"> 1. Defining a digital strategy and roadmap. 2. Investments in new technologies and infrastructure. 3. Development of digital competences of personnel. 4. Rethinking business models and creating new digital products and services 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementation of enterprise resource management systems (ERP). 2. Use of artificial intelligence for data analysis and process automation. 3. Development of mobile applications and online platforms for interaction with customers
Innovation cluster strategy	Innovation clusters are geographically concentrated groups of interconnected companies, suppliers, scientific institutions and other organizations that promote innovation.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperation and exchange of knowledge between participants. 2. Synergy from joint research and development. 3. Access to specialized resources and infrastructure 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Silicon Valley in the USA. 2. Technology parks and innovation zones in Europe and Asia. 3. Innovation hubs and incubators in Ukraine

The integration of innovative technologies into business processes requires a systematic approach and clear strategic planning. To do this, businesses must develop a detailed digitalization roadmap that includes specific milestones, resources, and success indicators. It is also important to consider potential risks and challenges such as cybersecurity, data protection, and change management.

In addition to internal efforts, businesses can leverage external resources such as partnerships, consortia, innovation clusters, and incubators. This allows not only to expand access to new technologies and expertise, but also to increase innovation potential through synergy and exchange of experience.

In conclusion, innovative technologies and digitalization open wide opportunities for the development of modern entrepreneurship. Implementation of effective models and strategies of innovative development allows enterprises to increase their competitiveness, adapt to the changing market environment and ensure long-term success. However, the digital era requires enterprises not only to introduce new technologies, but also to constantly rethink their business processes and development strategies.

Successful digitalization requires the use of various scientific approaches that contribute to the structuring of this process and ensuring its successful implementation. The main approaches to digitization of business processes are shown in fig. 3.



Fig. 3. Basic approaches to digitalization of business processes

As you know, the system approach considers the enterprise as a complex system consisting of interconnected elements. Within this approach, digitalization is considered as the process of integrating digital technologies into all aspects of the company's activities [48].

The main elements of the system approach are:

1. Analysis of existing business processes and identification of bottlenecks where digital technologies can be useful.
2. Identifying digital tools that can be implemented to improve these processes.
3. Integration of new technologies into business processes, ensuring their compatibility and interaction.
4. Constant monitoring and optimization of processes after the introduction of digital tools.

The process approach focuses on improving specific business processes with the help of digital technologies. The main goal of this approach is to ensure the efficiency and effectiveness of processes through automation and optimization. The stages of the process approach include:

1. Mapping of business processes to determine their structure and key stages.
2. Identify opportunities for automation and optimization.
3. Implementation of digital solutions such as ERP systems, CRM systems, supply chain management systems and others.
4. Evaluation of the effectiveness of new processes and their further improvement.

The innovative approach focuses on creating new business models and solutions that fundamentally change the way business is conducted. This approach includes:

1. Generation of new ideas and concepts based on the latest digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, Internet of Things (IoT) and others.
2. Conducting experiments and pilot projects for testing new ideas.
3. Implementation of successful innovations in the main activity of the enterprise.
4. Constant search for new opportunities for innovation.

A strategic approach to digitalization includes the development of a long-term digital transformation strategy that is consistent with the overall strategy of the enterprise. The main stages of the strategic approach:

1. Assessment of the enterprise's readiness for digitalization and definition of strategic goals.
2. Development of a digitalization roadmap, including key projects, milestones, and resources.
3. Strategy implementation taking into account risks and changes in the external environment.
4. Regular review and adjustment of strategy based on achieved results and new trends.

A customer-oriented approach emphasizes the needs and expectations of customers. This approach involves:

1. Analysis of customer experience and identification of key points of interaction with customers.
2. Using digital tools to improve customer service, such as chatbots, personalized marketing campaigns, online platforms and mobile applications.
3. Organization of feedback from customers and improvement of processes based on the received data.

Cloud computing, artificial intelligence, the Internet of Things, blockchain, and AR/VR are key technologies that are changing approaches to business management, improving productivity, reducing costs, and opening new opportunities for innovation [66]. Analysis of the current state of digital technologies in entrepreneurship shows their wide application and significant impact on all aspects of business (Table 3).

Thus, digitalization of business processes is a complex process that requires the integration of various theoretical approaches. Systemic, process, innovative, strategic and client-oriented approaches contribute to the structuring of this process and ensuring its successful implementation. Each of these approaches has its own advantages and can be applied depending on the specific needs and goals of the enterprise. The implementation of digital technologies not only increases the efficiency and effectiveness of business, but also creates new opportunities for its development and growth in the conditions of the modern digital economy.

Analysis of the state of use of digital technologies in business activities

The name of the technology	Description of the technology	Examples of use in business activities	Advantages of use in business activities
Cloud computing	Cloud technologies are becoming the standard for many enterprises, providing access to powerful computing resources and data storage. They allow companies to reduce IT infrastructure costs and quickly scale their operations.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cloud platforms for data storage (Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft Azure). 2. Cloud services for managing business processes (Salesforce, Oracle Cloud). 3. Virtual workplaces and remote collaboration (Microsoft Office 365, Google Workspace) 	<ul style="list-style-type: none"> – scalability; – flexibility in the use of resources; – reducing hardware costs
Artificial intelligence and Machine Learning	AI and ML are actively being implemented in various areas of business to automate routine tasks, analyze large volumes of data and make decisions based on predictions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analysis of customer behavior and personalization of services. 2. Automation of customer service through chatbots. 3. Demand forecasting and inventory management 	<ul style="list-style-type: none"> – increasing the efficiency and accuracy of operations; – optimization of resources; – improving customer service
Internet of Things (IoT)	IoT allows businesses to connect physical objects to the Internet to collect and analyze data in real time. This opens up new opportunities for managing production processes and monitoring the condition of equipment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoring and management of logistics and supply. 2. Monitoring equipment performance and preventing breakdowns. 3. Optimization of energy consumption and building management 	<ul style="list-style-type: none"> – productivity improvement; – reduction of maintenance costs; – increasing safety and efficiency
Blockchain	Blockchain technology provides transparency and security of transactions, which is critical for industries related to financial transactions, logistics and supply chain management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Safe and transparent financial transactions. 2. Tracking the origin of goods in supply chains. 3. Smart contracts for contract automation 	<ul style="list-style-type: none"> – high data security; – reduction of fraud risks; – increasing trust between market participants
Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR)	AR and VR technologies are used in various industries to create interactive experiences, train staff and improve design processes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staff education and training in a virtual environment. 2. Virtual tours and product demonstrations for customers. 3. Design and modeling in virtual reality 	<ul style="list-style-type: none"> – increasing the involvement and efficiency of training; – improving the customer experience; – reduction of development and design costs

Therefore, digital technologies are radically changing the landscape of modern entrepreneurship, providing new opportunities for optimizing business processes, as well as increasing efficiency and creating innovative products and services. An overview of the current state of digital technologies in business allows you to understand which tools and approaches are most effective, as well as to identify key current trends and challenges.

Digital technologies are radically changing modern entrepreneurship, creating new opportunities for innovative development. The integration of these technologies allows enterprises not only to increase their efficiency, but also to create new business models, optimize processes and ensure long-term success [38].

Digital technologies have a significant impact on the innovative development of the enterprise, in particular in four functional areas of activity: marketing, production, personnel and finance (Fig. 4).

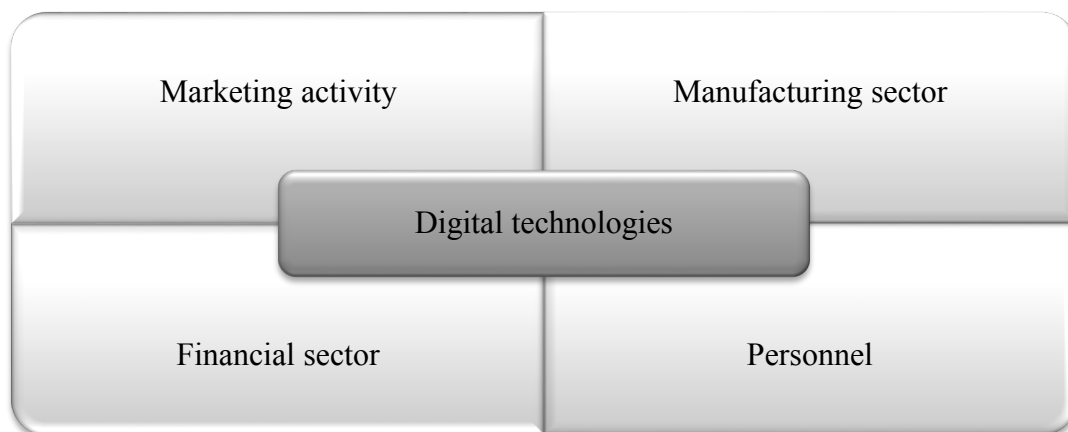


Fig. 4. The influence of digital technologies on the innovative development of enterprises in various industries

1. Marketing activity. Digital technologies radically change approaches to marketing activities, providing new opportunities for attracting and retaining customers, analyzing market data and optimizing marketing campaigns:

– analytics and big data: the use of analytical tools and big data allows marketers to analyze consumer behavior in detail, segment audiences and make informed decisions about marketing strategies;

- personalization: digital technologies such as AI and ML enable the creation of personalized offers and communications that increase customer engagement and the effectiveness of advertising campaigns;

- social networks and digital marketing: social network platforms and digital marketing tools provide direct contact with customers, allow you to conduct targeted advertising campaigns and analyze their results in real time;

- automation of marketing processes: Marketing automation tools (such as CRM systems) allow you to automate routine tasks such as sending emails, managing campaigns and analyzing results.

2. Production (production sector). In the manufacturing sector, digital technologies contribute to automation, optimization of processes, improvement of product quality and production efficiency. The implementation of the concept of Industry 4.0, which includes the use of IoT, cyber-physical systems and big data, allows to create smart factories with automated production processes. 3D printing technologies allow rapid prototyping, manufacturing of complex parts and reduction of production costs. The use of IIoT allows monitoring and management of production processes in real time, preventing equipment breakdowns and resources optimization [37]. Artificial intelligence and machine learning: AI and ML are used to forecast demand, optimize production processes and improve product quality by analyzing large volumes of data [96].

3. Personnel. Digital technologies are changing the ways of personnel management, increasing the efficiency of HR processes and contributing to the development of talents in organizations, in particular in the following areas [58]:

- HR analytics: the use of analytical tools for personnel management allows you to analyze performance, determine training needs and develop strategies for retaining talented employees.

- recruiting and onboarding: digital platforms for recruiting (LinkedIn, etc.) and automation of hiring processes ensure fast and efficient recruitment. Onboarding tools facilitate efficient and quick onboarding of new employees.

– remote work: technologies for organizing remote work (virtual workplaces, platforms for joint work) allow effective management of personnel regardless of their location.

– learning and development: online learning and training platforms provide continuous staff development, allowing employees to acquire new knowledge and skills.

4. Financial sector.

Digital technologies are transforming the financial sector, ensuring the safety, speed and convenience of financial transactions, as well as creating new opportunities for innovation in financial services. The development of financial technologies is facilitating the creation of new financial products and services, such as mobile payments, cryptocurrencies and digital banks. Blockchain technologies ensure the transparency, security and efficiency of financial transactions, reducing the risks of fraud and ensuring the authenticity of data. Accounting, expense management and financial planning automation tools allow you to reduce costs and increase the accuracy of financial transactions. Artificial intelligence (AI) can be used to analyze financial data, predict risks, automate trading and improve customer service.

Thus, digital technologies have a significant impact on the innovative development of business structures in various industries, contributing to automation, optimization of processes and the creation of new opportunities for their effective growth. In marketing, production, personnel management and the financial sector, these technologies provide increased efficiency, flexibility and competitiveness of business structures, which is a key factor for their success in today's dynamic market environment.

Therefore, the results of the analysis of the influence of digital technologies on the innovative development of business structures allow us to conclude that in the modern world, without the integration of digital technologies, the innovative development of an enterprise is practically impossible. The implementation of these technologies in marketing activities, production, personnel management and the financial

sector provides significant competitive advantages, contributes to increased efficiency and opens up new opportunities for growth. Enterprises that actively use digital technologies are able to adapt faster to changes in the market environment, better than competitors to respond to customer requests and satisfy their needs while maximizing profits.

In general, digital transformation is not only a choice, but a necessity for businesses seeking to remain competitive and successful in today's world. This requires investments in the latest technologies, development of digital competences of personnel and continuous improvement of business processes. The successful integration of digital technologies enables enterprises to create innovative products and services, expand sales markets and ensure long-term success in the digital age.

Enterprises that successfully integrate digital technologies into their business processes will gain significant competitive advantages and opportunities for sustainable development in the digital age. However, the implementation of digital technologies is also associated with certain challenges, such as the need to protect data, manage changes and adapt staff to new working conditions. Although digitalization opens up many opportunities for business entities, its implementation is accompanied by a number of problems and challenges [75]. The main problems and challenges faced by enterprises on the way to digital transformation are presented in fig. 5.

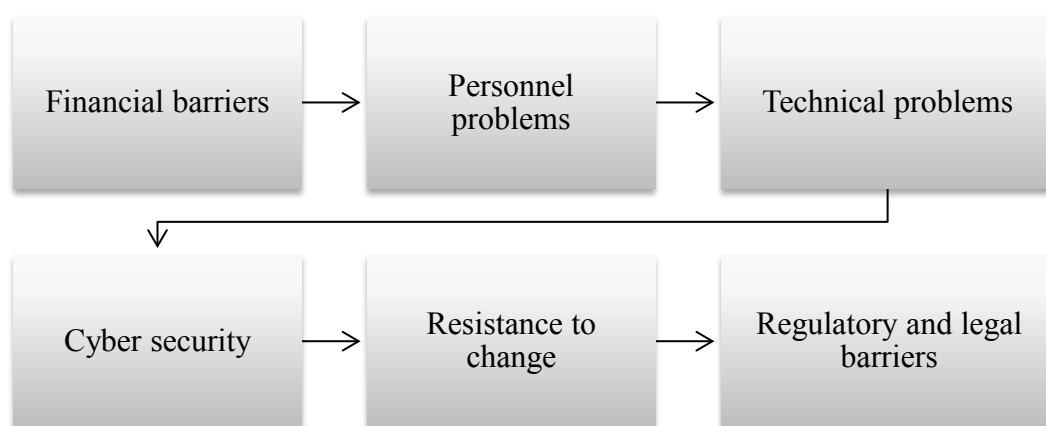


Fig. 5. Main problems and challenges of digitalization of enterprises

One of the most common problems is the high cost of implementing digital technologies. Usually, small and medium-sized enterprises do not have sufficient financial resources to invest in new technologies, software and infrastructure [22].

In addition, digital transformation requires qualified personnel with appropriate digital competencies. The lack of specialists or the insufficient level of knowledge and skills of existing employees can become a serious obstacle on the way to digitalization. The technical complexity of implementing new systems and integrating them with existing processes can also create significant difficulties. Businesses may lack the technical support or knowledge to successfully implement digital transformation.

Despite the many benefits, digitalization increases the risks of cyber threats such as hacker attacks, malware and data breaches. Under such circumstances, it is information protection and cyber security that become key aspects for enterprises in the digital environment. In addition, legislative and legal barriers limit the possibilities of introducing new technologies or create additional requirements for business structures.

Enterprises wishing to successfully implement digital technologies and overcome the relevant challenges should pay attention to a number of strategies and approaches [102]. So, based on the analysis of the impact of digitalization on the functioning of modern business structures, it is possible to identify the main problems for enterprises and ways to overcome them (Table 4).

Digital transformation is not only an important stage for enterprises, but also a necessary condition for their success and competitiveness in the modern world. It requires from enterprises not only investments in new technologies, but also changes in culture, management and methods of activity. Overcoming the challenges of digitization requires an integrated approach that includes strategic planning, investing in technology and human resources, creating a culture of innovation, ensuring cyber security, and effectively managing changes and risks [14]. Only if these conditions are fulfilled, enterprises can ensure their success and respond to the challenges of the modern market.

Analysis of the main problems of digitization of enterprises and ways to overcome them

Challenges	Problems	Ways of coping
1	2	3
Financial barriers	<p>Investing in new technologies: The high cost of acquiring and implementing digital systems can be prohibitive for some businesses.</p> <p>Return on investment: Not all enterprises can be sure of a quick return on investment in digitalization, which can deter them from adopting new technologies</p>	<p>State support and grants: Applying to state support programs and grants aimed at promoting digitalization of small and medium-sized businesses.</p> <p>Venture funding and investors: Attracting venture capital and investors who are ready to invest in innovative projects and technological startups [14].</p> <p>Lines of credit and leasing: Using lines of credit and leasing schemes to finance the purchase of necessary equipment and software.</p> <p>Phased implementation: Planning the phased implementation of digital technologies in order to spread costs over a long period of time</p>
Personnel problems	<p>Finding and retaining talent: Finding professionals with the right knowledge and skills can be difficult, especially for small businesses.</p> <p>Training and development: The need for ongoing training and development of existing employees requires time and resources</p>	<p>Training and development: Investing in continuous training and professional development of employees, holding internal trainings and seminars.</p> <p>Cooperation with educational institutions: Partnership with universities and other educational institutions to train specialists with the necessary skills and knowledge.</p> <p>Outsourcing: Using the services of external consultants and specialized companies to implement digital projects.</p> <p>Recruitment: Attracting qualified professionals through recruitment agencies and professional networks such as LinkedIn</p>
Technical problems	<p>Systems integration: Ensuring that new technologies are compatible with existing systems and processes can be challenging.</p> <p>Support and maintenance: Lack of technical support can lead to problems with maintaining and updating digital systems</p>	<p>Technical Support: A selection of technology providers that offer comprehensive technical support and service.</p> <p>Integration platforms: Use of modern integration platforms that allow easy integration of new systems with existing business processes.</p> <p>Testing: Conducting thorough testing of new systems before their implementation to identify potential problems and eliminate them.</p> <p>Cloud technologies: Using cloud solutions to reduce infrastructure costs and ensure system flexibility</p>

1	2	3
Cyber security	<p>Data protection: Ensuring reliable protection of confidential information and customer data requires the implementation of modern cyber security tools.</p> <p>Threat Response: Businesses must be prepared to respond quickly to cyber threats and have contingency plans in place</p>	<p>Investing in cyber security: Implementing modern data protection and information systems, such as anti-virus programs, firewalls and intrusion detection systems.</p> <p>Staff training: Conduct regular cyber security training to increase employee awareness of possible threats and protection methods.</p> <p>Backup: Implementation of data backup systems to preserve important information in case of cyber incidents.</p> <p>Incident Response Plan: Develop and implement cyber incident response plans to quickly address the impact and restore systems</p>
Resistance to change	<p>A culture of change: Creating a culture that supports innovation and change takes time and effort.</p> <p>Staff motivation: Insufficient motivation of employees to master new technologies and work methods for them personally and for the organization as a whole</p>	<p>Involvement of employees: Active involvement of employees in the process of digital transformation, informing them about the advantages and opportunities of new technologies.</p> <p>Changes in corporate culture: Creating a corporate culture that supports innovation and change, motivating employees to learn new technologies.</p> <p>Management support: Active support for digitalization from the company's management, which demonstrates the importance and priority of this process.</p> <p>Communication: Regular communication with employees about the stages and results of the digital transformation, which helps to reduce the level of uncertainty and resistance</p>
Regulatory and legal barriers	<p>Compliance with regulatory requirements: Businesses must ensure compliance of new technologies with applicable regulatory and legal requirements.</p> <p>Changes in legislation: Constant changes in legislation can create additional challenges for businesses adopting digital technologies</p>	<p>Legal advice: Using the services of legal consultants to ensure compliance of new technologies with current regulatory requirements.</p> <p>Adaptation of processes: Constant monitoring of changes in legislation and adaptation of internal processes in accordance with new requirements.</p> <p>Cooperation with regulators: Active cooperation with regulators to obtain advice and recommendations on the introduction of new technologies</p>

Thus, for successful digital transformation, enterprises need to develop a comprehensive approach to overcoming the problems and challenges of digitalization, which includes investments in new technologies, training and development of personnel, ensuring reliable cyber security and adaptation to regulatory requirements. Only through the active implementation of these measures can enterprises maximize the benefits of digitalization and ensure their stable growth in today's competitive environment.

The introduction of digital tools into business processes is a key aspect of the modern transformation of enterprises. This helps increase efficiency, optimize costs, and improve customer interaction processes. The implementation of digital tools is a complex but necessary process that contributes to a significant increase in competitiveness and ensures the long-term success of any business. We describe the main stages of this process (Fig. 6):

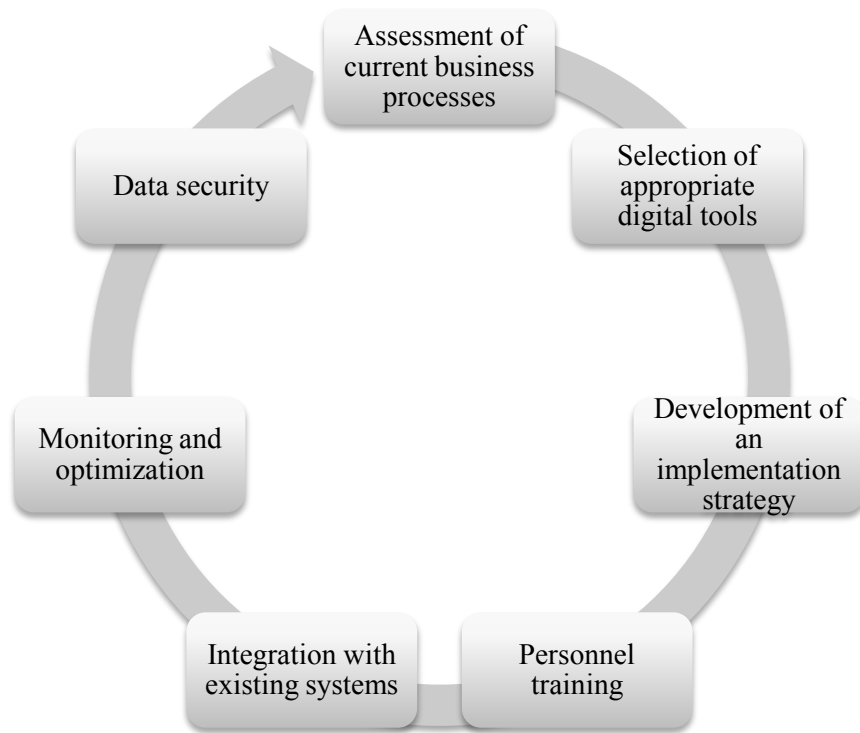


Fig. 6. The process of introducing digital technologies into business processes

Stage 1. Assessment of current business processes.

The first step is a detailed analysis of current processes to identify weak points and opportunities to eliminate them. This can be done through data analysis, employee and customer surveys, process maps, etc.

Stage 2. Selection of appropriate digital tools.

Based on the results of the assessment, tools are chosen that can help in solving specific tasks, including CRM systems (for example, Salesforce, HubSpot), ERP systems (for example, SAP, Oracle), project management systems (for example, Trello, Asana), marketing automation tools (for example, Marketo, Mailchimp), etc.

Stage 3. Development of an implementation strategy.

This strategy should take into account phased implementation plans, division of responsibilities, implementation timeline and assessment of required resources.

Stage 4. Staff training.

Training employees is an important stage, since the success of introducing digital technologies into business processes depends on their competence. Training can be organized in the form of seminars and trainings, online courses, support from software developers, etc.

Stage 5. Integration with existing systems.

In order to avoid duplication of data and ensure seamless exchange of information between different parts of the business, integration can be of the API type, middleware or in the form of specialized modules.

Stage 6. Monitoring and optimization.

After the implementation of digital technologies, it is necessary to regularly monitor the effectiveness of new tools and make the necessary adjustments. At the same time, you can use KPIs (key performance indicators), analytical reports and feedback from users.

Stage 7. Data security.

In order to protect confidential information, a high level of data security should be ensured, in particular by encrypting it, making a backup copy, or setting an appropriate access policy for users.

Analysis of the effectiveness of the use of digital technologies in business processes is critical for assessing their impact on the competitiveness of business structures and achieving goals. This process can be characterized by the appropriate sequence of stages (Fig. 7).

1. Determination of goals and performance indicators (KPI).

First of all, it is necessary to determine the specific goals that are planned to be achieved with the help of digital technologies, as well as the corresponding KPIs for their evaluation [50]. This can be increased revenue, reduced costs, increased productivity, improved customer experience, and reduced time for processes.

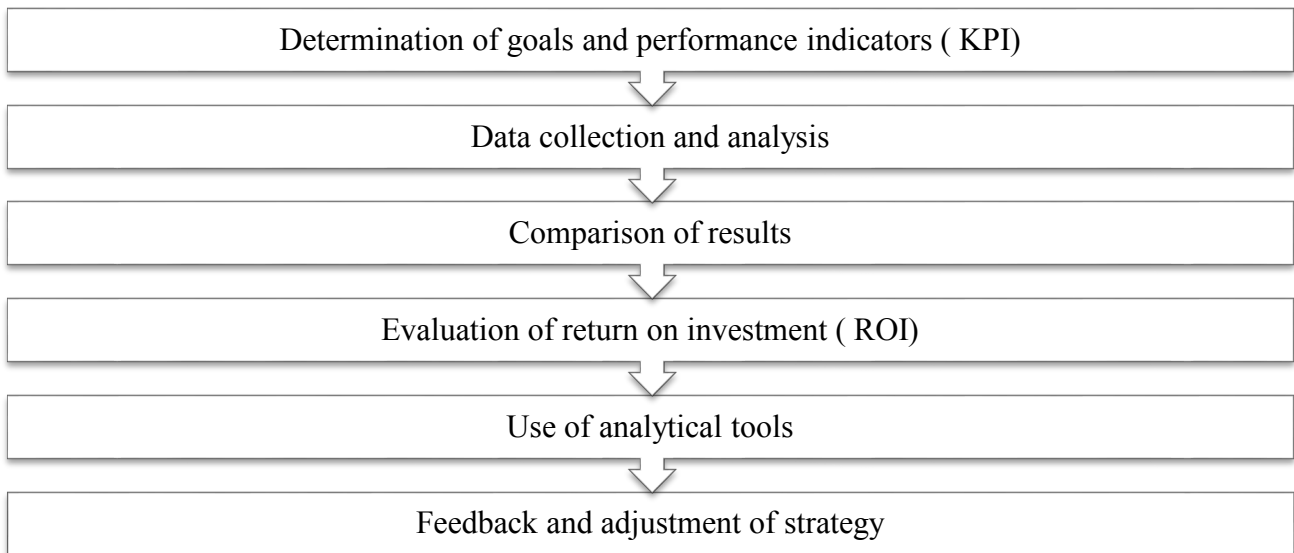


Fig. 7. Stages of evaluating the effectiveness of the use of digital technologies in business processes

2. Data collection and analysis.

To assess efficiency, it is necessary to have data on the state of the enterprise and the values of relevant indicators before and after the implementation of digital technologies. The main methods of data collection include:

- 1) analytical tools (Google Analytics, Power BI);
- 2) surveys and feedback from employees and customers;
- 3) reports from CRM and ERP systems.

3. Comparison of results

Analyzing the results of a comparison before and after the implementation of digital technologies allows to assess the level of their effectiveness, in particular through the analysis of trends in key performance indicators during the corresponding period or comparing the results with groups where the technologies were not implemented.

4. Evaluation of return on investment (ROI) in order to determine the rationality of investments in the implementation of digital technologies.

5. Use of analytical tools that provide detailed information on process efficiency, including Business Intelligence (BI) systems: Power BI, Tableau, big data analytics: Hadoop, Spark, process analysis tools: Celonis, UiPath Process Mining, etc.

6. Feedback and adjustment of the strategy.

Regular feedback from users of digital technologies (employees and customers) contributes to the quick identification of problems and their subsequent resolution through surveys, interviews, focus groups, etc.

Let's consider the foreign experience of implementing digital technologies on the example of well-known companies, which confirms the significant increase in competitiveness due to digitalization and innovative development (Table 5).

Table 5

Successful examples of digitization in well-known global companies

Com pany	Aspect	Problem	Decision	Results
Amazon	Automation and the use of big data	Amazon, the world's largest online retailer, faced the challenge of managing large volumes of data and ensuring fast delivery of goods	<ul style="list-style-type: none"> – automation of warehouses: Implementation of robotics and automated systems of storage and movement of goods (Kiva Systems) to increase the efficiency of warehouses; – big data and analytics: Using big data to forecast demand and optimize inventory. Analytical models help predict which products will be in demand and adjust inventory accordingly 	<ul style="list-style-type: none"> – increasing the speed of order processing and delivery of goods; – reduction of storage and inventory management costs; – increasing customer satisfaction through fast delivery
Netflix	Content personalization through data analysis	Netflix aimed to keep users on the platform by offering them relevant content that matches their preferences [25]	<ul style="list-style-type: none"> – user data analysis: collection of data on views, ratings and user behavior; – personalization algorithms: development of sophisticated machine learning-based recommendation algorithms that analyze collected data and offer users content they may like 	<ul style="list-style-type: none"> – significant increase in user retention on the platform; – increasing the time users spend on the platform; – growth in new subscribers through improved customer experience
Starbucks	Digital transformation through a mobile application	Starbucks sought to increase customer engagement and improve service efficiency in its cafes	<ul style="list-style-type: none"> – mobile application: implementation of a mobile application that allows customers to order and pay for drinks and food in advance; – loyalty program: integration of a loyalty program into the application, which allows customers to accumulate bonuses and receive special offers 	<ul style="list-style-type: none"> – a significant increase in the number of mobile orders, which reduced the waiting time in the cafe; – increasing customer satisfaction due to the ease of use of the application; – increased sales thanks to an effective loyalty program
Siemens	Industry 4.0 and smart factories	Siemens wanted to improve the efficiency and flexibility of its manufacturing processes to meet changing market demands	<ul style="list-style-type: none"> – internet of things (iot): introduction of sensors and iot devices to monitor production processes in real time; – digital duplicates: creation of digital models of production processes for testing and optimization of production without the need to stop real lines; – automation and robotics: implementation of automated systems and robots to perform complex production tasks 	<ul style="list-style-type: none"> – reduction of production costs due to increased efficiency of processes; – increasing the flexibility of production, which allows you to quickly adapt to changes in demand; – improvement of product quality due to accurate monitoring and control of processes

Correct implementation of digital technologies and evaluation of their effectiveness allows to increase productivity, reduce costs and improve interaction with customers, which ultimately contributes to long-term business success (Table 6).

Table 6

The advantages of using digital technologies in ensuring the competitiveness of the enterprise

Aspect	Advantages	Example
Improvement of operational efficiency	Digital technologies help to automate routine processes, which reduces costs and increases the speed of tasks	–bookkeeping automation using software (for example, QuickBooks, Xero); –optimization of supply chains using ERP systems (for example, SAP, Oracle).
Improving decision-making	Analytical tools allow enterprises to collect and analyze large volumes of data, which contributes to more informed and faster business decisions	–Business Intelligence (BI) systems (Power BI, Tableau) for data visualization and trend detection; –demand forecasting using big data analytics (Hadoop, Spark)
Innovations and new business models	Digital technologies stimulate the development of new products and services, and also enable the creation of new business models	– e-commerce platforms (Amazon, Alibaba) that have changed traditional retail models; – subscription model (Netflix, Spotify) for media and entertainment
Improving interaction with customers	Digital tools allow businesses to better understand customer needs and provide a more personalized approach	– CRM systems (Salesforce, HubSpot) for managing interaction with customers; – social media and chatbots for fast and efficient customer service
Global expansion	Digital platforms make it easy for businesses to enter new markets and interact with customers around the world	– global marketplaces (eBay, Etsy); – digital marketing using Google Ads, Facebook Ads tools
Competitive advantage through innovation	Investing in digitization can be a source of significant competitive advantage, especially in industries where innovation is critical	– financial technologies (FinTech) like Revolut, which offer new financial services thanks to digital platforms; – industry 4.0: Using the Internet of Things (IoT), big data and artificial intelligence to optimize production.
Increasing flexibility and adaptability	Digital technologies allow businesses to respond more quickly to changes in the market and consumer demand	– flexible methods of software development (Agile, DevOps) for quick adaptation to changes; – cloud computing (AWS, Microsoft Azure) for rapid infrastructure scaling.

Thus, the use of the latest digital technologies allows companies not only to solve existing problems, but also to open new opportunities for growth and innovative development, since today, the scientific and innovative industry in Ukraine is a key factor for the further development of the national economy, but it faces with a number

of complex problems. These problems include insufficient funding, outflow of qualified personnel, high level of risks, insufficient attention of society and other factors.

A comparison of the development of scientific and innovative spheres in Ukraine with the leading countries of the world makes it possible to identify potential ways of activation and possible options for solving these problems. One of the important indicators of the country's innovation policy is its position in international rankings that assess innovation potential, capacity for innovation, and the effectiveness of innovation policy. Their comprehensive characteristics are reflected in such world rankings as the Global Innovation Index – GII, the Global Talent Competitiveness Index – GTCI, the Global Sustainable Competitiveness Index – GSCI, Summary Innovation Index – SII. In fig. 8 shows the dynamics of the values of the above ratings of Ukraine for the period 2014-2023.

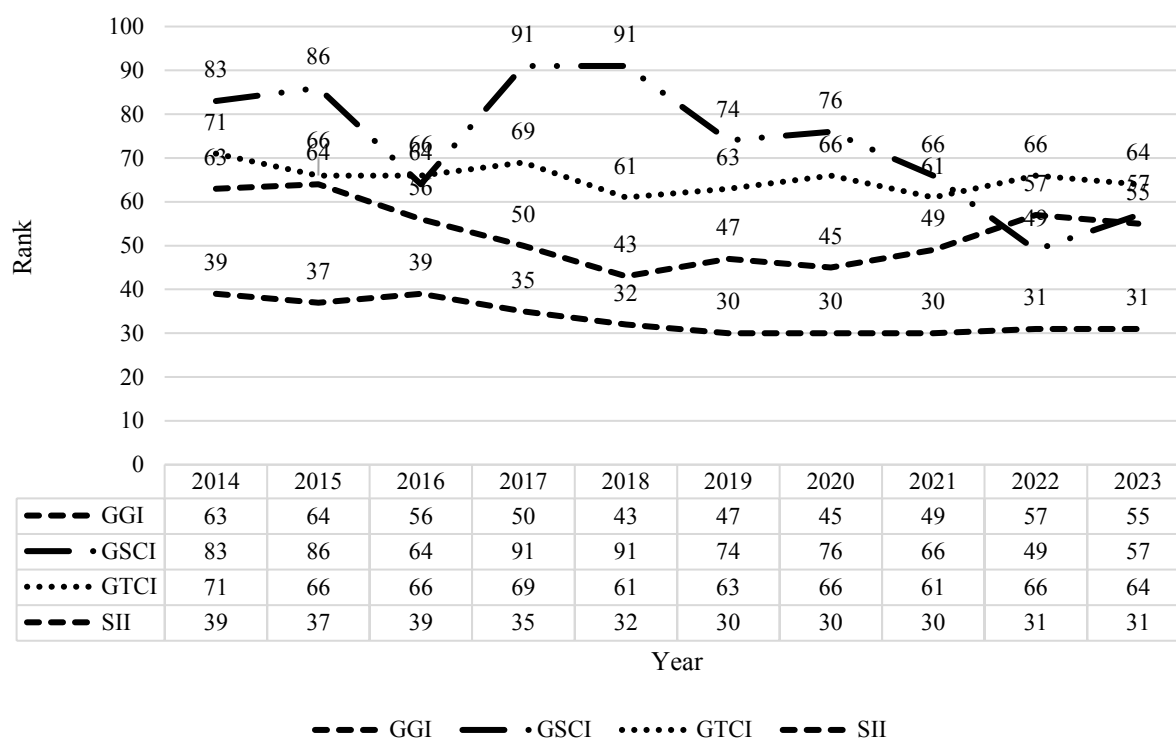


Fig. 8. Ratings of Ukraine according to indices of innovative capacity 2014-2023 [26; 27; 28; 30; 98]

The analysis of the dynamics of Ukraine's ratings according to four global indices for the assessment of innovative capacity for the period from 2014 to 2023 (GII, GSCI,

GTCI, SII) shows that our country occupies a rather modest position, but in recent years there has been an increase in the relevant indicators. For example, in 2022, in the international ranking of the State Institute of Statistics, Ukraine entered the top 50 out of 180 countries in the world. International ratings of innovative development testify to the high level of scientific and educational potential of Ukraine, which is the basis for increasing the competitiveness of the scientific and innovative sphere. This potential is the basis for scientific developments, innovations, new techniques and technologies, etc. So, " Global Innovation Index 2023 " according to the latest data in 2023 had the slogan "Innovation in conditions of uncertainty".

This is the 16th edition of the Index, which ranks 132 world economies and identifies the 100 best scientific and technological innovation clusters [29]. Ukraine rose two positions in the "Global Innovation Index" rating. The rating is based on the analysis of about 80 indicators characterizing the innovative development of countries of the world that are at different levels of economic development. The index is calculated using two groups of indicators – resources and conditions for innovation, as well as practical results of innovation (Table 7).

Table 7

Top 5 innovative economies by country group by per capita income level (World Bank grouping) in 2023 [63]

High-income group (total 48)	Income above average (total 36)	Income below average (total 37)	Low-income group (total 12)
1. Switzerland (1)	1. China (12)	1. India (40)	1. Rwanda (103)
2. Sweden (2)	2. Malaysia (36)	2. Vietnam (46)	2. Madagascar (107)
3. USA (3)	3. Bulgaria (38)	3. Ukraine (55)	3. Togo (114)
4. Great Britain (4)	4. Turkey (39)	4. Philippines (56)	4. Zambia (118)
5. Singapore (5)	5. Thailand (43)	5. Indonesia (61)	5. Uganda (121)

For 13 years in a row, Switzerland has taken first place in the GII, because the economy of this country is recognized as the most innovative. It is followed by Sweden, the USA, Great Britain and Singapore. The most popular innovation clusters (or science and technology centers – regions of the world where the largest number of innovators, inventors and scientists are concentrated) in the field of science and technology in 2023 are Tokyo-Yokohama, followed by Shenzhen-Hong Kong-Guangzhou, Seoul,

Beijing and Shanghai-Suzhou. This year, China overtook the USA in terms of the number of innovation clusters [28].

Despite the military actions, in 2023 Ukraine rose two places in the Global Innovation Index and ranks 55th. North Macedonia has the highest rating and the Philippines has the lowest rating. Also this year, our country for the first time entered the TOP-3 most innovative economic countries in the group with below-average incomes. In 2022, Ukraine's rating was less important, i.e. 57th position (in 2021, Ukraine occupied 49th position) in the GII rating (out of 132 countries), as well as 34th place among 39 European countries. According to the Global Innovation Index, which takes into account 80 criteria in 7 areas and allows for annual monitoring of the innovative activity of countries (132 in 2023), the rating of innovative activity of Ukraine in the world decreased during 2019-2023 (Fig. 9).

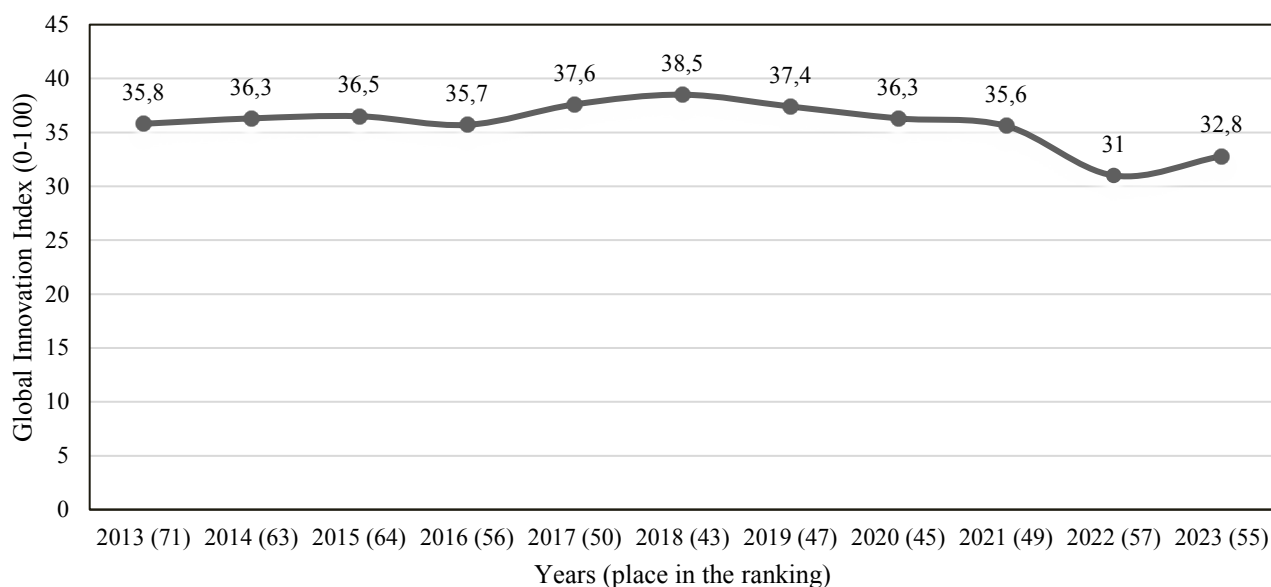


Fig. 9. Dynamics of the rating of Ukraine according to the Global Innovation Index in 2013-2023 [26; 27; 28]

In 2014 and 2015, Ukraine ranked 63rd and 64th, respectively. In 2016, Ukraine was in 56th place, in 2017 – in 50th place. In 2018, Ukraine rose to 43rd place, scoring 38.5 points – a historic result. After that, the rating began to regress again: 2019 – 47th place, 2020 – 45th, 2021 – 49th, 2022 – 57th. However, in 2023, the value of the analyzed indicator increased slightly and Ukraine rose to 55th place in the world

rating. Let's consider in more detail the marked trend of 2022 and 2023 by seven areas of development (Fig. 10).

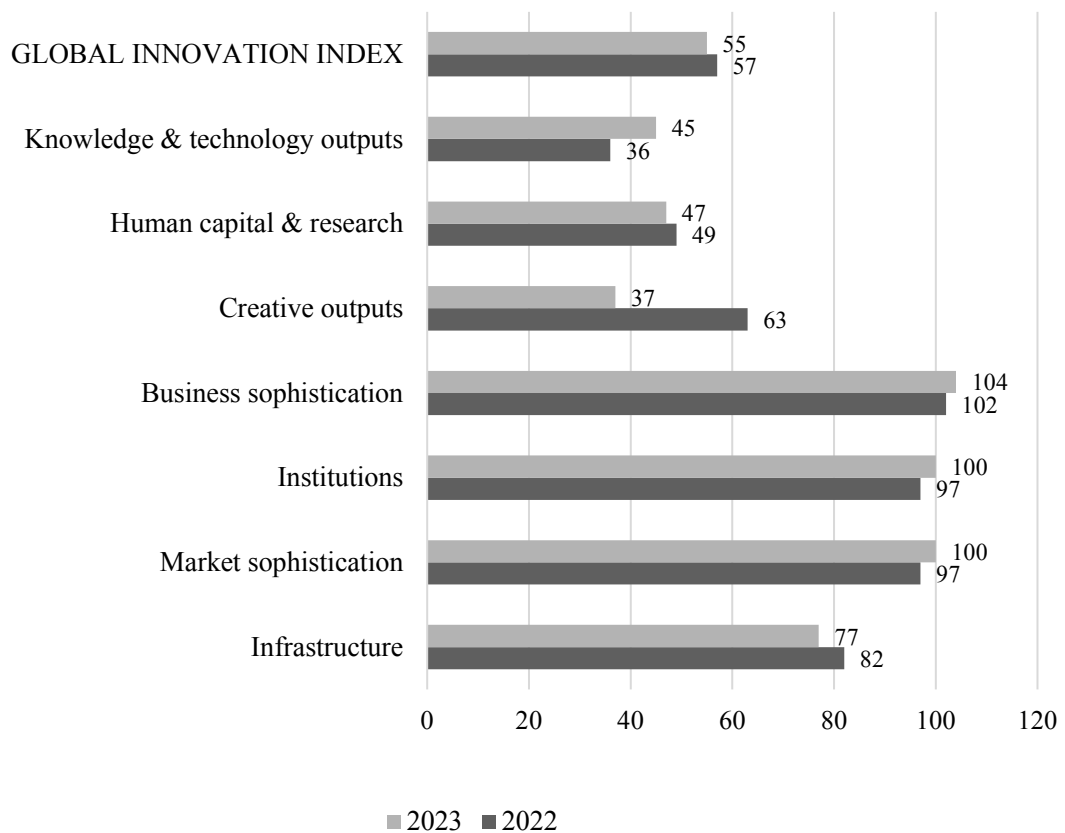


Fig. 10. Ratings of Ukraine by 7 blocks of GII indicators in 2022-2023 [26; 27; 28]

Ukraine took the highest positions in the areas of "Human capital and research", "Complexity of doing business", "Knowledge and technological results", "Creative results". The worst indicators were in the areas of "Market complexity" (credits, investments, competition), "Infrastructure" and "Institutions" (politics, business conditions). The highest number of points is in the field of "Complexity of doing business", the lowest is "Complexity of the market". Based on these data, it can be concluded that the degree of development of Ukrainian education, information and communication technologies, and the intellectual level of human capital received the highest ratings. The lowest are the state of the institutional field, trust in business, the state of the infrastructure, which is not surprising in the conditions of a full-scale war.

According to the data of the State Statistics Service of Ukraine for the period 2014-2023, as well as the results of forecasting the share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises for the period 2024-2027, the following data were obtained (Table 8).

Table 8

Forecast of the share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises for 2014-2027.

Year	Year number, t	Share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises, %	Year	Year number, t	Share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises, %
2014	1	16.1	2021	8	16.94
2015	2	17.3	2022	9	17.08
2016	3	18.9	2023	10	17,22
2017	4	16.2	2024	11	17.36
2018	5	16.4	2025	12	17.5
2019	6	15.8	2026	13	17.64
2020	7	16.8	2027	14	17.78

The method of average absolute growth was used for forecasting [101]:

$$\bar{\Delta y} = \frac{y_k - y_0}{k-1} \quad (1)$$

where: y_k – final value of the dynamic series level;

y_0 – the initial value of the level of the dynamic series;

k – number of elements of the dynamic series.

Therefore, $\bar{\Delta y} = \frac{16,8-16,1}{6-1} = 0.14\%$ based on the table. 8, a forecast of the share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises for the period $\frac{(k+1)}{n}$.

So, based on forecast values, the share of the number of innovatively active enterprises in the total number of industrial enterprises gradually increases from 16.1% in 2014 to 17.78% in 2027 (the data is calculated without taking into account

the conditions of martial law in Ukraine) as a result of such growth rates indicate that there are problems with the introduction of innovations in industrial enterprises related to their financing. Therefore, it is appropriate to analyze the sources of financing of innovative activities of industrial enterprises (Table 9).

Table 9

Sources of financing of innovative activities of industrial enterprises [93]

Years	Innovation costs							
	own funds of enterprises		state budget funds		funds of non-resident investors		other sources of funds	
	million hryvnias	%, volume	million hryvnias	%, volume	million hryvnias	%, volume	million hryvnias	%, volume
2014	6540.3	85.0	344.1	4.5	138.7	1.8	672.8	8.7
2015	13427.0	97.2	55.1	0.4	58.6	0.4	273.0	2.0
2016	22036.0	94.9	179.0	0.8	23.4	0.1	991.1	4.3
2017	7704.1	84.5	227.3	2.5	107.8	1.2	1078.3	11.8
2018	10742.0	88.2	639.1	5.2	107.0	0.9	692.0	5.7
2019	12474.9	87.7	556.5	3.9	42.5	0.3	1147.0	8.1
2020	12297.7	85.4	279.5	1.9	125.3	0.9	1704.2	11.8

Therefore, based on the results of the analysis of the sources of financing of innovative activities of industrial enterprises, it can be concluded that the share of innovatively active enterprises in Ukraine is not significant due to the fact that in the analyzed period of 2014-2023 (forecast of 2024-2027) enterprises must independently finance all innovation (Fig. 11).

But despite the fact that the share of costs for innovations from the state budget is rather insignificant, the exponential trend line can be used to trace the tendency to their annual increase in forecast values. Accordingly, the same trend is followed by indicators of funds of non-resident investors and attracting funds from other sources.

In addition, the imperfection of the legislative framework of innovative activity may indicate problems regarding the financing of innovative development. At the moment, innovative legislation of Ukraine includes more than a thousand normative legal acts that regulate various aspects of innovative activity [64]. However, this legislation is complex, as it covers both domestic and international legal acts to which Ukraine is a party. The analysis of the legislation of Ukraine on innovation points to the absence of a coordinated system of innovation stimulation. Even with

numerous initiatives to improve this situation, Ukrainian innovation legislation has not yet reached optimal quality and needs to be systematized and adapted to international standards, in particular, to the norms of the European Union.

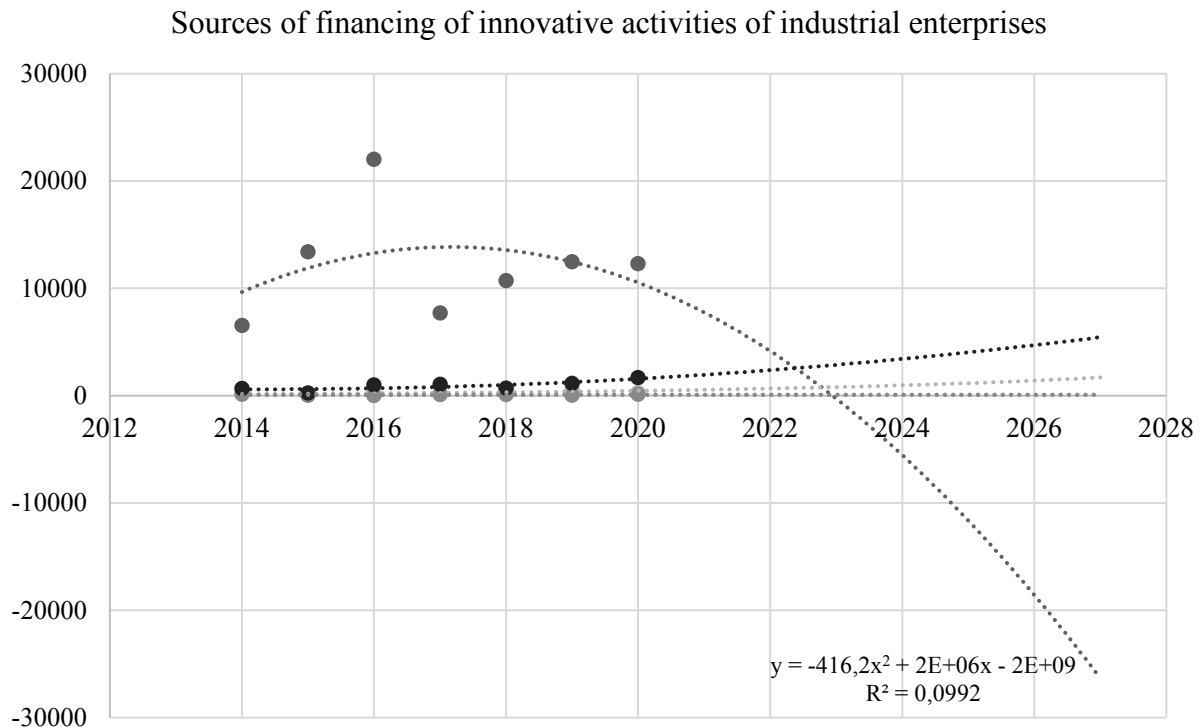


Fig. 11. Sources of financing innovative activities of industrial enterprises [93]

Today, one of Ukraine's main priorities is inclusion in the European Research Area. This is possible thanks to active bilateral international cooperation with the member states of the European Union, Eastern Partnership countries, as well as due to Ukraine's participation in the EU Framework Program for Research and Innovation "Horizon 2020". It is the largest funding program for science and innovation of the European Union with a budget of 95.5 billion euros for the period from 2021 to 2027. The main goal of the program is to promote scientific research, develop innovative technologies, solve global problems, increase Europe's competitiveness and expand scientific cooperation.

In June 2022, Ukraine joined the program as an associated country, which gave Ukrainian researchers and innovators the opportunity to compete on equal terms with partners from EU member states and receive funding for their projects [54]. Ukrainian scientists will now have expanded opportunities thanks to the Horizon Europe office,

which will facilitate their more effective cooperation at the European level and faster integration into EU scientific initiatives. The opening of the office of the National Research Fund will be a key point for receiving grants, developing proposals for improving the state research policy and adapting Ukrainian legislation to European standards in this area.

"Mind.ua", together with "KPMG Ukraine" and the open innovation platform "RE:ACTOR", conducted an analysis and created the Mind Innovation Index for Ukrainian companies. This study evaluates the level of innovation, readiness for change and adaptation of large companies in Ukraine to modern challenges in 10 different industries. The main purpose of this Index is not to create ratings or determine the most innovative companies based on competition, but rather to analyze the readiness of these companies for changes, identify achievements and shortcomings for future forecasting of their activity [89].

Therefore, according to the conducted research, the state is also interested in the activation of innovative activities. The research conducted by "Mind.ua" and "KPMG Ukraine" identified 10 sectors of the Ukrainian economy that are experiencing significant changes or have the potential for significant transformations through the introduction of innovations [92]. In addition, the level of innovativeness for each of these industries was investigated on the basis of GII.

Therefore, the results of the evaluation of scientific and innovative activity of Ukraine indicate a number of unresolved problems:

1. Absence of an effective mechanism for introducing innovations in the field of economy and their further commercialization.
2. Low level of state support for innovative projects and financing both from the state budget and at the expense of private investors.
3. Failure to use the full range of opportunities provided by the Association Agreement between Ukraine and the EU, in particular regarding scientific and technological cooperation, development of entrepreneurship and industrial policy.
4. Low level of cooperation between innovative enterprises and research institutions.

These results emphasize the need to develop and implement a single, coordinated scientific, technical and innovation policy in order to increase the competitiveness of domestic business structures. In addition, they emphasize the importance of taking real steps towards the implementation of the necessary structural changes in the economy and science, as well as technological modernization of production and stimulating business to innovation. Thus, innovations become a key factor that determines the success of modern business structures and allow achieving stable growth, development and increased competitiveness.

As mentioned, digitalization today is one of the key driving forces of modern business, opening up new opportunities for enterprises of various industries. In the era of rapid technological changes and global competition, the ability to adapt and implement innovative solutions becomes a determining factor in the success of entrepreneurial activity. Innovative technologies, such as artificial intelligence, IoT, Big Data and blockchain, not only transform traditional business processes, but also create new business models that increase the efficiency, productivity and competitiveness of enterprises.

According to the estimates of experts of the World Economic Forum, in the future approximately 80% of the created value will be based on digital business models and rely on digital products [90].

According to the data in Figure 12, it can be seen that during the period 2021-2023, the amount of global GDP attributable to digitalized enterprises increased more than 3 times. This shows the significant growth and impact of digital technologies on the global economy. Businesses that actively implement digital solutions have significant advantages and opportunities for growth.

The amount of global GDP attributable to non-digital enterprises decreased by 23%. This shows that companies that do not implement digital technologies lose competitive positions and have less impact on the global economy. Thus, in 2023, the volume of global GDP attributable to digitalized enterprises exceeds the volume of GDP attributable to non-digitalized enterprises. This is a demonstration of a fundamental change in the structure of the world economy, where digitalization is becoming a dominant factor in development.

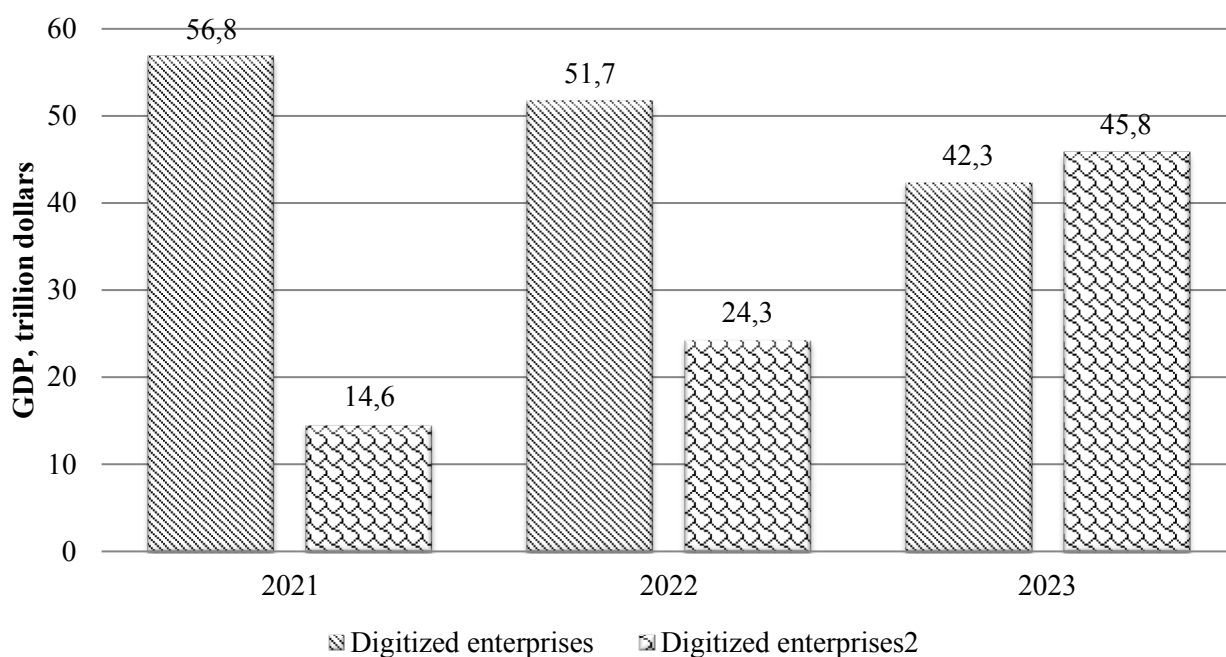


Fig. 12. Volume of global GDP attributable to digitalized and non-digitalized enterprises in 2021-2023 [43]

Consequently, digitalization is becoming a key driver of economic growth, and businesses that do not adapt to this trend risk losing their market positions. Investing in digital technologies and business models is critical for successful development in today's global economic environment. For enterprises seeking to remain competitive and increase their market share, digitization is becoming a necessity, which includes the introduction of new technologies, modernization of business processes, development of digital skills of personnel, etc.

However, the implementation of these technologies requires a clear understanding of their capabilities, as well as a strategic approach to their integration into existing business processes. Without proper preparation and planning, digitalization can become a difficult task, which will lead to additional costs and risks [95]. Therefore, an important step is the implementation of specific recommendations that will help enterprises to effectively use innovative technologies to optimize their processes. These recommendations are aimed at ensuring a comprehensive approach to digitalization, which includes not only technological aspects, but also change management, development of employee competencies and ensuring cyber security (Table 10).

Table 10

Recommendations for optimizing digitalization of enterprises using innovative technologies

Branch	Recommendations
Implementation of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML)	Process Automation: Use AI to automate routine tasks such as data processing, responding to customer inquiries, and inventory management
	Analytics: Implement AI-powered analytics tools to predict market trends, analyze customer behavior, and optimize marketing campaigns
	Improve customer service: Use chatbots and virtual assistants to improve customer service
Use of cloud technologies	Flexibility and scalability: Move your IT resources to the cloud for flexibility and scalability
	Collaboration: Use cloud services to improve collaboration between employees, especially if they work remotely
	Cost reduction: Optimize your IT infrastructure costs by using cloud computing that allows you to pay only for the resources you use
Internet of Things (IoT)	Monitoring and management: Implement IoT devices to monitor equipment health, track logistics and manage production processes
	Data collection: Use IoT to collect real-time data, allowing you to react quickly to changes and make informed decisions
	Security: Provide cybersecurity to protect data transmitted through IoT devices
Big Data	Data Analysis: Implement solutions to analyze large volumes of data to uncover hidden patterns and trends
	Decision-making: Use big data to support fact-based strategic decision-making
	Business Process Optimization: Apply big data analytics to optimize operational processes and improve productivity
Blockchain	Transaction security: Use blockchain to ensure transparency and security of financial transactions
	Supply chain: Implement blockchain to track goods in your supply chain, ensuring authenticity and preventing fraud
	Data Management: Use blockchain to securely manage and store data
Robotics and automation	Increase productivity: Use robots to automate production processes, which allows you to increase productivity and reduce labor costs
	Safety: Apply robotics to dangerous tasks, reducing risks to workers
	Product quality: Implement automated quality control systems to improve product quality
Cyber security	Data Protection: Implement comprehensive cybersecurity solutions to protect corporate data from cyberattacks
	Employee awareness: Conduct regular cybersecurity training for employees to increase their awareness of potential threats
	Update systems: Update your software and security systems regularly to protect against new vulnerabilities
Augmented and virtual reality (AR/VR)	Training and Development: Use AR/VR to train staff and simulate production processes
	Increase efficiency: Implement AR to provide real-time instructions on the manufacturing floor or in the customer service process
	Marketing: Use VR to create interactive marketing content and product demonstrations

Implementation of these recommendations will help enterprises not only to optimize their business processes, but also to increase competitiveness in the modern digital world. We will analyze the key indicators of the level of digitalization of enterprises in Ukraine for 2015-2023 and their development prospects for the period of 2024-2025 using the above recommendations for optimizing the digitalization of enterprises using innovative technologies (Table 11).

Table 11

Key indicators of the level of digitization of enterprises in Ukraine for 2022-2023 and their forecast for the period 2024-2025, subject to optimization

Indicator	2022	2023	2024	2025
The total percentage of automated business processes at domestic enterprises	15%	40%	55%	75%
Share of business processes using cloud solutions at domestic enterprises	10%	35%	45%	70%
Share of the number of implemented solutions based on AI and MN	5%	10%	30%	50%
Share of the number of connected IoT devices	15%	40%	60%	80%
Percentage of processed and analyzed data at domestic enterprises	60%	75%	90%	100%
Frequency of cyber attacks and their success rate (percentage of number of successful attacks per year)	45%	35%	20%	5%
The number of transactions made using the blockchain	7%	30%	75%	90%
Percentage of employees who have received training in digital technologies	10%	30%	65%	80%

The given data characterize the current state of digitalization of enterprises in Ukraine and establish target indicators that can be achieved in 2025 using the presented recommendations on digitalization of enterprises using innovative technologies.

From 2022 to 2023, the overall percentage of automated business processes increased significantly from 15% to 40%. This significant growth indicates the active efforts of enterprises in the direction of automation of routine tasks. The strategic vision for the period 2024-2025 envisages a further increase in automation to 75%. This involves the introduction of advanced technologies, such as robotic process automation (RPA), which will significantly reduce costs and increase the efficiency of enterprises.

The share of business processes using cloud solutions has increased from 10% in 2022 to 35% in 2023, which indicates the gradual transition of enterprises to cloud technologies that provide flexibility and scalability. By 2025, the target value of this indicator is 70%, which emphasizes the need for further implementation of cloud services to optimize IT infrastructure costs and increase the efficiency of cooperation.

The share of implemented solutions based on artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) increased from 5% in 2022 to 10% in 2023. This trend demonstrates the initial steps in the use of advanced analytical tools. The strategic goal for 2024-2025 is to reach 50%, which requires the active implementation of AI and ML in business processes to increase forecasting accuracy and optimize decisions.

The share of IoT devices increased from 15% in 2022 to 40% in 2023, which indicates the growing popularity of Internet of Things technologies for monitoring and managing production processes. It is expected to reach 80% by 2025, further expanding the use of IoT for real-time data collection and supply chain optimization.

The percentage of processed and analyzed data increases from 60% in 2022 to 75% in 2023. This indicates the gradual implementation of solutions for working with big data. The strategic goal by 2025 is to achieve 100%, which involves the full integration of big data technologies to support strategic decision-making and optimize business processes.

The frequency of successful cyber attacks decreased from 45% in 2022 to 35% in 2023, indicating an improvement in cyber security measures. It is planned to reduce this indicator to 5% by 2025, which requires the introduction of advanced protection systems and constant updating of security solutions.

The share of transactions carried out using blockchain increased from 7% in 2022 to 30% in 2023. This marks the initial steps in the use of blockchain technology to ensure transparency and security of transactions. By 2025, the target is 90%, which implies the widespread adoption of blockchain solutions to increase trust and authenticity in financial transactions.

The percentage of employees receiving digital skills training increased from 10% in 2022 to 30% in 2023. This indicates the gradual improvement of the qualifications of

the personnel in this direction. By 2025, the goal is to reach 80%, which involves intensive training and development of digital competencies of employees to support digitization processes in business.

Therefore, the analysis of the dynamics of these indicators shows significant progress in the digitization of enterprises in Ukraine over the past two years and ambitious goals for the period 2024-2025. Under the conditions of optimization, a significant increase in the efficiency and competitiveness of enterprises is expected through the introduction of innovative technologies that take into account the automation of processes, the use of cloud solutions, the introduction of AI and ML, the expansion of the use of IoT, the analysis of big data, the improvement of cyber security, the integration of blockchain technologies and the development of digital skills of employees.

Thus, digitalization is the main driving force of the economic growth of modern business structures. Any country will improve its economic performance by increasing the competitiveness of enterprises. Increasing the competitiveness of countries due to innovative development is not limited only to countries with a high level of income. Developing countries are also actively working to strengthen their innovation potential. Policies in this area are shaped according to specific needs and have different impacts, even if the level of development of countries is similar. Some developing countries are steadily improving their scientific and technological performance, which has a positive impact on their competitiveness. After all, innovation covers many areas of development in the country, as a result, it means the introduction, development and use of new or improved solutions based on scientific and technical achievements. The main goal of innovation is to meet the growing and changing demands of society and increase the competitiveness of the enterprise. At the same time, digital transformation is becoming a necessity for enterprises in today's world, where the speed of change and competitive pressure are constantly increasing, because it is digital transformation that opens wide opportunities for innovative development of enterprises. The introduction of digital technologies makes it possible to increase the efficiency of business processes, increase competitiveness and expand market opportunities. However, there

are certain challenges such as financial constraints, staffing issues, cyber security and legislative barriers that require attention and a strategic approach.

Digital transformation is not a one-time process, but a complex strategic initiative that requires constant improvement and adaptation of the enterprise to changes in the external business environment. Today, it has been proven that digital transformation has become an integral part of modern business and an important factor in ensuring the competitiveness of enterprises in the digital age. The success of digital transformation depends to a large extent on the leadership, commitment and engagement of the company's management. Only with their support and perseverance can we ensure the successful implementation of digital initiatives and the achievement of the desired results.

In modern conditions, when the economy is becoming more and more dynamic and unpredictable, the issues of managing innovative development are of particular importance. To ensure economic growth, it is necessary to have a clear innovation management strategy focused on solving specific tasks and problems. Thus, there is a need to develop a management model for innovative development that will ensure the competitiveness of modern business structures in conditions of digitalization.

Innovation management is a process aimed at creating new or improving existing products, services and processes with their subsequent introduction to the market. The goal of innovation management is to increase competitiveness and growth of business structures. Ensuring competitiveness and effective growth of business structures, on the other hand, is aimed at the balanced development of the economy, in particular meeting the needs of consumers. The interaction of these two processes occurs at several levels:

1. Innovation as a factor in the competitiveness of business structures. Innovations can become an important factor in ensuring the competitiveness of business structures, if they are aimed at economic, social and environmental sustainability and can lead to increased productivity, improved quality of life of the population and reduced negative impact on the external environment.

2. Innovation management as a tool for ensuring the competitiveness of business structures. Innovation management can be used as a tool for ensuring the competitiveness

of business structures in terms of developing an innovation management strategy that takes into account appropriate measures to support the development of business structures.

Thus, innovative development must be managed, since it is innovations that contribute to increasing the competitiveness of business structures and the growth of the economy in general. In turn, successful management of innovations requires taking into account the peculiarities of the economy and the branch affiliation of business structures. The processes of managing innovative development and ensuring the competitiveness of business structures are interconnected and interdependent. In order to ensure the competitiveness of business structures, it is necessary to take into account their innovative potential and opportunities for its implementation.

The specific scheme of interaction of the processes of managing innovative development and ensuring the competitiveness of business structures may differ depending on the specific situation, sectoral features of the economy, etc. However, in general, it is possible to distinguish the main stages and elements of interaction of the process of managing the innovative development of modern business structures (Fig. 13).

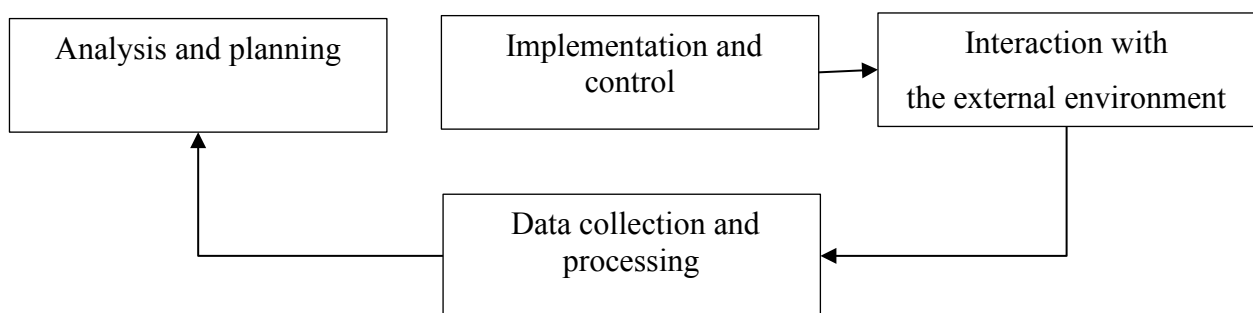


Fig. 13. Scheme of interaction of processes of management of innovative development in ensuring the competitiveness of business structures

It is appropriate to highlight the features of each of the proposed processes, namely:

1. Analysis and planning:

– assessment of needs of business structures in innovation and development of a strategy for their innovative development taking into account this analysis;

- analysis of the innovative potential of the business structure and determination of priority areas of development;

- development of plans and programs to support and stimulate the innovative activity of business structures.

2. Implementation and control:

- organization and implementation of measures to stimulate the innovative activity of business structures;

- monitoring and evaluation of the results of innovative activity of the business structure, as well as the effectiveness of measures aimed at its support;

- adjustment of the strategy and plans for the innovative development of the business structure based on the results obtained.

3. Interaction with the external environment:

- cooperation with scientific and educational institutions to attract new technologies and developments;

- interaction with state authorities to obtain support and funding;

- working with investors and partners to attract investments and implement joint projects.

Therefore, innovation is a key factor in ensuring the competitiveness of business structures, while the results of innovation are manifested in the long term. In this regard, it is important to pay attention to both the process of creating innovations and their implementation and monitoring their effectiveness in the long term.

It should be noted that the processes of managing innovative development interact in a cyclical manner, where innovations contribute to ensuring the competitiveness of business structures, which, in turn, provides favorable conditions for innovations (Table 12).

Thus, the formed matrix of relationships between the processes of managing innovative development and ensuring the competitiveness of business structures contains two blocks:

- management of innovative development;

- ensuring the competitiveness of business structures.

The matrix of relationships between the processes of managing innovative development and ensuring the competitiveness of business structures

Ensuring the competitiveness of business structures	Management of innovative development		
	Science and research	Marketing	Commercialization
Development of innovations	X		
Social responsibility		X	
Economic efficiency			X

Each block presents the main processes related to the management of innovative development and ensuring the competitiveness of business structures, respectively. For example, processes such as science and research, commercialization, marketing can be specified in the "management of innovation development" block, and processes such as innovation development, social responsibility and economic efficiency can be specified in the "ensuring the competitiveness of business structures" block.

The matrix schematically shows the relationship between the processes. For example, science and research in the block "management of innovative development" can indicate the processes of development and implementation of innovations in the block "ensuring the competitiveness of business structures". This means that science and research should be aimed at the development and implementation of innovations that, in turn, contribute to ensuring the competitiveness of business structures.

Thus, the developed matrix testifies to the importance of the interaction of innovation development management processes in ensuring the competitiveness of business structures, that is, innovation and the competitiveness of business structures are interconnected, and changes in one process can affect another process. For example, an increase in innovation activity can lead to an increase in the level of competitiveness. Management of innovative development is aimed at creating and implementing new ideas, developments, technologies and products, contributing to the development of business structures and increasing their efficiency. The interaction of these processes allows combining innovative approaches with sustainable

development strategies, which contributes to the creation of a favorable environment for innovation.

The management model of innovative development aimed at ensuring the competitiveness of business structures in conditions of digitalization should be based on a process approach. The process approach in innovation management is a methodology focused on managing processes related to the creation and implementation of new technologies and products [52; 82]. This approach makes it possible to manage innovative processes and ensure their systematicity, interconnection and integrity [53]. Innovation management processes can include different stages in the general gradation from the idea to the commercialization of a new product or service . It should be noted that the implementation of the process approach, which is used in the context of managing innovative development, can affect the processes of ensuring the competitiveness of modern business structures due to several elements (Fig. 14).

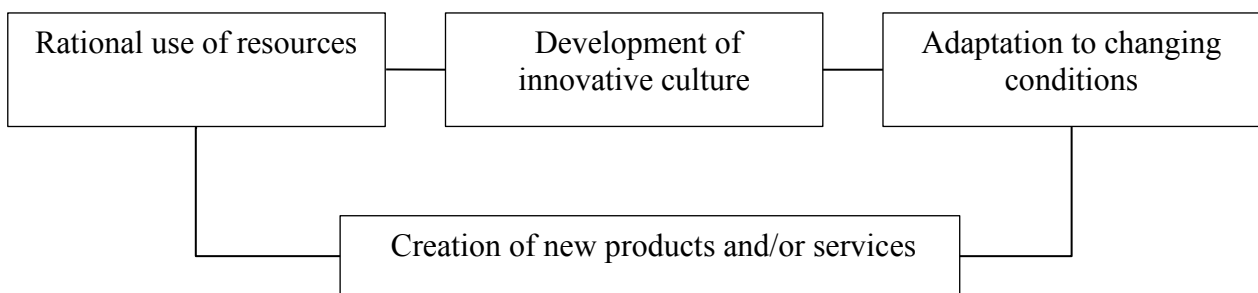


Fig. 14. Elements of the process of ensuring the competitiveness of business structures

The rational use of resources means the management of innovations, which allows to optimize the use of resources, including financial, human and technological, which can significantly reduce costs and increase the efficiency of the business structure. Innovative development management processes contribute to the formation and strengthening of an innovative culture, which is a necessary condition for the successful implementation of innovations and rapid adaptation to changes in the external environment. In addition, one of the advantages of the process approach in the management of innovative development should be the ability to manage innovative processes at all stages of their life cycle, which contributes to the effective use of resources and increasing the competitiveness of business structures.

Analyzing the process approach from the point of view of managing innovative development, it can be described through a number of basic principles that allow implementing such an approach in practical activity [53]. So, the main components of the general system of the process approach will be: market orientation (the approach is focused on the needs of the market and on the search for solutions that meet these needs), focus on the result (orientation on the achievement of specific results and goals), integration (the process approach involves the integration of all stages of the innovation process, and even all process participants), systematicity (a systematic approach that includes standardization of processes, control and risk management) and iterativeness (constant testing and improvement of ideas, products and processes throughout the entire life cycle of innovation) [107].

However, it is important to note that the effectiveness of using a process approach in innovation management may vary depending on specific conditions and context, which requires justification of the use of appropriate methods and tools in order to achieve the best results in terms of innovation development. Thus, the process approach in the management of innovative development is an important factor in ensuring the competitiveness of business structures.

It is appropriate to define the stages of the process model of managing innovative development (Fig. 15).

Based on the defined stages, the process model of managing the innovative development of business structures in conditions of digitalization can be presented in the form of a closed cycle, which begins with the analysis of the needs and capabilities of the business structure. In the next stage, based on the results of the analysis, tasks and goals of innovative activity are formulated, resources and tools for their achievement are determined. The third stage is the development and selection of innovative projects. Then innovations are introduced and their effectiveness is evaluated. At the stage of monitoring and control, the results are analyzed and decisions are made regarding the optimization of the innovation management process.

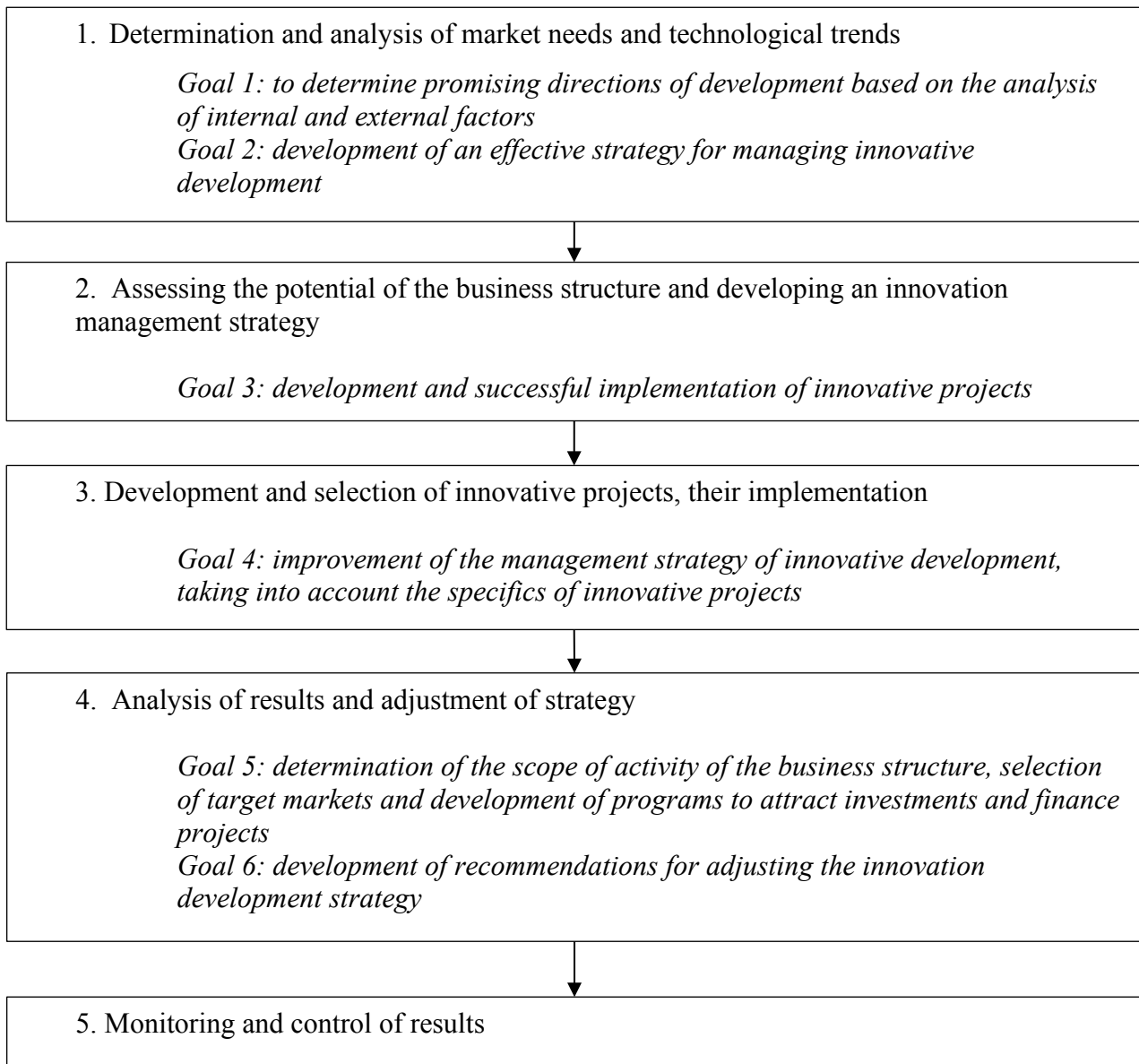


Fig. 15. The main stages of the process model of managing the innovative development of business structures in conditions of digitalization

Stage 1. Determination and analysis of market needs and technological trends. At this stage, an analysis of market needs is carried out, as well as technological and economic trends that may affect the development of business structures. The analysis is carried out taking into account the peculiarities of functioning in the conditions of digitalization. The ultimate goal of this stage is to determine promising directions for the development of business structures based on the analysis of external and internal factors. Within this stage, it is also necessary to perform a number of tasks:

- conduct an analysis of the external environment, which includes an assessment

of the general economic situation in the country and the world, analysis of trends in the development of markets related to the activities of the business structure and analysis of trends in the development of technologies that may affect the activities of the business structure;

- conduct an analysis of the internal environment, in particular, an analysis of current activities, assess the potential of the business structure, including resources and financial capabilities, as well as an assessment of personnel potential;

- determine promising directions for the development of the business structure based on the results of the analysis of the external and internal environment, as well as the SWOT analysis;

- to formulate strategic goals and objectives of the business structure based on the selected prospective directions of development;

- to develop an action plan for the implementation of the strategy, including stages, deadlines and those responsible for their implementation;

- to determine the key performance indicators that will be used to evaluate the effectiveness of the implementation of the selected strategy.

Stage 2. Assessing the potential of the business structure and developing an innovation management strategy.

At this stage, the potential of the business structure is evaluated and an innovation management strategy is developed, which will contribute to the development of the business structure in the conditions of digitalization. It is important to take into account the peculiarities of the functioning of the business structure, its branch affiliation, competitive advantages and resources.

The ultimate goal of this stage is to create a realistic and effective innovation management strategy of the business structure, which will contribute to increasing the level of its competitiveness on the market. Within the framework of this stage, it is also necessary to perform a number of certain tasks:

- determination of the potential of the business structure, in particular the analysis of competitive advantages and their features in order to establish the types of innovations within the scope of the innovation management strategy;

– development of innovation management strategy. Based on the analysis of the potential of the business structure and the competitive environment, an innovation management strategy is developed. The strategy takes into account the goals, tasks, resources and terms of implementation. Also, the strategy should define the main directions of development of the business structure and innovative projects;

– determination of necessary resources. To ensure the success of the innovation management strategy, appropriate resources are needed: financial, material, technical, informational and other. At this stage, the necessary resources are determined and plans for their involvement and use are developed;

– implementation of innovation management strategy. At this step, the innovation management strategy is implemented, including planning the implementation of selected innovation projects, attracting and using the necessary resources, and monitoring the implementation of the strategy implementation plan.

Stage 3. Development and selection of innovative projects and their implementation. At this stage, innovative projects are determined, which will be implemented within the framework of the innovation management strategy. It is important to take into account their potential in ensuring the sustainable development of the business structure and their compliance with current market requirements.

The main goal of the third stage is the creation and successful implementation of innovative projects that can bring significant benefits and increase the level of competitiveness of business structures. As a result of the successful implementation of projects, the enterprise receives new products, services or technologies, improves its processes and optimizes the consumption of available resources, which, in turn, can lead to increased profits and business expansion.

The third stage of the innovation management process model, which ensures an increase in the competitiveness of the business structure, includes the definition of innovative projects and their further implementation. At this stage, potential innovative projects are analyzed and their selection and justification is carried out. To identify innovative projects, it is necessary to conduct marketing research and identify potential markets for the development of a business structure. Based on the results of the research,

projects are chosen that best meet the needs of the market and are capable of increasing the competitiveness of the business structure. After the selection of innovative projects, their implementation begins. In the context of this process, it is necessary to determine the people responsible for the implementation of the projects, set the terms of their implementation and allocate the resources necessary for their implementation. It is also necessary to determine the criteria for evaluating the results and effectiveness of project implementation. An important aspect at this stage is risk management. Innovative projects can have a high level of uncertainty, so it is necessary to develop a risk management strategy and monitor their implementation at all stages of project implementation.

Stage 4. Analysis of the results and adjustment of the strategy. At this stage, the implementation of innovative projects is evaluated and the innovation management strategy is adjusted according to the results obtained (if necessary). Evaluation of the results of implementation of innovative projects is an important stage in the process of research and development of new ideas, technologies or products. It allows you to determine the effectiveness and success of the project, as well as identify its main advantages and problems. In this context, the evaluation of results is based on the use of quantitative and qualitative methods that allow measuring and analyzing the results achieved. One of the most common methods of measuring results is the use of key performance indicators (KPIs). KPI is an indicator of specific metrics reflecting project goals and expectations [10].

In addition, qualitative methods such as customer satisfaction analysis, surveys and benchmarking studies can be used to evaluate the results. For example, when a new product is being developed, a consumer survey can be conducted to gauge their satisfaction with the new features and characteristics of the product. Based on the obtained results, the strategy of innovation management is adjusted, which may include changing the priorities of the innovative development of the business structure, as well as making changes to the methods and tools of innovation management.

Thus, the final goal of this stage is to improve the innovation management strategy and the implementation of innovative projects, taking into account changes in

the external and internal environment of business structures and increasing the efficiency of the use of resources for the implementation of innovative projects, which, in turn, should lead to an increase in the level of competitiveness of the business structure on the market.

The final, fifth stage of the process model of managing the innovative development of business structures in conditions of digitalization, namely monitoring and evaluation of the obtained results, involves the use of methods such as KPI, economic analysis, social impact analysis, as well as comparative analysis with competitors, etc., in order to determine the achieved results, as well as establishing strengths and weaknesses for further planning of innovative development measures with the aim of increasing the competitiveness of the business structure in conditions of digitalization.

Thus, the implementation of the proposed process model for managing the innovative development of business structures in the conditions of digitalization will contribute to increasing the level of competitiveness of the business structure on the market through effective management of innovative activities. The developed model takes into account the mechanisms of comprehensive assessment and monitoring of the innovative potential of the business structure, as well as innovation management processes and is aimed at increasing the level of competitiveness of the business structure in the conditions of digitalization.

References

1. Antoshchenkova V. V. (2019). Competitiveness as the basis of an effective national economy. *Visnyk Kharkiv. nats. tekhn. un-tu sil. hosp-va im. P. Vasylenka. Ekon. nauky*. 200, 84-95.
2. Baranov, O. H. (2004) Innovatsiyni protses yak ob'ekt derzhavnogo rehuljuvannia [The innovation process as an object of state regulation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 6 (36), 172-178.
3. Bezus, A. M., Shafranova, K. V. & Bezus, P. I. (2018) Rol innovatsiinoho rozvytku u stiiakosti pidpriemstva [The role of innovative development in the sustainability of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 8, 22-25. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/7.pdf.
4. Bibarsov, K. & Khokholova, G. (2017). Conceptual Basics and Mechanism of Innovation Project Management. *European Research Studies Journal*, Vol. XX, Issue 2B, pp. 224-235. <https://doi.org/10.35808/ersj/675>.
5. Bilous-Serhieieva, S. O. (2023) Innovatsiine pidpriemnytstvo yak kliuchovi faktor rozvytku rehionu u pislivoienni period [Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period]. *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnogo Tekhnichnoho Universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, №1(38), 45-50. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280738](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280738).

6. Bohma, O. S. & Bolduieva, O. V. (2010) Rol innovatsii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [The role of innovations in ensuring the competitiveness of the national economy]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, №3(7), 166-170.
7. Bozkus, K. (2024). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>.
8. Brych, V. Ya. & Okhota, V. I. (2019) Mizhnarodna konkurentospromozhnist krain v umovakh hlobalizatsii [International competitiveness of countries in the conditions of globalization]: monograph. Ternopil: TNEU. 212 pp.
9. Chernoiwanova, H. S. (2018) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia innovatsiinyi ta innovatsiinoiu pratseiu [Organizational and economic support for management of innovations and innovative work]: monograph. Kharkiv: Liburkina L. M., 284 pp.
10. Chorna, M. V. (2012) Otsinka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [Evaluation of the effectiveness of innovative activity of enterprises]: monograph / ed. by Chorna M. V., Hlukhova S. V. Kharkiv, 210 pp.
11. Christensen, C. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997
12. Cinicioglu, E. N., Ulusoy, G., Ekici, Ş. Ö., Ülengin, F., & Ülengin, B. (2017). Exploring the interaction between competitiveness of a country and innovation using Bayesian networks. *Innovation and Development*, 7(2), 175-209. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2017.1292617>.
13. Danial, M., Bazzaz, H., & Sajjadi, M. (2012). Innovation and Improvements In Project Implementation and Management. *Social and Behavioral Sciences*. Vol. 41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.050>.
14. Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva yak chynnyk udoskonalennia protsesu upravlinnia yoho ekonomichnoiu bezpekoiu [Increasing the competitiveness of the enterprise as a factor in improving the process of managing its economic security]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (2(70), 139-146. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
15. Denysenko, M. P. & Henyk, A. M. (2019) Orhanizatsiini struktury dlia realizatsii innovatsii na pidpriemstvakh [Organizational structures for the implementation of innovations at enterprises] *Investytsii. Praktyka ta dosvid*, № 24, 31-34.
16. Dereli, D. (2015) Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 195, 1365-1370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>.
17. Dutta, S., Reynoso, R. E., Garanasvili, A., Saxena, K., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., & Guadagno, F. (2018). The global innovation index 2018: Energizing the World with Innovation. *Global Innovation Index 2018*.
18. Dykan, O. V. & Stoyan, M. M. (2023). Realizatsiia stratehii dyversyfikovanoho zrostantia biznesu v konteksti vprovadzhennia tekhnolohii Industrii 4.0 [Implementation of diversified business growth strategies in the context of the introduction of Industry 4.0 technologies], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, Vol. 81-82, 138-149.
19. European Innovation Scoreboard. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.
20. Fagerberg J, Mowery D. C. & Nelson R. R. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press: Oxford; 2006.
21. Farinha, L., Ferreira, J. J., & Nunes, S. (2018). Linking innovation and entrepreneurship to economic growth. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(4), 451-475.
22. Filippova, S. V. (2018) Innovative strategies and innovative technologies. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, № 1(11), 77-86.
23. Fonseca, L. M., & Lima, V. M. (2015). Countries three wise men: Sustainability, Innovation, and Competitiveness. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1288-1302.
24. Frambach, R. T. & Schillewaert, N. (2002) Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, 163-176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1).

25. Freeman, C. Technical innovation, diffusion, and long cycles of economic development. In *The long-wave debate*. Springer, 1987.
26. Global Innovation Index 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
27. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.
28. Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.
29. Global Innovation Index 2023: Ukraine is in 55th place. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/news/20263287-global-innovation-index-2023-ukrayina-na-55-mu-misci>.
30. Global Sustainable Competitiveness Index URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.
31. Grynko, T. & Hviniashvili, T. (2024). Strategic Business Management in the Digital Economy. *Challenges and Issues of Modern Science*, 2, 372-376. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126>
32. Grynko, T. V. & Hviniashvili, T. Z. (2023) Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidprijemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization]. *Pidprijemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii*: collective monograph, ed. by Hrynko T.V., Dnipro, 121-186.
33. Grynko, T. V. & Sokolova, K. O. (2024) Rol innovatsii ta novitnikh tekhnolohii u rozvytku ekonomichnoi inkluzii [The role of innovations and the latest technologies in the development of economic inclusion]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiya "Ekonomika i menedzhment 2024: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*. Issue 1, 86-88.
34. Grynko, T. V. & Sokolova, K. O. (2024) Stratehii upravlinnia zminy v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha [Change management strategies in unstable market environment] *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiya "Ekonomika i menedzhment 2024: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*. Issue 1, 30-33.
35. Grynko, T. V., Hviniashvili, T. Z. & Moroka, D. M. (2021) Osoblyvosti ta priorityty innovatsiinoho rozvytku pidprijemnytskykh struktur v suchasnykh minlyvykh umovakh. *Ekonomichnyi prostir*, № 175, 52-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-10>.
36. Grynko, T., Hviniashvili, T. & Filippova, V. (2023) Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Efficient econom.* № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.
37. Grynko, T., Hviniashvili, T. & Kaliberda, M.S. (2023) Stratehichne upravlinnia pidprijemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of the enterprise in the conditions of the digital economy] *Ekonomika ta suspilstvo*, №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
38. Grynko, T., Hviniashvili, T. & Timar, V. (2024) Osoblyvosti vprovadzhennia innovatsii v malomu biznesi v umovakh didzhitalizatsii [Peculiarities of implementing innovations in small business in conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>.
39. Grynko, T. V., Hviniashvili, T. Z. & Malkova, O. S. (2024) Osoblyvosti formuvannia marketynhovoï stratehii pidprijemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Peculiarities of the formation of the marketing strategy of the enterprise in the conditions of digitalization.]. *Efektivna ekonomika*, №5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.29>.
40. Grynko, T. V., Hviniashvili, T. Z. & Romanova, L. P. (2022) Naukovo-metodychnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidprijemstva [A scientific and methodological approach to the formation of a management mechanism for the development of the innovative potential of the enterprise]. *Innovation and Sustainability*, № 4, 30-38. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38>.
41. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks-yak zminiualosia mistse Ukrainy u reitynhu [Global innovation index-how Ukraine's place in the ranking changed]. *Slovo i Dilo*. 2023. URL:

- <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvolosya-misce-ukrayiny-rejtynh-u-najbilsh-innovaczijnyx-krayin>.
42. Hlukhova, S. V. (2008) Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti innovatsii [Modern approaches to defining the essence of innovation]. *Economic analysis*, № 3(19), 82-84.
 43. How do you balance innovation and risk management when advising clients on digital transformation strategies? URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-do-you-balance-innovation-risk-management-4e>.
 44. Hrynkevych, S. S., & Beno, Yu.-I. (2023) Innovation as a factor in ensuring the competitive advantages of the enterprise. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>.
 45. Hrytsenko, S. I. (2017) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti krainy v konteksti stratehii innovatsii ta modernizatsii promyslovosti na osnovi obiednan po spivpratsi [Ensuring the country's competitiveness in the context of the strategy of innovation and modernization of industry on the basis of cooperative associations.]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, № 2, 22-27. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2017/2\(33\)/pdf/05-Hrytsenko.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2017/2(33)/pdf/05-Hrytsenko.pdf).
 46. Hu, Y., Pan, Y., Yu, M. et al. (2024) Navigating Digital Transformation and Knowledge Structures: Insights for Small and Medium-Sized Enterprises. *J Knowl Econ*. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01754-x>.
 47. Husieva, O. Yu. & Lehominova, S. V. (2018) Dydzhitalizatsiia-yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitalization-as a tool for improving business processes, their optimization] *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 1 (23), 33-39.
 48. Hviniashvili, T. (2021) Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Ekonomichnyi prostir*, № 172, 23-28.
 49. IAB Europe's AdEx Benchmark report is the definitive guide to the state of the European digital advertising market. URL: abeurope.eu/wp-content/uploads/2023/07/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-2022_REPORT-2.pdf.
 50. Iankovyi, O. H. (2013) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]: monograph / ed. by Yankovoho O. H. Odesa, 470 pp.
 51. Illiashenko, N. S. (2009) Methodical approach to justifying the feasibility of implementing innovative projects. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, №1, 184-193.
 52. Ippolitova, I. Ya. & Seleznova, H. O. (2020) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: protsesnyi pidkhid [Management of the innovative activity of the enterprise: a process approach]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho un-tu*. Vol. 25. Issue. 6(85), 143-149.
 53. Karazhia, E. (2021), Process-oriented management of innovation activity of ukrainian enterprises, *Agrovit*, Vol. 16, 69-76. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.16.69>.
 54. Katsimon, O. V. Ukraini vidkryly ofis Horyzont Yevropa [The Horizont Europe office was opened in Ukraine]. *Suspilne Novyny*. 2023. URL: <https://suspilne.media/644150-v-ukraini-vidkrili-ofis-gorizont-evropa-akij-dopomoze-z-finansuvanna-nauki-ta-innovacij/>.
 55. Kaynak, S., Altuntas, S. & Dereli, T. (2017). Comparing the innovation performance of EU candidate countries: an entropy-based TOPSIS approach. *Economic research-Ekonomika istraživanja*, 30 (1), 31-54. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1265895>.
 56. Khariv, P. S. & Mykytiuk, P. P. (2014) Analiz stanu innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv ta shliakhy yoho stymuliuвання [Analysis of the state of innovative development of industrial enterprises and ways of its stimulation]. *Ekonomichnyi analiz*, Vol. 16, № 2, 187-195.
 57. Kolodiazna, I. V. (2018) The development of innovative activity of the enterprise in conditions of competition. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Vol. 18., Issue. 2., 58-62. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/14.pdf.
 58. Korobka, S. V. (2021) Didzhitalizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti [Digitization of entrepreneurial activity]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Serii "Ekonomichna"*, № 100, 88-95.

59. Kostoska, O., & Hristoski, I. (2017). ICTs and innovation for competitiveness: Evidence for Western Balkans vis-A-vis the European Union. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 35(2), 487-518 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3104529#paper-references-widget.
60. Kotelnikova, Yu. (2022). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization] *Innovation and Sustainability*, (4), 101-108. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>.
61. Kovshova, I. O. & Babych, Yu. V. (2021) Stratehichni napriamy rozvytku innovatsiinoho marketynhu na rynku vysokokh tekhnolohii [Strategic directions for the development of innovative marketing in the high-tech market]. *Innovatsiina ekonomika*, №1-2. 2021[86], 120-125.
62. Lancker, J. V., Mondelaers, K., Wauters, E. & Huylenbroeck, G.V. (2016) The Organizational Innovation System: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation*. Vol. 52, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.008>.
63. Law of Ukraine "On Innovative Activity". Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2002, No. 36, Art. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
64. Law of Ukraine "Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoidiialnosti na period do 2030 roku". 10.07.2019 № 526-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.
65. Loann, A. (2024). Innovation Strategy and Firm Competitiveness: A Framework to Support the Holistic Integration of Eco-Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 43, 247-283. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0153>.
66. Makhmudov, Kh. & Chukhlib, V. (2023) Vplyv tsyfrovokh tekhnolohii na efektyvnist upravlinnia personalom [The influence of digital technologies on the effectiveness of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, № 4 (32), 17-26.
67. Martech market size and growth. URL: <https://www.martechalliance.com/stories/what-is-martech>.
68. Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V.G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A. & Mena, L.J. (2023) Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, *Key Capabilities, and Technology*. *Sustainability*, 15(14) 11221. <https://doi.org/10.3390/su151411221>.
69. Mochernyi, S. V. (2001) Metodolohiia ekonomichnogo doslidzhennia [Methodology of economic research]: monograph. Lviv: Svit, 416 pp.
70. OECD. Oslo manual: Organisation for Economic Co-operation and Development; Paris 2005. 164 pp. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>. p. 47.
71. Oliinyk, T. I. & Sokolova, K. O. (2024) Stratehichni planuvannia vykhodu pidpriemstv na mizhnarodni rynky z urakhuvanniam innovatsii ta novitnikh tekhnolohii [Strategic planning of enterprises entering international markets, taking into account innovations and the latest technologies]. *Molodyi vchenyi*, № 1(125), 130-135. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>.
72. Oliinyk, T. I. & Sokolova, K. O. (2024) Stratehii vykhodu na mizhnarodni rynky dlia malykh ta serednikh pidpriemstv [Strategies for entering international markets for small and medium-sized enterprises]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiya "Ekonomika i menedzhment 2024: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku"*, Issue 4, 65-68.
73. Oliinyk, Yu. A. (2014) Teoretychni zasady vyznachennia sutnosti innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Theoretical principles of determining the essence of innovative processes in Ukraine] *Biznes Inform*, № 12, 182-187.
74. Pavlov, V. I. (2004) Innovatsiinyi potentsial rehionu: diahnostyka ta realizatsiia: monograph / ed. by Red V.I. Pavlov, Yu.M. Koretskoho. Lutsk: Nadstyria, 244 pp.
75. Petrakis, P., Kostis, P. & Valsamis, D., (2015), Innovation and competitiveness: Culture as a long-term strategic instrument during the European Great Recession. *Journal of Business Research*, 68, Issue 7, 1436-1438. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.029>.
76. Poliakov, M., Khanin, I., Shevchenko, H., Bilozubenko, V., & Kornieiev, M. (2024). Systemni osoblyvosti rozvytku innovatsii u SShA [Systemic features of innovation development in the USA.]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 348-363.

77. Popko, O. & Verbovskiy, I. (2023) Vplyv vprovadzhennia tekhnolohii Industrii 4.0 na realizatsiiu mizhnarodnykh konkurentnykh stratehii natsionalnykh ekonomik [The influence of the implementation of Industry 4.0 technologies on the implementation of international competitive strategies of national economies]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. №2 (33). URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/295145>.
78. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York. 1990.
79. Prodius, O. I. (2019) Napriamy rozvytku inkluzyvyvnykh innovatsii na zasadakh vzaiemodii vlady, biznesu ta hromadskosti [Directions for the development of inclusive innovations based on the interaction of government, business and the public.]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, №48, 35-39.
80. Pushak, V. Ya. & Horbal, N. I. (2020). Innovatsii yak chynnyk pidvyschennia konkurentospromozhnosti Ukrainy [Innovations as a factor increasing the competitiveness of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), 131-137. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).131-137](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).131-137).
81. Radicic, D. & Petković, S. (2023) Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs), *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 191, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122474>.
82. Reinders, M. J., Frambach, T. T. & Schoormans, J. P. L. (2010) Using product bundling to facilitate the adoption process of radical innovations. *Journal of Product Innovation Management*, № 27; 1127-1140. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00775.x>.
83. Saridakis, G., Idris, B., Hansen, J.M. & Dana, L.P. (2019) SMEs' internationalisation: When does innovation matter? *Journal of Business Research*, 96; 250-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.001>.
84. Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Capnary, M. C. (2021). Impact of employee talent management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0133>.
85. Schallmo, D., Willams, A. & Boardman, L. (2018). Digital Transformation of Business Models- Best Practice, Enabler, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 17-27. <https://doi.org/10.1142/s136391961740014x>.
86. Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University; 1934.
87. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*. 2016. World Economic Forum. Cologne/Geneva, Switzerland. https://law.unimelb.edu.au/data/assets/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf.
88. Semylytko, D. (2019) Dydzhytalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspikh kompanii [Digitalization in action: how digital transformation of business affects the success of the company]. *Audytor Ukrainy*, № 5, 76-79.
89. Sereda, S. (2023) The results of the KPMG 2023 Global Construction Survey have been released. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications>.
90. Shaping the Future of Digital Economy and Society. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Shaping_the_Future_of_Digital_Economy_and_Society_2P_190916.pdf.
91. Shelest, T. (2021). Efficiency of innovation-oriented development of businesses in the conditions of digital transformations. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 135-144. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-14>.
92. Stadnyk, V., Yokhna, V. & Naskalnyy, S. (2022) Funktsional didzhytalizatsii u formuvanni pidpriemnytskoho seredovyscha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini [Functionality of digitalization in the formation of the business environment: prospects and problems of development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 4, 68-75.
93. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

94. Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=64508&pf35401=462260>.
95. Strutynska, I. V. (2019) Definititsii poniattia "Tsyfrova transformatsiia" [Definitions of the concept of "Digital transformation"]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, № 48, 91-96.
96. Tang, D. (2021). What is digital transformation? *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, 64(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>.
97. Taranenko, I. V. (2013) Modyfikatsiia hlobalizatsiino-innovatsiinoi modeli svitovoi ekonomiky na zasadakh staloho rozvytku: novi vymiry konkurentospromozhnosti [Modification of the globalization and innovation model of the world economy on the basis of sustainable development: new dimensions of competitiveness]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, № 1(14), 172-185.
98. The Global Talent Competitiveness Index. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>.
99. Thompson, V. A. (1965) Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>.
100. Trofymenko, O. O. (2021). Conceptual foundations of innovative development of the national economy in the context of technological structures and energy innovations. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 8(1), 105-119. [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.105-119](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.105-119).
101. Tymoshenko, N. Yu. & Shabanova M. A. (2021) Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v umovakh tsyvrovizatsii [Development of innovative activity in the conditions of digitalization]. *Ekonomika i suspilstvo*, №29, 79-85.
102. What is digital transformation? URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>.
103. Yanovska, V., Levchenko, O., Tvoronovych, V. & Bozhok, A. (2019) Digital Transformation of the Ukrainian Economy: Digitization and Transformation of Business Models. *SHS Web of Conferences* 67, 05 003. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196705003>.
104. Yastremska, O. M. & Demchenko, H. V. (2018) Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti pidprijemstv [Activation of innovative activity of enterprises]: monograph. Kharkiv, 232 pp.
105. Yepifanova, I. Yu. (2020) Formuvannia innovatsiinykh stratehii promyslovykh pidprijemstv u suchasnykh umovakh [Formation of innovative strategies of industrial enterprises in modern conditions]. *Pidprijemnytstvo ta innovatsii*, (13), 33-39. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>.
106. Yuleva-Chuchulayna, R. (2021). Digitalization and innovation as a factor in increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *Knowledge International Journal*, Vol.45.1, 83-87.
107. Ziailyk, M. F. & Vivchar, O. I. (2013) Protsesnyi pidkhid do menedzhmentu yakosti [Process approach to quality management]. *Innovatsiina ekonomika*. № 1, 191-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_47.
108. Zoroja, J. (2015). Fostering Competitiveness in European Countries with ICT: GCI Agenda. *International Journal of Engineering Business Management*, 7 (Godište 2015), 7-18. <https://doi.org/10.5772/60122>.
109. Zos-Kior, M., Kuksa, I., Samoilyk, Iu., & Storoška, M. (2017). Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*, 168(11-12), 4-8. <https://doi.org/10.21003/ea.V168-01>.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ТОРГІВЛІ

Повномасштабні бойові дії, що розпочались у лютому 2022 року в Україні не могли не вплинути на зміни умов економічного середовища. У зв'язку з цим було запроваджено державні програми підтримки малого та середнього бізнесу – з середини березня 2022 року започаткована програма пільгового кредитування «5-7-9» [1], з червня 2022 року діє урядова програма підтримки бізнесу «єРобота» [2], Міністерство цифрової трансформації разом з «Офісом з розвитку підприємництва та експорту» впровадило консультаційну підтримку з розвитку підприємництва «Дія.Бізнес» [3].

Не зважаючи на це, катастрофічні ризики, що були спровоковані самою ситуацією, призвели до стрімкого та значного відтоку робочої сили за межі країни, масової психологічної дестабілізації та значної інвалідизації населення, яке залишилось. Крім того, ринок остаточно переорієнтувався на економічне співробітництво з країнами ЄС, Канади, США та країнами Африки.

Звісно, що всі ці обставини вплинули на всі галузі економіки України. Але, при цьому, найбільшій адаптації до умов, що склалися, потребували та потребують і до сьогодні ті галузі та напрями економічної діяльності, що безпосередньо забезпечують зв'язок між виробництвом та споживачами, адже саме через цей зв'язок тримається функціонування економіки як єдиної системи. Перш за все, це торгівля. Отже, питання, пов'язані із розробкою шляхів управління адаптацією до сучасних умов ведення бізнесу саме торговельних підприємств є актуальним завданням для вивчення.

Ще потрібно зазначити, що цікавим фактом залишається й те, що основні документи, що визначали напрями ефективного розвитку бізнесу ще до подій лютого 2022 року так само залишаються актуальними й на зараз. Це Цілі сталого розвитку України до 2030 року (Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019); Національна економічна стратегія на період до 2030 року,

затвердженої постановою КМ України від 03.03.2021 № 179; Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою КМ України від 05.08.2020 № 695; Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 05.02.2023 № 2623-III, які підкреслюють важливість та нагальну потребу у комплексному та систематичному здійсненні досліджень щодо визначення дієвих механізмів досягнення сталого соціально-економічного розвитку України, її регіонів, окремих територіальних громад та її членів з врахуванням різноманітних умов, що впливають на цей процес.

Отже, для аналізованого вище аналізу є теоретичні та методологічні передумови. Аналіз показав, що наукові здобутки, з одного боку, торкалися загальнотеоретичних та методологічних питань щодо управління розвитком соціально-економічних систем.

Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. [4] вивчали теоретичні концепції управління в ракурсі розвитку соціально-економічних систем від класичних моделей економічного зростання до моделі інноваційного розвитку, узагальнили сфери реалізації інноваційної діяльності. Монографія розкриває основи економічної теорії, присвячені питанням загальної динаміки економічного зростання на різних рівнях у різних парадигмах, на макрорівні без конкретизації та розгляду конкретних економічних умов діяльності бізнесу в Україні, без розгляду мікроекономічних аспектів та особливостей управління бізнесом. Праця може бути використана як загальнотеоретична база для аналізу та обрання підходів до формування різних сценаріїв управління розвитком торговельного бізнесу.

Прохорова В. В., Чобіток І. О. [5] пропонують форсайтно-інноваційний механізм управління бізнесом, як найбільш ефективний в умовах цифровізації економіки, який можна використати, але тільки для підприємств, що активно здійснюють перехід на е-комерцію.

Є дослідження українських вчених, які піднімають питання змін в діяльності бізнесу у воєнний період. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. [6] на теоретичному рівні розглядають структуру процесу змін стратегії українських підприємств в умовах активної війни, що потребує емпіричної перевірки та

теоретико-методологічного розвитку. Пачева Н., Лутай Л. [7] теоретично аналізують особливості стратегічного маркетингу у воєнний та повоєнний час, виділяють кризову маркетингову стратегію, але не доводять, що вона дає ефект, що може бути взяте за основу та перевірене. Птащенко О. В. та ін. [8] розглядали особливості економічної інклюзії у воєнний період, що є особливо важливим та необхідним для розвитку та подальших наукових доробок.

Окремим напрямом є дослідження методологічного та методичного спрямування, що можуть бути використані при дослідженнях, є корисними та доречними. Sánchez M. A. та De Batista M. [9] вивчали управління безперервністю бізнесу, вразливості під час трансформацій та системних змін, але дослідження спирається на емпіричний аналіз та потребує подальшого вивчення, перевірки та уточнення. Kafetzopoulos D. [10] розглядає доцільність використання при побудові бізнес-моделей можливості Індустрії 4.0, що допоможе пом'якшити ефект ринкової невизначеності. Вважаємо, що із стрімким розвитком ІТ-технологій розширюються інструменти управління розвитком торговельного бізнесу, тому такі ствердження вченого потрібно брати до уваги та у подальшому перевіряти на спроможність використання. Дослідження Roci M. та Rashid A. [11] є корисним, оскільки автори використовують багатовимірне імітаційне моделювання для вирішення наукової задачі, що може бути використане у подальшому як сучасний та доцільний метод і для обраного об'єкта дослідження.

Результати аналізу та широкого узагальнення містять корисні для використання огляди Ragazou K. Та ін. [12] та Bahoo S., Cucculelli M. та Qamar D. [13] по застосуванню технології штучного інтелекту у побудові бізнесу та щодо управління інформацією на основі database-аналізу.

Метою даного дослідження є із всього різноманіття підходів, методів, оцінок визначити найбільш нагальні напрями та розробити деякі практичні рекомендації для покращення адаптації діяльності торговельних підприємств до реалій сучасної економіки України.

Дослідження буде спиратись на такі принципи, що визначені у Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 02.12.2012 № 1602-III [14]: принцип цілісності –

у застосуванні системного підходу в дослідженні та організації комплексного охоплення питань, що пов'язані з врахуванням суттєвих змін для ведення бізнесу в сфері торгівлі в Україні за умов воєнної економіки для становлення позитивної динаміки їх функціонування та розвитку; принцип науковості – забезпечується через використання сучасної системи методів аналізу та технологій опису процесів, структуризації та оптимізації потоків в управлінні торговельним бізнесом; принцип об'єктивності, що передбачає, що у дослідженні будуть використовуватись відкриті дані, що оприлюднені органами державної влади різних рівнів, дані у мережі Інтернет, коректно застосовані методи обробки та систематизації результатів досліджень;

Загалом, пропонується застосовувати підхід, що спирається на закони та закономірності теорії систем та системного аналізу, адаптивного управління.

Для організації дослідження на засадах системного та комплексного підходів побудуємо схему процесу аналізу стану умов ведення бізнесу для підприємств торгівлі (рис. 1).



Рис. 1. Процес аналізу стану умов ведення бізнесу в торгівлі, обраний у дослідженні

Джерело: розроблено автором

Аналіз стану умов ведення бізнесу в торгівлі почнемо з опису загального складу бізнес-середовища, що склався за останні роки в Україні.

2022 рік в економіці загалом характеризувався входженням у шоковий стан та намаганнями влади, міжнародних інституцій та самого бізнесу запобігти руйнації. Про шоковий стан свідчить повністю припинення діяльності 46,8% підприємств [15]. Тільки 12,4% підприємств продовжили працювати без збоїв та вагомих втрат. А прямі втрати малого та середнього бізнесу з 22 лютого до червня 2022 року сягнули 85 млрд дол. США, за групами: мікропідприємства (без врахування ФОПів) – 37 384 дол. США, малий бізнес – 300 871 дол. США, середній бізнес – 2 687 886 дол. США.

Почалась масова релокація підприємств на захід країни. Так до червня свої бізнеси перемістили 41% підприємств зі сходу [16]. Результати цього ж дослідження показали, що не зважаючи на те, що західні території країни найменш постраждали та були під меншим ризиком прямого нападу та руйнувань, більшість з опитуваних власників надали відомості, що змушені були скоротити обсяги діяльності від 40 до 60%, а 25% підприємств зменшили обсяги діяльності аж до 70-90%.

Ще однією проблемою для бізнесу на початку бойових дій став різкий відтік робочої сили з країни або її переміщення в інші регіони. Крім того, самі підприємці були вимушені прийняти рішення: про відпустку персоналу – 20%; про скорочення часу роботи, тобто про переведення персоналу на неповний робочий день – 27%; про вивільнення персоналу шляхом скорочення – понад 1 млн. кваліфікованих працівників (за даними [15]).

Крім нестачі кадрових ресурсів, бізнес різко відчув нестачу фінансових ресурсів (у 41% малого та середнього бізнесу) – 73,9 млрд. дол. США, матеріальних ресурсів (складських приміщень, приміщень під виробництва тощо).

Також почало спостерігатися міграційне переміщення бізнесу, що належить до бюджетоутворюючих галузей. Найбільш така тенденція була розповсюджена серед ІТ-компаній – тільки 19% із загальної кількості релокованих компаній залишились в Україні [15].

Реалізація готової продукції також зазнала необхідності перегляду та термінової зміни орієнтації на інші ринки збуту. За даними опитування [15] більше половини (55,9%) бізнесу на червень 2022 року були зорієнтовані на

внутрішній збут, а 16,8% вимушені поступово переорієнтовувати реалізацію на експорт.

Самим стійким сектором був фінансовий сектор. Центральний банк миттєво, 24 лютого 2022 року відреагував на катастрофічні зміни в економіці, прийнявши Постанову правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [17], за якою було впорядковано роботу банківської системи з врахуванням умов, що змінилися, впроваджено обмеження та регулівні дії по валютних операціях різних видів, здійснено нормування валютного курсу та обігу, конвертації валют, забезпечення стабільних соціальних виплат, виплат заробітної плати, податків та зборів, комунальних платежів та інших обов'язкових платежів, організацію безперебійної роботи відділень та філій банків по всій країні. Завдяки таким діям та готовності банківської системи до поточних коливань, які вона забезпечила за результатами прибуткового попереднього 2021 року, було втримано та стабілізовано грошовий обіг та загальну фінансову ситуацію.

Щодо планування, очікування бізнесу на майбутнє в той період, особливо у другій половині року, не відрізнялось оптимізмом. Дані опитувань [15-16; 18-19] було узагальнено та визначено такі головні позиції керівників щодо майбутніх періодів та можливого розвитку власного бізнесу в Україні:

1) близько половини респондентів не очікували покращення фінансово-економічного стану в найближчі півроку;

2) не йшлося про розширення бізнесу, більшість підприємств очікувало лишатися на поточному рівні;

3) майже половина керівників не могла передбачити майбутніх дій загалом, хоча загальна невизначеність дещо зменшалась, особливо для малих та мікро бізнесів у порівнянні із серединою 2022 року (особливо складно зробити прогнози було щодо кредиторської, дебіторської, податкової заборгованостях та кількості працівників, що будуть вивільнені);

4) очікувалась загальна позитивна тенденція щодо обсягів продажів, найвищий індекс у харчової галузі;

5) незначно, але збільшувався індекс очікуваних змін експорту, хоча це не стосувалося малого та мікро бізнесу, також найвищий індекс очікувань був у харчовій галузі;

6) очікувалось майбутнє збільшення запасів сировини майже вдвічі, особливо у харчовій галузі, серед виробників тканин, одягу та взуття;

7) були сподівання щодо прискорення темпів зростання нових замовлень, особливо в харчовій та поліграфічній галузі.

Щодо проблем, з якими стикнувся бізнес у 2022 році, то проаналізуємо інформацію, подану в опитуваннях [15-16; 18-19], яку узагальнено та представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз інформації з різних джерел щодо проблем, з яким стикнувся бізнес в Україні
у 2022 році, %**

Проблемні позиції	За [15-16; 19]	За [18, с. 18]
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	62	43
Низька прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	48	34
Відсутність достатнього капіталу, обігових коштів	43	36
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	29	
Недоступність кредитних коштів	28	
Зруйнованість ланцюгів постачання	26	
Неефективна, довга і дорога логістика	23	44
Зниження обсягів реалізованої продукції		48
Зростання цін та сировину та матеріали		55
Дефіцит персоналу		39

Як бачимо з табл. 1, основні проблеми стосувались маркетингових, фінансових та безпекових питань для здійснення ділової активності, які, безумовно, є пов'язаними між собою та такими, що реалістично відображали реальний стан економіки того часу.

У 2023 році дещо змінились акценти, за попередній календарний рік підприємництво дещо адаптувалось до ситуації, сподівання на швидку перемогу та відновлення стану економіки змінилось на розуміння загального положення, оцінку оперативного стану та короткострокове прогнозування власних дій.

Дані показують, що ділова активність бізнесу з лютого 2023 року стала зростати, та від 43 до 63% підприємств у листопаді вже зазначили значно кращу ситуацію в порівнянні із попереднім роком [20-21]. Так само збільшилась частка підприємств, які нарощували обсяги продаж одночасно з тією часткою підприємств, хто скоротив обсяги продажів. Адаптувались підприємства до загальноекономічного стану середовища – 72,3% вважали, що воно є задовільним для ведення бізнесу. Рівень запасів сировини також стабілізувався для багатьох підприємств. Повільно, але стабільно з липня 2023 року збільшувалася та залишалася на рівні двох місяців кількість замовлень.

Аналіз даних різноманітних агенцій та дослідних інститутів [20; 22] показав, що серед українського бізнесу ТОП-10 лідерів за 2023 рік стали підприємства добувної та переробної промисловості, показавши прибуток у 295,15 млрд. грн., у 1,8 разів наростили доходи підприємств. При цьому, загальна частка зареєстрованого бізнесу також показала позитивну динаміку, особливий ріст реєстрацій спостерігався серед ФОПів. За даними [23; 24] кожен другий ФОП у 2023 році відкрили жінки, найбільше бізнесів заснували у м. Києві (14,18%), Дніпропетровській обл. (8,97%) та Львівській обл. (7,73%).

Треба також відмітити, що такі позитивні зміни підприємства здобували переважно самостійно, адже опитування показують, що близько 80% бізнесу не скористалися державними програмами підтримки, допомогою ОВА та міжнародними грантовими програмами [21]. Не зважаючи на те, що, наприклад, Міністерство цифрової трансформації України звітує [25] про активну роботу програми Дія.Бізнес у 2023 році, де підтримано понад 3500 ініціатив громадян, а послугами проєкту змогли скористатися 72 тисячі, за даними опитування [26]: 72% – зовсім не користувалися ніякими програмами підтримки; 15% – використали можливість сплатити єдиний податок у розмірі 2%; 6% – скористались іншими податковими пільгами; 2% – отримали компенсацію за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Не зважаючи на позитивні тенденції, фінансово-економічний стан бізнесу поступово погіршувався з квітня 2023 року, особливо для мікробізнесу (краще

себе почували переважно великі та середні підприємства – 57-59%). Частково, на нашу думку, це відобразалося і в коливанні потоків товарів на експорт. Невизначеність економічних процесів також залишалась високою – від 51,9% до 60,8%, хоча показувала потроху зниження показника.

Щодо очікувань на майбутнє, то за даними [20; 21] у підсумку можна визначити такі тенденції:

1) активність бізнесу не призвела до позитивних фінансово-економічних результатів, тому очікування на наступні півроку були переважно песимістичні;

2) більшість підприємств закріпились у думці про збереженні у наступні два роки своєї ділової активності на тому ж рівні, який демонстрували в попередні періоди;

3) третина підприємців досі сподівалась на позитивні зміни у економіці у найближчі півроку;

4) 40% підприємств планувала збільшувати обсяги продажу у майбутньому;

5) 30% підприємців очікували подальше збільшення запасів сировини на складах;

6) очікувалась заморозка цін на сировину та матеріали;

7) негативним було очікування щодо розмірів кредиторської, дебіторської та податкової заборгованості;

8) очікується подальше сповільнення плинності персоналу.

Щодо проблем, з якими стикнувся бізнес у 2023 році, роздивимось їх узагальнений перелік у табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, дані дещо різняться в цифрах, але при цьому, треба відмітити, що проблеми в цілому залишились у тому ж переліку (див. табл. 1), крім того спостерігається стома від ситуації, від неможливості подолати зовнішні перепони, зокрема недостатню взаємодію державних органів та громад із бізнесом, недоопрацьованість пільгових та грантових умов, що не відображають реальної картини ведення економічної діяльності, а також збільшення податкового тиску на бізнес.

**Аналіз інформації з різних джерел щодо проблем, з яким стикнувся бізнес в Україні
у 2023 році, %**

Проблемні позиції	За [27]	За [28]	За [20, с. 34]
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	51,7	47,6	
Низька прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	53,6	56,2	
Відсутність достатнього капіталу, обігових коштів	31,6	30,7	13-23
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	42,3	47,7	6-22
Зруйнованість ланцюгів постачання	9,0		21-37
Неефективна, довга і дорога логістика	10,7		31-43
Зниження обсягів реалізованої продукції			33-38
Зростання цін та сировину та матеріали			41-63
Дефіцит персоналу	32,4	34,3	32-38
Небезпека праці			31-40
Перешкоди з боку регуляторних органів країни	26,8	30,1	
Високі податки та інші збори	26,8	27,9	
Втома власників або керівного персоналу підприємств	18,8		
Недоступність грантових та пільгових програм, що були оголошені державою	33,2		
Недобросовісна конкуренція	17,6		

Отже, наприкінці 2023 року ситуація для бізнесу продовжувала бути важкою та неоднозначною, проте бізнес активно долучався до підтримки та допомоги всім нужденним та військовим. Так за даними [16] таких підприємців було 93,4%, з них 70% були залучені до волонтерської діяльності, а 20% мали стійке переконання, що ефективно працюючий бізнес, його розвиток та розквіт, – це реальна допомога країні та її народу.

Тепер проаналізуємо місце торговельних підприємств серед інших, їх стан та можливості в цей період.

Особливе значення підприємств роздрібної торгівлі зазначило Міністерство економіки України, коли визначало пріоритетні галузі для економіки країни, що є найважливішими для сталого функціонування та забезпечення обороноздатності [29]. І це підтвердили реальні дані.

Спочатку треба відмітити той факт, що лідерами серед ФОПів, що були засновані у цей період, була група роздрібних торговельних неспеціалізованих

магазинів, що торгували продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами – 4 151 ФОП. Найбільша кількість їх за місцем реєстрації припала на м. Київ, Дніпропетровську та Львівську області [15]. Загальна динаміка кількості реєстрацій ФОПів за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» у 2022 році подана на рис. 2.

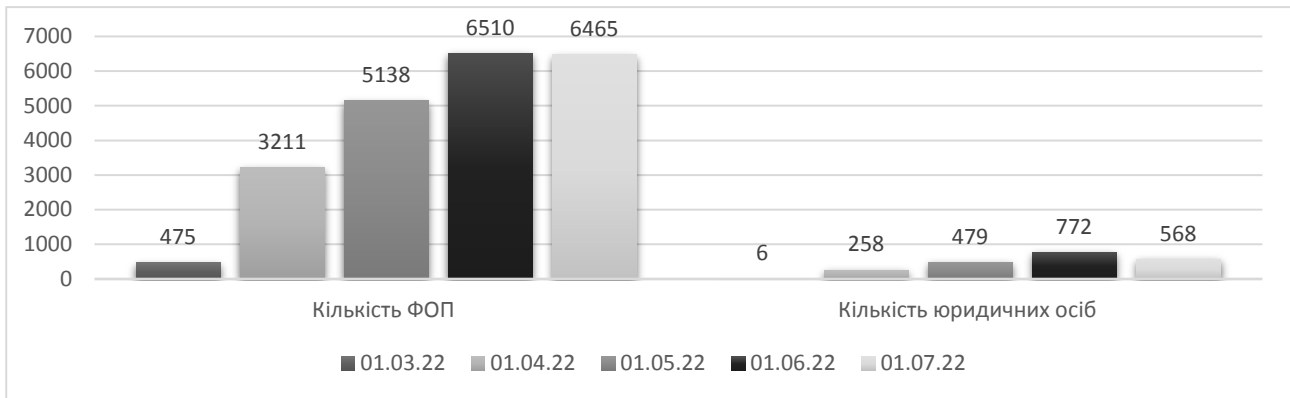


Рис. 2. Загальна динаміка кількості реєстрацій ФОПів та юридичних осіб за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» у 2022 році

Джерело: складено автором за [15]

Як бачимо з рис.2, реєстрація юридичних осіб за КВЕД 45-47 «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів» також в цей період зростала.

Щодо підприємств торгівлі, то за даними опитування у [30] за 2022 рік 49% працюють з обмеженнями, 38% скористались повністю або частково релокацією, 58% торгових підприємств вимушено перейшли частково в он-лайн формат, у 36% скоротився прибуток більше ніж на половину, у 42% змінились звичайні бізнес-процеси, пошук клієнтів та налаштування роботи команд є важливими завданнями, що потрібно вирішувати зараз. Дані щодо релокації подані на рис. 3.

Фінансові втрати не оминули і торговельні компанії. За даними [30] причинами втрат стали такі: збільшення цін на паливе – вагомим було для 52% компаній торгівлі; порушення логістики перевезень – для 57%; порушення

організації постачання – для 54%; втрата партнерів – для 54%; втрата клієнтів через зміну локації – для 38%. Найменшою стала частка торговельних серед всіх інших підприємств, які зовсім не зазнали втрат, – всього 4%. Тобто, максимально були порушені маркетингові процеси, що суттєво вплинуло на загальний стан цих підприємств. Ці підприємства були вимушені перерозподіляти функціональні обов’язки персоналу (34%), переходити на короткострокове планування (44% бізнесів планують діяльність на далі місяця наперед), деякі почали шукати нові напрями діяльності (30%).

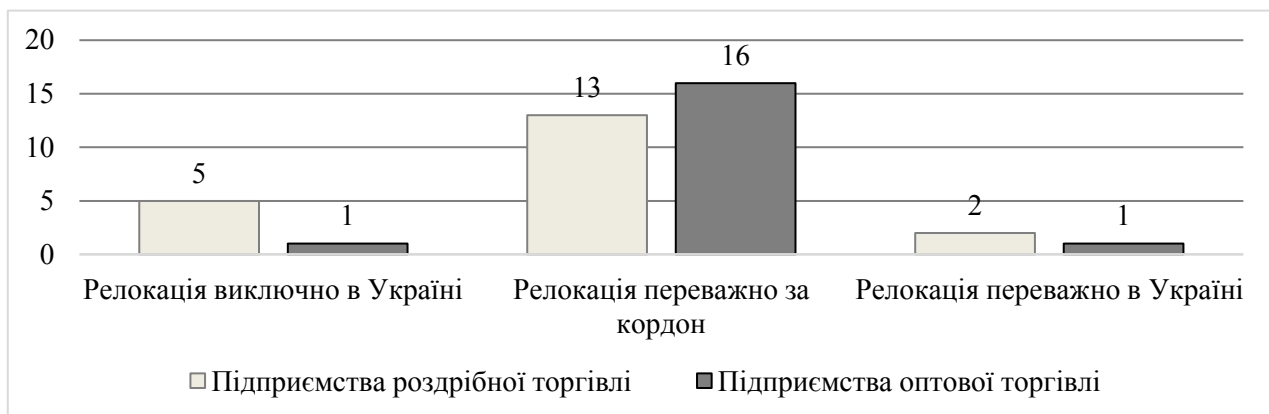


Рис. 3. Динаміка релокації підприємств оптової та роздрібно́ї торгівлі у 2022 році, %

Джерело: складено автором за [15]

Також змінився й асортимент – у 44% торговельних підприємств. Це було зумовлено зміною вподобань та попиту у значної кількості клієнтів (56%).

Серед пріоритетних завдань компанії торгівлі виділяли [30]:

- 55% – пошук нових клієнтів;
- 37% – налаштування логістики;
- 36% – пошук нових постачальників;
- 31% – згуртування роботи команди;
- 21% – пошук партнерів;
- 17% – перенесення бізнесу за кордон.

У 2023 році найбільша кількість компаній, що було загалом зареєстровано в Україні, – це були підприємства оптової торгівлі – 18,3%, та ФОПи у роздрібно́ї торгівлі – 29,7% [31]. Вважаємо, що не випадково, адже із ситуацією воєнних дій,

коли вона затягнулася, тоді включається необхідність задовольняти тільки базові потреби людини у отриманні продуктів харчування та товарів першої необхідності. Торгівля як раз і знаходиться у центрі такого забезпечення.

Таким чином, з проведеного аналізу стану українського бізнесу та торговельних підприємств як його частини, можна зробити такі висновки.

З одного боку, діяльність торговельних підприємств під час воєнної економіки повністю відображає, віддзеркалює ті процеси та закономірності, що відбувались із всім бізнесом в цей важкий період: невизначеність середовища, зростання цін, податкового тиску, недоступність грантових та пільгових реанімаційних програм підтримки, воєнні дії в межах локацій підприємств призвели до втрати клієнтів та партнерів, фінансових збитків, нестачі капіталу або обігових коштів, витрати значної кількості персоналу, кредиторської та дебіторської заборгованості, подекуди викликало необхідність релокувати бізнес на інші території, значно перебудувати ланцюги поставок, перейти на дуже короткострокове планування та режим заощаджень.

З другого боку, підприємства оптової та роздрібної торгівлі показали ріст ділової активності більший, ніж у інших підприємств. Також показали більшу гнучкість та готовність до змін. З'явилась рекордна кількість ФОПів та юридичних осіб, що займалися торгівлею, що, як ми вже зазначали, є показником, який відображав розуміння широкими мас населення, що виклики війни будуть продовжуватись ще невизначений термін та швидко не завершаться, перевело їх поведінку на сценарій забезпечення виживання, що мінімально повинно покривати базові потреби – уникнення голоду та отриманні стабільності споживання товарів первинної необхідності. На такі тенденції й відразу відреагував торговельний бізнес, який на сьогодні спроможний це надати своїм клієнтам.

Для ілюстрації розглянемо декілька прикладів діяльності торговельних підприємств.

ТОВ «ЛІМ ТРЕЙД» є середнім підприємством оптової торгівлі хімічними продуктами в Україні. З 2022 року не релокувалось, продовжує вести свою діяльність в Дніпропетровській області. Підприємство має структуру, яка повністю відображає основний вид економічної діяльності:

Для визначення основних тенденцій, сильних та слабких сторін діяльності підприємства у 2022 році у порівнянні з 2020-2021 роками, проаналізуємо економічні показники та результати за даними [32-34].

Як бачимо з табл. 3, де проаналізована динаміка активів досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, різні показники активів вели себе в цей період по-різному.

Таблиця 3

Аналіз динаміки активів ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
Нематеріальні активи	22	19	17	-5	-2
Основні засоби	144 252	173 041	158 759	14507	-14282
Довгострокові біологічні активи	15 330	19 408	23 636	8306	4228
Необоротні активи, всього	159 604	192 468	182 412	22808	-10056
Запаси	41 721	68 177	78 256	36535	10079
Виробничі запаси	18 576	30 676	51 766	33190	21090
Незавершене виробництво	22 435	37 254	26 273	3838	-10981
Поточні біологічні активи	12 474	16 977	24 547	12073	7570
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 728	6 223	13 140	5412	6917
Інші оборотні активи	100	2 641	253	153	-2388
Оборотні активи, всього	62 139	97 879	116 893	54754	19014
Баланс	221 743	290 347	299 305	77562	8958

З одного боку, є негативні тенденції, от як ріст дебіторської заборгованості, зменшення величини основних засобів та незначне зменшення оборотних активів, що може бути реакцією на події, що відбувались, особливо у 2022 році. Тут спостерігаємо ті самі негаразди, що притаманні всьому бізнесу тоді (див. табл. 1). З іншого боку, підприємство змогло наростити запаси, в нього було вдосталь оборотних коштів, зріс рівень довгострокових активів, що, безперечно, є позитивною ознакою ділової активності ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД», адже підприємство забезпечило себе достатніми ресурсами на майбутні періоди, тим самим знизило

ризика фінансових втрат. Щодо аналізу пасивів підприємства, то дані узагальнені та подані у вигляді горизонтального аналізу у табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022/2020	2022/2021
Зареєстрований капітал	747	747	747	0	0
Нерозподілений прибуток	184 537	225 013	236 091	51554	11078
Власний капітал, всього	185 392	225 868	236 946	51554	11078
Довгострокові кредити банків	1 205	10 994	8 543	7338	-2451
Короткострокові кредити банків	12 500	35 988	35 988	23488	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 936	14 667	12 397	-539	-2270
Кредиторська заборгованість за авансами	7 180	590	0	-7180	-590
Інші поточні зобов'язання	520	1 105	4 038	3518	2933
Поточні зобов'язання та забезпечення, всього	35 146	53 485	53 816	18670	331
Баланс	221 743	290 347	299 305	77562	8958

Як бачимо з даних у табл. 4, то можна сказати, що динаміка пасивів підприємства говорить про доволі стійкий стан, оскільки за цей період вдалося наростити власний капітал, зменшити кредиторську заборгованість, а збільшення поточних зобов'язань були на стільки незначними, що не вплинули на загальну фінансову картину. Очевидно, що такі показники можуть свідчити про вдале управління підприємством, попередження негативних впливів на його поточну діяльність та майбутні періоди.

Підтверджують попередні висновки й дані щодо загальних результатів та джерел їх формування за той самий період (табл. 5).

З аналізу даних табл. 5 випливає, що, не зважаючи на ріст основних статей витрат (собівартість виросла приблизно на 30%, на 12% підвищилися адміністративні витрати, на 16% – витрати на збут, на 46% – податки), підприємство за рахунок отримання чистого доходу та іншого оперативного доходу, що збільшилось в рази, змогло показати значний прибуток. І, як ми бачимо з даних табл. 6, це досягнуто за рахунок збільшення капіталу та активів.

Аналіз джерел формування прибутку ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» за 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	Показники звітнього періоду з урахуванням кумулятивного індексу інфляції	Відхилення звітнього до попереднього періоду, тис. грн
Інші операційні доходи	56 774,0	381 858,0	266 474,5	325 084,0
Інші фінансові доходи	47 364,0	0,0	0,0	-47 364,0
Інші доходи	322,0	871,0	607,8	549,0
Усього доходів	1 401 604,0	2 555 277,0	1 783 166,0	1 153 673,0
Собівартість реалізованої продукції	633 009,0	809 631,0	564 939,0	176 622,0
Адміністративні витрати	69 683,0	84 638,0	59 058,2	14 955,0
Витрати на збут	8 712,0	10 461,0	7 299,4	1 749,0
Інші операційні витрати	176 589,0	647 332,0	451 691,1	470 743,0
Інші витрати	15 170,0	409,0	285,4	-14 761,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	114 487,0	230 124,0	160 574,4	115 637,0
Усього витрат	1 017 650,0	1 782 595,0	1 243 847,5	764 945,0
Фінансові результати від операційної діяльності	465 925,0	1 002 344,0	699 409,0	536 419,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	383 954,0	772 682,0	539 157,0	388 728,0

Таблиця 6

Оцінка ефективності діяльності ЛІМ-ТРЕЙД», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		
				2021/2020	2022/2021	2022/2020
Прибутковість статутного капіталу, %	1,12	0,08	0,13	-1,04	0,05	-0,99
Прибутковість балансового капіталу, %	1,79	0,87	1,30	-0,92	0,44	-0,48
Прибутковість активів, %	0,24	0,02	0,03	-0,22	0,01	-0,21
Чиста процентна маржа, %	1,08	0,45	0,37	-0,63	-0,08	-0,71

Чи не єдиною наявною внутрішньою проблемою для підприємства на кінець 2022 року (табл. 7) було скорочення персоналу, особливо висококваліфікованого, що у майбутньому за збереження такої негативної тенденції може стати важелем негативних фінансово-економічних результатів, що демонструватиме підприємство.

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» у 2020-2022 рр.

Структура персоналу	2020	2021	2022	2022 до 2020		2022 до 2021	
				+; -	%	+; -	%
Облікова кількість штатних працівників, з них	192	171	166	-26	86,46	-5	97,08
Основні	104	95	102	-2	98,08	7	107,37
Допоміжні	51	44	39	-12	76,47	-5	88,64
Керівники	14	14	14	0	100,00	0	100,00
Спеціалісти	23	18	11	-12	47,83	-7	61,11

На першому прикладі, а саме щодо діяльності підприємства оптової торгівлі ми побачили як визначені вище загальні тенденції щодо ведення бізнесу під час воєнної економіки, так і спроможність підприємства, не зважаючи на це, будувати власну економічну траєкторію, демонструючи успішну діяльність.

Далі розглянемо другий приклад – діяльність підприємства роздрібною торгівлі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України, має більше 600 торговельних точок на всій території країни та понад 35 000 найменувань товарів. Супермаркети «Сільпо» – це магазини самообслуговування, асортимент яких налічує до 35 тис. найменувань продуктів харчування та супутніх товарів. На території України «Сільпо» є однією з найбільших торгових мереж, що налічує у 2022 році 305 супермаркетів у 71 містах різної площі, цінового сегменту та концепції, що покриває всі області України, включаючи всі обласні центри, у тому числі у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Загалом у 2022 році було відкрито вісім нових супермаркетів. У той же час, роботу призупинили 18 супермаркетів мережі, розташованих на тимчасово окупованій території, 48 об'єктів вдалося відновити після деокупації та отриманих пошкоджень [35].

Компанія має власні торгові марки «Премія», «Premiya Select», «Повна Чаша» та «EXTRA!». Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

За структурою підприємство є мережевою організацією з регіональними представництвами. Директори кожного з регіонів здійснюють контроль за виробничим процесом і організують роботу персоналу. В кожному регіоні також працює керівник торговельного відділу, який відповідає за організацію продажів послуг або товарів, відстежує терміни поставок, забезпечує виконання плану продажів, керує менеджерами. Підрозділи і працівники підприємства, що виконують функції управління, утворюють лінійно-функціональну підсистему управління. Керуючий окремим магазином забезпечує безперервність і ефективність роботи магазинів та оперативне управління співробітниками.

Аналіз фінансово-економічних показників проведено за даними [36; 37].

У табл. 8 проаналізовано доходи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 8

Аналіз доходів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Значення по роках		
	2020	2021	2022
Дохід від реалізації товарів, з яких:	64 078 001	72 415 248	69 990 601
Роздрібні продажі	49 676 376	58 766 932	62 229 592
Оптові продажі в Україні	11 611 900	13 212 898	7 277 835
Оптові продажі за кордоном	2 789 725	435 418	0
Дохід від реалізації послуг	292 967	379287	431 836
Програма лояльності покупцям «Власний рахунок»	31 666	(10 304)	51 338
Інші операційні доходи	323 521	412 331	724 956
Інші доходи	84 957	563 547	514 944
Фінансові доходи	201 154	314 875	57 897

З табл. 8 бачимо, що обсяги загальних доходів у 2022 році зменшувались. Причиною тому було початок повномасштабного вторгнення країни-агресора до України. З перших днів вторгнення керівництво компанії визначило найголовніший пріоритет – створення безпеки для персоналу та їх сімей. Було створено Штаб

підтримки співробітників [39, с. 16] та евакуйовано з зон бойових дій 1065 таких сімей, знайдено житло та розселено у таборі «Fozzy Camp» 695 родин, також запущено безоплатну програму психологічної підтримки, навчання домедичної допомоги, консультаційні послуги (медичні, юридичні, кар'єрні тощо). Звісно, це не могло не позначитись на обсягах витрат також (табл. 9). Так допомога Збройним силам України товарами та паливом відображені у рядку «Інші витрати». 1636 працівників було мобілізовано. Зміни у чисельності персоналу подано у табл. 10. Крім того, досі на окупованих територіях залишаються 22 об'єкти власності компанії.

Таблиця 9

Аналіз витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Значення по роках		
	2020	2021	2022
Собівартість реалізації	47 249 897	52 162 935	50 815 360
Витрати на збут, з них:	15 581 479	18 533 954	17 517 114
Витрати на оплату праці	5 723 754	6 701 133	5 192 188
Знос основних засобів	2 360 540	2 741 031	3 233 145
Експлуатаційні, комунальні витрати	1 316 555	1 293 202	2 119 306
Матеріальні витрати	922 693	1 270 753	1 168 124
Транспорт, логістика, складські послуги	275 078	369 036	223 427
Рекламні послуги	149 670	267 240	158 019
Адміністративні витрати	1 685 089	2 775 764	3 384 947
Інші операційні витрати	56 162	121 299	160 951
Фінансові витрати	2 225 413	2 358 809	2 502 288

Таблиця 10

Середня чисельність працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2022 рр., ос.

Показник	2020	2021	2022
Середня кількість співробітників	39434	42938	33393

Позитивним фактором, який вплинув на обсяги роздрібних продажів (див. табл. 8), було те, що більша частина магазинів знаходиться у м. Києві та у Центральній частині країни, яка не так сильно постраждала. Магазини на заході

країни не зачинялися, а на територіях, що повертались під контроль України, відразу відкривались торгові майданчики. Наприклад, у визволеному місті-герої Херсоні у листопаді 2022 року відновили роботу 2 супермаркети. Так, загальна кількість відновлених об'єктів становила 47, а відкритих нових магазинів було 8. Інші операційні доходи та фінансові доходи також зростали, але їх частка у структурі доходів не значна, тому їх збільшення суттєво не могло вплинути на загальний економічний підсумок економічної діяльності.

З даних табл. 9 бачимо, що ситуація повпливала і на показники собівартості реалізованої продукції компанії, на динаміку інших витрат. За даними [36] наростала кредиторська та дебіторська заборгованість, зобов'язання оренди та лізингових угод. Компанія вдавалась до реструктуризації цих заборгованостей, але, враховуючи велику невизначеність ситуацій у 2022 році погасити свої зобов'язання не вдалось.

У [39, с. 16] зазначається, що задля запобігання суттєвих негативних втрат для компанії керівництвом на початку 2022 року було реалізовано низку оперативних кроків: оптимізація графіків магазинів, оптимізація витрат, переглянутий асортимент товарів, проведені переговори з партнерами та постачальниками про визначення більш лояльних умов співробітництва, скориговані посадові інструкції персоналу, перебудовано логістичні ланцюги, адаптовано всі процеси під умови, що змінилися.

Зрозуміло, що для компанії роздрібною торгівлі важливим є і питання постачання товарів. В своїй структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» має об'єкти логістики – автопарк із 316 вантажних автомобілів, 161 напівпричеп, СТО, склади, 6 розподільчих центрів класу А. Як видно з табл. 11, логістика постачання у компанії дуже різноманітна. Основна кількість товарів в аналізованій період постачалася залізничним транспортом. Як бачимо з даних табл. 12, то, в основному, по всіх показниках частка логістичних витрат в загальній структурі витрат зменшилась у 2022 році, що є зрозумілим, адже, як зазначено було вище, підприємство реструктурувало логістичні маршрути та змінило пріоритети щодо обрання матеріальних логістичних потоків, змінивши умови зберігання

товару, упакування та вимоги до тари з пріоритетами в енергозаощадженні та екологічності.

Таблиця 11

**Динаміка вантажообігу за видами транспорту ТОВ «Сільпо-Фуд»
у 2020-2022 рр., млн. т/км**

Види транспорту	2020	2021	2022
Залізничний транспорт	14068,2	12935,4	15854,7
Автомобільний транспорт	3131,7	2694,1	3060,1
Водний транспорт	179,7	203,0	146,4
Трубопровідний транспорт	3638,8	5023,5	3553,2
Авіаційний транспорт	12,6	23,7	39,9

Таблиця 12

Динаміка та структура логістичних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2022 рр.

Витрати	2020	2021	2022	Абсол. відхил., тис. грн.	Відносне відхил., %
Адміністративні витрати, тис. грн	1 685 089	2 777 345	3 384 947	607 602	21,88
Частка логістичних витрат в складі адміністративних витрат, %	4,74	5,93	3,51		-40,81
Витрати на збут, тис. грн	15 581 479	18 533 954	17 517 114	-1 016 840	-5,49
Частка логістичних витрат в складі витрат на збут, %	1,77	1,99	1,27		-36,18
Інші операційні витрати	56 162	122 040	160 951	38 911	31,88
Частка логістичних витрат в складі інших операційних витрат, %	0,79	1,13	4,12		264,60
Разом витрат	17 322 730	21 433 339	21 063 012	-370 327	-1,73

Таким чином, проведений комплексний аналіз доходів та витрат підприємства, дав змогу визначити, що період 2022 року характеризувався значною кількістю непередбачуваних втрат та неможливістю повноцінно відповідати компанії по взятих на себе зобов'язаннях. Це підтверджують і розрахунки динаміки результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 13).

У 2023 році підприємство намагалося реабілітувати свій фінансово-економічний стан, відновити розпочату у 2021 році розробку та впровадження комплексу міжнародних стандартів якості [38]: Стандарт ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту», Стандарт ISO 14001:2015 «Система менеджменту

безпеки дорожнього руху», Стандарт ISO 45001:2018 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки». Станом на кінець 2022 року роботу зроблено на 84%. За Стандартом ISO 45001:2018 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки» повністю запущено у реалізацію більше 3 тис. карт ризиків, за якими компанія має змогу здійснювати діагностику ризиків за основними напрямками діяльності, виявлено 5 характерних для бізнесу видів ризику: невикористання засобів захисту, захаращення, відсутність захисту, переплітання та падіння через нерівності тощо, коротке замикання. Бачимо, що така системна робота допоможе підприємству забезпечити бідь-яким клієнтам, включно із клієнтами з різними вадами здоров'я, обслуговуватись у всіх магазинах мережі. Це одночасно з усуненням ризиків діяльності формуватиме позитивну репутацію компанії серед реальних та потенційних клієнтів, дозволить утримувати клієнтів не зважаючи на те, що цінова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» розрахована переважно на середній ціновий сегмент. Хоча, саме керівництво компанії вважає, що робота по впровадженню Стандартів не дасть у найближчому майбутньому вагомих позитивних зрушень.

Таблиця 13

Аналіз динаміки результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Основні фінансово-економічні результати діяльності	2020	2021	2022
Рентабельність активів, %	-10,31	-4,78	-21,71
Рентабельність продукції, %	-6,59	-3,54	-14,53
Рентабельність діяльності, %	-4,8	-2,54	-10,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,78	0,57	0,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,32	0,19
Фінансовий результат від операційної діяльності, млрд. грн	0,15	-0,42	-1,16
Чистий фінансовий результат, млрд. грн	-3,11	-1,85	-7,37
Собівартість реалізованої продукції, млрд. грн	47,25	52,18	50,69
Валовий прибуток, млрд. грн	17,15	20,60	19,30

Але, не зважаючи на такі результати, у керівництва підприємства багато планів, креативних ідей розширення бізнесу (до 2025 року мати 365 об'єктів «Сільпо»), планують біля 10% щорічного зростання продуктової торгівлі та розширенню регіональної присутності. А серед очікуваних ризиків підприємство виділило загострення бойових дій, нестабільність та скорочення

платоспроможності населення, проблеми в енергетичному секторі, агресивний розвиток конкуренції.

Тепер, коли зрозуміло, з якими питанням стикнулось велике мережеве торговельне підприємство, можна детальніше роздивитись конкурентне поле, щоб визначити загальні тенденції на ринку роздрібної торгівлі та перевірити, чи є спільні ознаки в діяльності таких підприємств за останні роки (табл. 14).

Таблиця 14

Конкурентний аналіз фінансових показників основних торговельних роздрібних мереж за 2022 рік

Показники	«АТБ»	«Novus»	«VARUS»	«Ашан»	«Фора»
Дохід, тис. грн	148 332 869	16 011 547	14 578 554	10 688 451	19 593 543
Чистий прибуток	2 811 382	-2 518 349	- 60 695	-1 261 000	24 343
Рентабельність діяльності, %	1,90	-15,73	-0,42	-11,80	0,12
Рентабельність продукції, %	2,59	-21,44	-0,50	-15,99	0,17
Рентабельність активів, %	6,79	-22,81	-0,88	-29,28	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,07	0,18	0,05	0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,66	0,58	0,98	0,46	0,76
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,32	0,34	0,15	0,41

Як бачимо з даних табл. 14, найбільшим з перелічених основних конкурентів та ринку роздрібної торгівлі за останні роки було ТОВ «АТБ». Але слід зазначити, що воно не може вважатися прямим конкурентом для ТОВ «Сільпо-Фуд», адже ці підприємства працюють в різних цінових сегментах, мають різні погляди на організацію торгівлі у торговельних залах та оформлення простору.

Перелічимо низку конкурентних переваг, які, на наш погляд, демонструє ТОВ «Сільпо-Фуд». Підприємство має низку дизайнерських супермаркетів, наприклад, «ВЕРТОЛЬОТИ У РЕТРОФУТУРИЗМІ» (м. Бориспіль, Київська обл.), «КОЛА НА ПОЛЯХ» (м. Погреби, Київська обл.), «САД КАМІННЯ» (м. Ужгород), «ЕМОЦІЙНИЙ» (м. Рівне). Компанія реалізує Програму допомоги через подарункові сертифікати в Партнерстві з Міністерством соціальної політики України та платіжною системою Mastercard [40]. Клієнтів приваблюють фудхолами «Сільпо» у 9-ох супермаркетах, продажем товарів малих українських

фермерських господарств за проектом «Лавка традицій» у вигляді окремого відділу маркету (підтримано 184 крафтових виробника), власним виробництвом сирів ручної роботи безпосередньо всередині супермаркетів «Чизарня», винаходить різноманітні способи просування продукції, влаштовуючи «Базарні дні» (16 заходів у м. Києві, м. Львові, м. Одесі).

Також ТОВ «Сільпо-Фуд» з квітня 2022 року поновив е-торгівлю. Через «Онлайн супермаркет» вдалось розширити е-торгівлю за 2022 рік до 80 міст та до 20 тис. категорій товарів у плановій доставці. Покупки можливо також здійснювати через мобільний застосунок «Сільпо», який користується попитом клієнтів (1 866 837 активних користувачів у 2022 році), а у самих супермаркетах через самокаси та вільнокаси. Зрозуміло, що це дає багато переваг, що можуть призвести у подальшому до розширення клієнтської бази підприємства, закріпити персонал через різноманітні програми розвитку та соціальної підтримки.

Дійсно, ТОВ «АТБ» було безумовним лідером в фінансово-економічних показниках (див. табл. 14): обсягах товарообороту, показниках рентабельності та ліквідності. Йому вдалося завершити фінансовий рік з прибутком, на відміну від переважної більшості інших торговельних мереж. Це свідчить про те, що керівництво обрало вдалу цінову політику, що враховує умови часу, коли ростуть показники інфляції та постійно знижується платоспроможність населення.

Розглянувши обидва приклади компаній торгівлі ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» та ТОВ «Сільпо-Фуд», що здійснювали свою діяльність на території України у 2020-2022 роках, можна підсумувати та виділити загальні тенденції роботи таких підприємств та їх схожі й відмінні риси із іншими бізнесами, що вели свою економічну діяльність в країні.

До схожих проблем в здійсненні діяльності можна віднести: негативні макроекономічні явища – інфляція, що призвела до росту цін та зниженню платоспроможності клієнтів, негаразди з логістикою, дефіцит персоналу, неспроможність відповідати за зобов'язаннями та відсутність достатньої кількості грошей в обороті й часті перепони в отриманні підтримки з боку держави.

До відмінностей належить той факт, і це показали обидва приклади, торговельне підприємство є більш активним, започатковує нові програми роботи з клієнтами та методи ведення бізнесу, фінансово-економічні результати загалом більш оптимістичні, ніж у інших підприємств.

Отже, за результатами проведеного аналізу виділимо найбільш необхідні станом на початок 2024 року напрями, що потребують, на наш погляд, швидкої зміни в діяльності торговельних підприємств для отримання позитивного економічного ефекту у майбутньому (рис. 4). І важливо те, що адаптувати можна лише внутрішні процеси, налаштування, організацію діяльності: персонал, логістика, впорядкування ідей та розвиток е-торгівлі як робочої альтернативи.

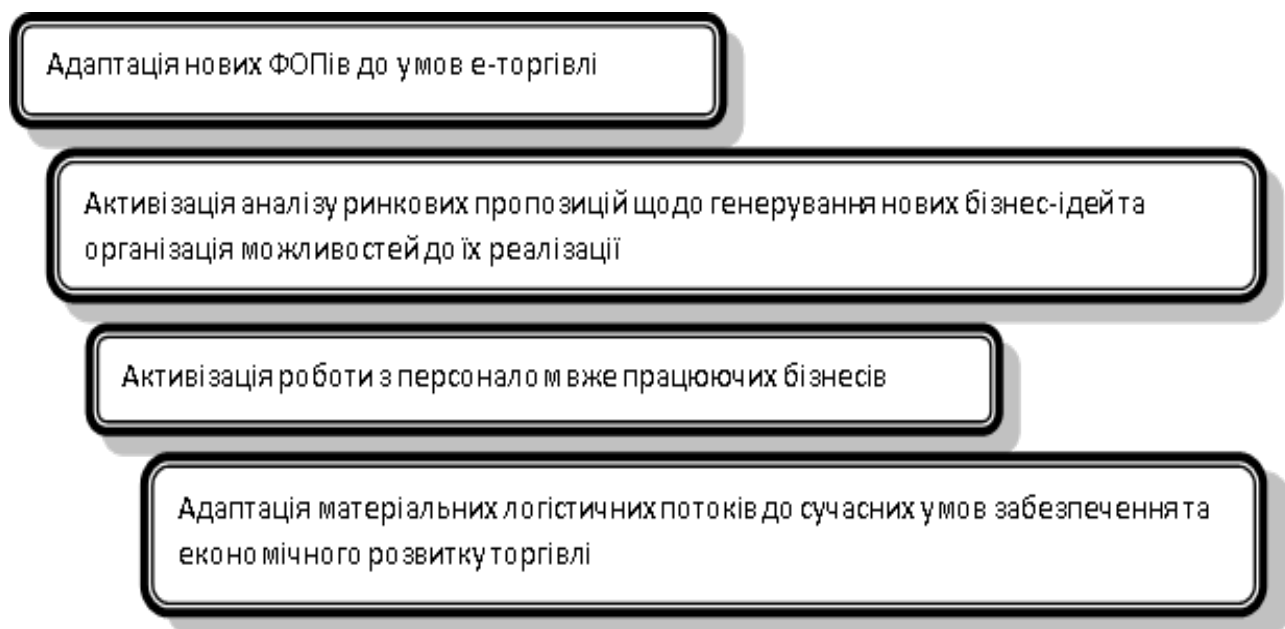


Рис. 4. Напрями, що потребують швидкої адаптації в діяльності торговельних підприємств у найближче майбутнє

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально кожний із запропонованих напрямів розвитку. Одним з найбільш перспективних напрямків вважаємо адаптацію діяльності нових ФОПів, що орієнтовані на торговельну діяльність, до умов е-торгівлі, оскільки при високому рівні ризиковості ведення бізнесу воєнної економіки та відсутності підприємницького досвіду з найменшими витратами можна стартувати з організації е-продажів. Особливо прийнятним це може стати для мікробізнесу.

Останнім часом, коли особливо актуальним з переходом на віртуальний простір взаємодії, де локалізуються основні маси клієнтів, стає необхідність цифровізації економіки та перехід бізнесу в он-лайн простір. На цю тему з'явилося багато публікацій: про те, що цифрова трансформація змінює умови діяльності підприємства (Волосов А. М., Баламут Г. С. [41]); що цифровізація сприяє безпеці діяльності бізнесу (Біличенко М. М., Касьянова Н. В. [42]); про різноманітні шляхи розвитку економіки у віртуальному просторі (Плахотнюк В. В. [43]); про особливості здійснення оперативного управління в таких умовах (Благун І. І. [44]); про те, які існують варіанти моделей монетизації такого бізнесу (Галахова Т. О., Галахов Є. М., Євдоченко О. О., Кислицина О. В. [45]). Віртуальні продажі стають не просто альтернативою в діяльності торговельних підприємств, а все більше поглинають ринок, глобально збільшуючи товарооборот. Так цілком виправдано буде із самого початку заснування власного бізнесу розглянути саме такий варіант організації торгівлі.

За відсутності безпосереднього контакту з клієнтом в момент продажу в умовах е-торгівлі важливим є забезпечення всіх складових, що будуть втримувати клієнта в процесі організації та реалізації продажу товару. Тому організація е-продажу повинна відповідати принципам комплексності в описі товару, повноти, надійності, відповідальності, відкритості взаємодії, процесної організованості.

Складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу, визначені, обґрунтовані, узагальнені та представлені у табл. 15.

Крім правильно складеного оголошення про продаж як письмова комунікація з потенційними клієнтами, дуже важливим є і побудова ефективної усної ділової комунікації. Таку ж позицію поділяють, наприклад, Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. [46]. Важливим завданням на цьому етапі буде довести продаж до завершення (оплати за товар), отримавши та закріпивши нового клієнта.

Складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу

Складові продажного оголошення	Зміст складових	Мета використання з точки зору забезпечення ефективного продажу
Опис товару:		
1 – характеристика товару	<ol style="list-style-type: none"> 1) назва товару за номенклатурою та асортиментом; 2) опис матеріалу; 3) дані розмірів товару; 4) кількість екземплярів у продажу 	Сформувати договірну базу для здійснення купівлі / продажу, унеможливити виникнення претензій щодо характеристик товару
2 – якість товару	<ol style="list-style-type: none"> 1) стан товару (не експлуатувався чи експлуатувався), 2) опис браку та в чому він полягає в разі наявності; 3) опис комплектації у відповідності до реального стану товару 	Створити передумови для купівлі товару, сформувати мотивацію клієнта до купівлі
3 – ціна товару	<ol style="list-style-type: none"> 1) розмір оплати за товар; 2) вид оплати; 3) опис того, що включено у ціну 	Відобразити цінову політику підприємства чи підприємця, максимально використати умови передпродажного сервісу для забезпечення прийняття рішення клієнтом про купівлю
Вигляд товару	Якісні фото товару з різних ракурсів	Сформувати репутацію як надійного ділового партнера
Умови продажу	<ol style="list-style-type: none"> 1) порядок розрахунків; 2) порядок контактів; 3) умови доставки; 4) умови прийняття претензій щодо товару або до виконання умов продажу 	Забезпечення ефективного використання робочого часу партнерів, окреслити порядок ділових комунікацій в процесі купівлі/продажу
Контактні дані продавця	<ol style="list-style-type: none"> 1) офіційна назва підприємства (чи ППБ підприємця, що веде торгівлю); 2) контактна особа; 3) графік роботи (час здійснення продажів); 4) контакти (телефон, e-mail, акаунти в соцмережах) 	Сформувати ефективну організацію взаємодії партнерів, усунення збоїв та перепон, що можуть призвести до відмови клієнта від купівлі

Джерело: розроблено автором

Другим напрямом, що дозволить адаптувати підприємця до нових умов ведення бізнесу (див. рис. 4), це активізація аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей, а також організація можливостей до їх запуску.

З появою AI, перенасиченням ринків пропозиціями, збільшенням темпів пошуку пропозицій може виникнути ситуація браку бізнес-ідеї та реалістичності її комерціалізації.

І тут задачу можна розглянути з двох сторін. З однієї сторони можливо звернутися на допомогу до державних та недержавних програм підтримки малого та середнього бізнесу. Сьогодні в Україні існують не мало таких сервісів. Наприклад, українські програми отримання фінансування та підтримки бізнес-проектів перелічено у [47]. Доволі розгорнутий список бізнес-ідей, які можна взяти для розробки, пропонують на порталі Дія.Бізнес [3]. Так, можливо використати наявний перелік та розглянути його, але розробляти та реалізовувати бізнес-ідею має сам підприємець, який:

- 1) не генерував цю ідею сам, тобто вона не є його власною ідеєю а, отже, не буде максимальної мотивації щодо її реалізації;
- 2) не знає, як себе поводить ринок по обраному напрямку бізнесу;
- 3) не знає, який реальний попит та обрану пропозицію;
- 4) не знає стану конкуренції в цьому сегменті;
- 5) не знає ступінь унікальності обраної бізнес-ідеї.

Отже, такий шлях буде мати багато невизначеності, незрозумілих питань, які будуть виникати не всі одразу, а хаотично та неочікувано.

Тому пропонуємо такий порядок генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх реалізації:

1. Визначити коло своїх інтересів – що подобається робити та одночасно виходить не так, як у більшості оточуючих.
2. Який продукт отримаєте в результаті, які його особливості – запишіть характеристики.
3. Чи можливо цим продуктом зацікавити інших – продати (рекомендація: перевірити на власному досвіді серед друзів, знайомих, послухати, що говорять, які висловлюють думки стосовно якості продукту).
4. Широкий збір та узагальнення інформації про існуючі бізнес-ідеї, що можуть бути схожі на вашу, як з'явилися, в чому їх унікальність (відмінність, ексклюзивність надання чи організації отримання).

5. Визначте, де саме пропонується аналог вашої ідеї, чи можна отримати очікуваний продукт у вашій місцевості.

Якщо ідея зовсім нова, тоді мова повинна йти про розробку бізнес-ідеї як стартапу. А це необхідність розписати бізнес-план, зайнятися пошуком інвесторів. Для цього підприємцю-початківцю потрібен Бізнес-інкубатор чи Школа стартапів.

Якщо ідея зовсім не нова, тоді або можна її розглядати як можливий підзаробіток, або відкинути як таку, що не доцільно обирати.

Якщо ідея не зовсім нова, є аналоги, і можна в ній побачити ознаки унікальності, тоді можна перейти до наступного кроку – комерціалізації визначеної бізнес-ідеї.

Комерціалізація бізнес-ідеї – це комплекс організаційних, маркетингових, економічних, інших заходів, що призведуть до практичної монетизації бізнес-ідеї, тобто до отримання доходу.

Розглянемо можливий порядок дій для комерціалізації:

1. Аналіз попиту на власний продукт (визначення місткості ринку, як ймовірного обсягу продажів тощо). Приклад вивчення попиту на рітейл-платформах:

– по кожній альтернативній ідеї – формулюємо декілька різновидів запитів за визначеними продуктами, що будуть пропонуватись;

– визначаємо платформи, де буде проведений аналіз попиту (чим більше, тим краще);

– заходимо на сайт та у пошуку вводимо підготовлені шаблони запитів;

– проводимо аналіз кількості та характеристик запитів від потенційних клієнтів;

– складаємо опис характеристик попиту, паралельно характеристику клієнтів

2. Аналіз очікувань клієнтів (вибираємо з описів оголошень, запитів у соцмережах).

3. Аналіз конкурентів та їх стану.

Конкуренти оцінюються та відбираються для порівняння за такими ознаками:

- за етапом розвитку;
- за ресурсною базою;
- за розміром бізнесу;
- за характером спеціалізації;
- за обсягами клієнтських баз;
- за номенклатурою та асортиментом продуктів.

Якщо на цьому етапі визначається життєздатність бізнес-ідеї у порівнянні з конкурентами, тоді слід переходити до наступного кроку.

4. Визначаємо обсяги витрат для успішної реалізації ідеї (часові, фінансові, людські, рівень вмотивованості та впевненості в успіху).

Якщо всі кроки щодо комерціалізації дали позитивний результат, то розпочинається процедура остаточного створення власного бізнесу. Для цього:

1. Визначаємо організаційно-правової форми організації власного бізнесу.
2. Визначаємо юридичного статусу (ФОП, юридична особа, фріланс).
3. Визначаємо КВЕД.
4. Визначаємо податкової схеми.
5. Визначаємо очікуваних результатів та ознак ефективної комерціалізації підприємницької ідеї.
6. Побудова підприємницької стратегії.
7. Розробка бізнес-плану.
8. Підготовка пакету документів для реєстрації власного бізнесу.
9. Реєстрація власного бізнесу.

Описаний вище алгоритм дій може бути рекомендований підприємцю-початківцю для полегшення його діяльності щодо спрямування його в процесі пошуку та визначенню власної бізнес-ідеї, перевірці її на унікальність, здатність до комерціалізації та до остаточної реєстрації власного бізнесу.

Ще одним актуальним завданням останніх років для бізнесу (див. рис. 4) є подолання нестачі персоналу та активізація роботи з персоналом для вже працюючих торговельних бізнесів.

Безперечно, це питання є дуже актуальним та, як зазначали автори у [48; 49], персонал відіграє ключову роль в управлінні розвитком підприємства та є необхідним інтелектуальним ресурсом для досягнення визначених підприємством стратегій. В період воєнної економіки це не просто констатація факту, але й постійна задача, яку потрібно оперативно вирішувати.

Зараз, в умовах постійно діючого стресу, загострених емоцій та почуттів, втрат та скалічених життів та фізичних каліцтв, особливі вимоги повинні висуватися до персоналу, який безпосередньо спілкується з клієнтами – до продавців, касирів, працівників торговельних залів.

Якщо раніше достатньо було висувати до таких працівників відбіркові вимоги щодо високого рівня комунікабельності, відповідальності, уваги до деталей, гарної пам'яті та реакцій, спостережливості та організованості, то зараз такі працівники повинні ще додатково знати правила першої медичної допомоги, правила поведіння та спілкування із людьми з інвалідними частинами тіла, додаткові високі вимоги до якостей милосердя, емпатії до людей, готовності прийти на допомогу, коректності поведінки, лояльності до клієнтів, стриманості в мові та оцінках дій інших. Тобто, потрібно додатково переналаштуватись на зміни психологічних та фізичних станів клієнтів.

Крім того, самі приміщення повинні бути організаційно переналаштовані на простір, дружній для кожного відвідувача без виключень. Це так само відповідальність персоналу перед клієнтами, що свідчить про високий рівень розвитку корпоративної культури в компанії. З врахуванням умов ринку праці в Україні залучити персонал шляхом зовнішнього рекрутингу стає дуже складно або зовсім не ефективно. В такому випадку кращим шляхом розв'язання питання нестачі персоналу є, на нашу думку, внутрішнє залучення. Це допоможе керівництву компанії скоротити прямі витрати на пошук та адаптацію нових працівників, також допоможе додатково розвинути вже той персонал, що навчений та успішно працює, забезпечуючи на подальше ситуацію взаємозамінності та розширення можливостей до гнучкої кадрової політики.

Не менш актуальним для торговельних підприємств, особливо мережевого типу, є, як було визначено вище (див. рис. 4), проблеми з логістикою, що викликає нагальну необхідність адаптувати матеріальні логістичні потоки до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі.

Актуальність даної задачі підкреслювали багато науковців в останні періоди. Воробець Є. у [50] розробляв економічну сутність логістичних операцій. Питаннями вдосконалення логістичної діяльності займались Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. [52]. Питаннями моделювання логістичних структур та процесів займались Grynko T., Ivanov R., Sherstennikov Yu. та Porokhnya V. [53]. Питання управління логістичною діяльністю розробляли Алькема В. Г. [51] та Семенча І. Є. [54].

Слід зазначити, що для здійснення комплексу завдань з управління логістикою, необхідно розуміти цілісну структуру логістичних потоків та зв'язків з врахуванням сучасних тенденцій та новітніх напрямків.

Сучасна система логістики впорядкована нами та подана на рис. 5. Якщо розглядати логістичну систему з позиції ефективної діяльності підприємства оптової торгівлі, то для нього найважливішими частинами логістичної системи будуть транспортна логістика, логістика складу, логістика запасів в розрізі упакування та збереження, можливо ще логістика посередництва та логістика закупівель. Для підприємств роздрібної торгівлі найважливішими частинами логістичної системи, що потребують аналізу та оптимізації процесів, будуть транспортна логістика, логістика розподілу (причому, як зовнішнього, так і внутрішнього), логістика закупівель, логістика запасів, сервісна логістика та за умов ведення е-торгівлі – «віртуальна» логістика.

Із самого тільки переліку складових логістичної системи для оптових та роздрібних підприємств торгівлі стає зрозумілим, що найбільш складними є логістичні питання саме для підприємств роздрібної торгівлі.

Останнім часом дуже актуальним є розвиток сервісної логістики на етапі забезпечення ефективності управління продажем товарів. Про це ми зазначали у [54]. Також особливо зараз актуальним є питання ефективного функціонування

логістики запасів, організація її матеріальних потоків. Зараз вже ситуація поступово з цим вирівнюється, але, все одно, необхідно продовжувати контролювати ці процеси. В логістиці розподілу останні періоди доводиться більше спиратися на внутрішній розподіл, адже зовнішні процеси можуть зазнавати перешкод.

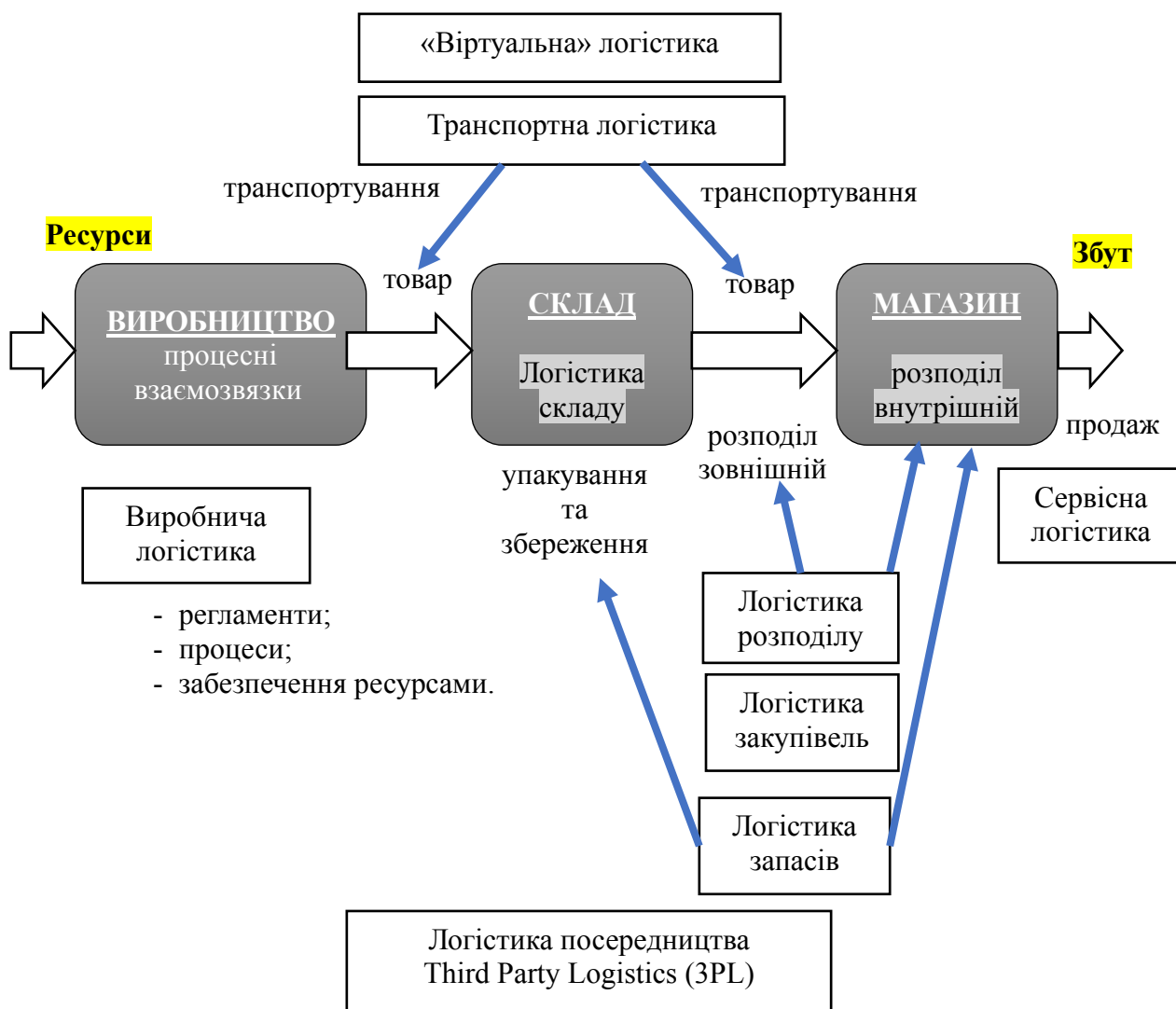


Рис. 5. Сучасна логістична система, яка забезпечує дієвість комплексу економічного обігу та розподілу

Джерело: розроблено автором

Складність в управлінні логістичними потоками ще полягає й у тому, що зовнішні логістичні потоки значно залежать від зовнішніх умов, на які важко будь-яким чином вплинути, тому потрібно, коли мова йде про проблеми із зовнішніми логістичними потоками, продумувати альтернативи їх обходу, тобто здійснювати гнучке оперативне корегування.

Таким чином, в результаті дослідження реалізовано наукове завдання за результатами аналізу стану діяльності підприємств торгівлі розробити шляхи управління адаптацією цих підприємств до сучасних умов ведення бізнесу. Дослідження побудовано з врахуванням принципів комплексності, науковості, системності, обґрунтованості, наочності представлення даних. В ході дослідження визначено, що є всі необхідні теоретичні та методологічні передумови для організації такого дослідження, для чого зроблений аналіз наукових джерел.

Для визначення ключових проблем та очікувань підприємств торгівлі спочатку проаналізовано всі передумови, обставини, фінансово-економічні показники діяльності підприємств за результатами масових опитувань. Далі визначено, чи перетинаються загальні проблеми бізнесу із проблемами, притаманними для торговельних підприємств. Виявили спільність та різницю між ними. Визначені критерії перевірили на прикладах діяльності двох торговельних підприємств – оптової торгівлі ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД» та переважно роздрібною торгівлі ТОВ «Сільпо ФУД». Аналіз їх фінансово-економічної та організаційної діяльності підтвердив результати попереднього аналізу.

Проведений 4-кроковий аналіз стану умов ведення бізнесу в торгівлі дав змогу запропонувати такі напрями, що потребуватимуть швидкої адаптації в діяльності торговельних підприємств у найближче майбутнє: адаптація нових ФОПів до умов е-торгівлі; активізація аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей та організація можливостей до їх реалізації; активізація роботи з персоналом вже працюючих бізнесів; адаптація матеріальних логістичних потоків до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі.

В межах цих напрямів розроблено складові продажного оголошення при здійсненні е-торгівлі, що забезпечують ефективність продажу; алгоритм генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх комерціалізації; опис вимог до персоналу з врахуванням сучасних викликів в роботі з клієнтами та можливі форми рекрутингу; схему сучасної логістичної системи, що забезпечуватиме дієвість комплексу економічного обігу та розподілу в діяльності як підприємств оптової торгівлі, так і роздрібною.

В подальшому бачимо продовження деталізованого дослідження по кожному з визначених напрямів адаптації.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29: Постанова Кабінету Міністрів України № 312 від 18.03.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-29-312>.
2. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/consulting>.
3. Безоплатні консультації для майбутніх та досвідчених підприємців / Дія.Бізнес.: веб-портал. URL: <https://business.diia.gov.ua/idea>.
4. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee60d51-a3f3-4827-8463-a935f50cbe77/content>.
5. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78-85. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>.
6. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191-196. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196>.
7. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>.
8. Птащенко О. В., Денисюк О. В., Курцев О. Ю., Малінка І. Л. Особливості економічної інклюзії у воєнний період. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 11-18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-11-18>.
9. Sánchez, M. A., & De Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: Empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(3), 431-440. Portico. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12449>.
10. Kafetzopoulos, D. (2023). Understanding BMI from Industry 4.0, knowledge management and market uncertainty perspective. *Business Process Management Journal*, 29(5), 1522-1542. <https://doi.org/10.1108/bpmj-12-2022-0663>.
11. Roci, M., & Rashid, A. (2023). Economic and environmental impact of circular business models: A case study of White Goods-as-a-Service using multi-method simulation modelling. *Journal of Cleaner Production*, 407, 137-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137147>.
12. Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., Galariotis, E., & Zopounidis, C. (2023). Big Data Analytics Applications in Information Management Driving Operational Efficiencies and Decision-Making: Mapping the Field of Knowledge with Bibliometric Analysis Using R. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010013>.
13. Bahoo, S., Cucculelli, M., & Qamar, D. (2023). Artificial intelligence and corporate innovation: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122-264. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122264>.
14. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України № 1602-III від 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.
15. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування / Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni>.

16. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни / CID : веб-сайт. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>.
17. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова правління Національного банку України № 18 від 24.02.2022 р. URL: <https://ips.liga.zakon.net/document/PB22027?an=1>.
18. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2022. Вип. 1. 53 с. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/reports?pid=6921>.
19. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. / Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.
20. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. 2023. Вип. 19. 51 с. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/36555-nres_november_2023_final_compressed.pdf
21. Як трансформувався український бізнес за два роки повномасштабної війни: виклики, зміни та ініціативи / Ain.ua: веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2024/02/23/yak-transformuvavsy-a-ukrayinskyj-biznes-za-dva-roky-povnomasshtabnoyi-vijny-vyklyky-zminy-ta-inicziatyvy/>.
22. Очікування підприємств сфери послуг щодо перспектив розвитку їх ділової активності / Держстат України: архів 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/gr/posl/arj_posl_2023.htm.
23. У яких галузях відкрилась найбільше нових ФОПів у 2023 / Psm7.com : веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/v-kakix-otraslyax-otkrylos-bolshe-vsego-novyx-flp-v-2023-opendatabot.html>.
24. Хто відкрив більшість ФОПів в Україні цього року / Psm7.com: веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/kto-otkryl-bolshinstvo-flp-v-ukraine-v-etom-godu-opendatabot.html>.
25. Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни / Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-diibiznes-u-2023-rotsi-rozvytok-ukrainskoi-pidpriemnytskoi-ekosystemy-v-umovakh-viiny>.
26. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів / ЕБА: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/>.
27. Длігач А. Стан та перспективи малого та середнього бізнесу / Економічна правда, 11.12.2023: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/>.
28. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні / Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>.
29. Мінекономіки визначило пріоритетні галузі, що потребують особливої підтримки під час війни / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cdbccfec-285d-43b0-9068-28876b470d45&title=MinekonomikiViznachiloPrioritetniGaluzi-SchoPotrebuiutOsobливоiPidtrimkiPidChasViini>.
30. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. / Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskyh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya>.
31. У яких галузях відкрилась найбільше нових ФОПів у 2023 / Psm7.com: веб-сайт. URL: <https://psm7.com/uk/business/v-kakix-otraslyax-otkrylos-bolshe-vsego-novyx-flp-v-2023-opendatabot.html>.

32. Звітність фінансова за 2020 рік ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/39078121/finances?current_year=2020.
33. Звітність фінансова за 2021 рік ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/43233153>.
34. Інформація з ЄДР ТОВ «ЛІМ-ТРЕЙД». URL: <https://opendatabot.ua/c/43233153>.
35. Власник мережі Сільпо звітує про збитки на 7,6 млрд грн за 2022 рік / RAU: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/ru/news/vladelec-silpo-ubytkah-7-6-mlrd/>.
36. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: Звітність (silpo.ua).
37. ТОВ «Сільпо-Фуд»: офіційний сайт URL: <https://silpo.ua/>.
38. Звіт про функціонування ІСМ за 2021-2022 рр. / ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: [647e251994793.pdf](https://silpo.ua/647e251994793.pdf) (silpo.ua).
39. Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 / ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: [64a56e0bad926.pdf](https://silpo.ua/64a56e0bad926.pdf) (silpo.ua).
40. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2022 рік. URL: [64a56f7808283.pdf](https://silpo.ua/64a56f7808283.pdf) (silpo.ua).
41. Волосов А. М., Баламут Г. С. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 80-90. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417743>.
42. Біличенко М. М., Касьянова Н. В. Вплив цифрової трансформації на формування системи економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 83-91. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-83-91>.
43. Плахотнюк В. В. Альтернативні сценарії цифрового майбутнього. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 127-137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-127-137>.
44. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-325-331>.
45. Галахова Т. О., Галахов Є. М., Євдоченко О. О., Кислицина О. В. Сучасні моделі монетизації бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 52-63. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-52-63>.
46. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: колективна монографія: За заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. С. 60-84. URL: https://www.researchgate.net/publication/341325762_Efektivni_komunikacii_ak_faktor_zabezpecenna_rozvitku_sucasnogo_pidpriemstva.
47. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво / Українська правда. 03.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/>.
48. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Піпкіна, А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>.
49. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: колективна монографія: За заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. С. 11-68. URL: <https://philpapers.org/archive/GRY-5.pdf>.
50. Воробець Є. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-81>.
51. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (6), С. 73-86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.

52. Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 30 (1). С. 52-56. [https://doi.org/10.31521/modecon.v30\(2021\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.v30(2021)-08).
53. Grynko T., Ivanov R., Sherstennikov Yu., & Porokhnya V. (2021). Modelling the logistics system of an enterprise producing two type of goods. CEUR Workshop Proceedings. Vol. 3048. Paper 22, 235-254. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-3048/paper22.pdf>.
54. Семенча І. Є. Поведінкові аспекти ефективності реалізації товару в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Наукові інновації та передові технології: Серія «Управління та адміністрування»*. 2023. № 7 (21). С. 142-150. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-142-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-142-150).

4

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

О. П. Крупський

Ю. М. Стасюк

А. А. Кобченко

ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДТРИМКИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАЛОСТІ В ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ

Необхідність залучення зеленого фінансування для реалізації цілей сталого розвитку в житловому будівництві України відповідає вимогам Зеленої Угоди ЄС та важливості забезпечення енергоефективності та ресурсозбереження в контексті екологічних викликів та кліматичних змін у сучасному світі. У контексті підписання Україною Зеленої Угоди Європейського Союзу (ЄС), зростає важливість розробки та впровадження зеленого фінансування, спрямованого на підтримку житлового будівництва з урахуванням вимог енергоефективності та зменшення впливу на навколишнє середовище. Перехід до сталого житлового сектору відіграє ключову роль у скороченні викидів парникових газів та оптимізації споживання ресурсів. Ця тенденція відповідає сучасним екологічним викликам та вимагає від уряду, бізнесу та суспільства спільних зусиль у розвитку та впровадженні зелених ініціатив [36]. Враховуючи позитивний вплив енергоефективного будівництва на здоров'я людей, стійкість екосистем та загальну якість життя, важливо провести дослідження, спрямоване на впровадження практичних та ефективних рішень у сфері зеленого фінансування житлового будівництва в Україні. Така ініціатива має величезний потенціал змінити ситуацію

та сприяти створенню життєвого середовища, яке було б більш придатним для майбутніх поколінь, що ставить питання зеленого фінансування у центр уваги як актуальний напрям дослідження та розвитку [16].

Різні аспекти зеленого будівництва вивчаються в роботах багатьох вчених, що підкреслює актуальність цієї теми та необхідність подальших досліджень. Деякі з них включають дослідження теоретичних аспектів, інші аналізують практичні аспекти реалізації зелених стандартів у будівництві. Ці дослідження виконані різними вченими, такими як С. Мащенко, М. Вовк, Р. Алієв, О. Дорошенко, Ю. Орловська, В. Чала, О. Білик та інші. Деякі з цих робіт розглядають економічні аспекти зеленого будівництва, інші – його соціальний вплив і важливість у контексті сталого розвитку. Зелене будівництво також стає об'єктом досліджень у сфері зеленої економіки, де воно розглядається як один з ключових чинників, що сприяють сталому розвитку суспільства та збереженню середовища. Вивчення теоретичних та практичних аспектів зелених технологій у будівництві за кордоном дозволить адаптувати ці ідеї та підходи до умов нашої країни. Сучасний рівень розвитку зеленого будівництва в Україні підкреслює потребу в подальших наукових дослідженнях. Але варто зауважити, що створення та впровадження сучасних принципів «зеленої» економіки та особливо зеленого будівництва залишається складним завданням для української економіки в умовах ринкових трансформацій, а зараз в умовах повномасштабної війни. Цей процес вимагає комплексного та багатопланового підходу, оскільки він включає в себе різноманітні аспекти, такі як розвиток інфраструктури, регулювання використання природних ресурсів, створення стимулів для розвитку екологічно чистих технологій та ефективного використання ресурсів [36].

У сучасній екосистемі виявлено ряд проблем, що стосуються ключових аспектів людського життя – екологічних, економічних, соціальних, політичних і правових. Ці проблеми взаємопов'язані та взаємозалежні, і вони виникли через тривале недооцінення необхідності забезпечення балансу між цими сферами життєдіяльності. Нерівновага призвела до виникнення різноманітних загроз, таких як погіршення соціальної та економічної нерівності, поширення бідності,

зміни клімату, забруднення води та повітря, втрати біорізноманіття та інші, які мають негативний вплив не лише на матеріальний рівень, а й на здоров'я та загрожують належному існуванню людства у майбутньому.

Світове співтовариство загалом, а особливо Європейський союз, активно працює над вирішенням складних проблем, які породжуються екологічними, економічними та соціальними викликами [32]. Ці проблеми вимагають концептуального та системного підходу до майбутнього розвитку суспільства та держави.

Європейський союз є прикладом вирішення цих викликів через свою політику, яка виявляє лідерські якості та встановлює стандарти для багатьох країн у світі. Одним із ключових напрямків ЄС є Європейська Зелена угода (European Green Deal), також відома як Європейський Зелений Курс [3].

Зелену угоду Європейського Союзу слід розглядати як довгостроковий стратегічний план, побудований на принципах сталого розвитку. Її ціль полягає у перетворенні Європи до 2050 року в безпечний, екологічно чистий та енерго-незалежний континент. План розроблено з метою створення стійкої та конкурентоспроможної економіки, яка сприятиме розвитку та покращенню якості життя громадян, у той же час вирішуючи проблеми, пов'язані зі змінами клімату та екологією. Європейський зелений курс відіграє ключову роль в економічному та екологічному розвитку України. Перехід до стійкої економіки та збалансованого використання ресурсів є важливим етапом для забезпечення життя людини в гармонії з навколишнім середовищем. Однак, цей процес має свої виклики та можливості, особливо для бізнесу та торгівлі. Ініціативи зеленого курсу ЄС можуть мати різноманітні наслідки для різних секторів економіки України. Наприклад, перехід до циркулярної економіки може призвести до зниження попиту на деякі види сировини, тоді як популяризація органічних продуктів в ЄС може відкрити нові можливості на ринку для українських виробників. Залучення широкого спектру суб'єктів у реалізацію Зеленої угоди, включаючи громадськість, є надзвичайно важливим для успішного впровадження цих ініціатив. Це сприятиме

більшому розумінню та підтримці з боку громадськості та забезпечить більш широку підтримку та довіру спільно проведеним реформам. Створення і вдосконалення нормативно-правового базису, що відповідає європейським стандартам, є кроком вперед у реалізації Зеленої угоди. Це вимагає оновлення і створення нових правових актів, які б відповідали сучасним вимогам сталого розвитку та екологічній політиці. Стандартизація та екологізація економічних та політико-правових інституцій є ключовими для подальшого розвитку України, оскільки це створить фундамент для її сталого економічного та екологічного зростання у майбутньому.

Аналіз впливу Європейського зеленого курсу на зовнішню політику України потребує розгляду кількох критеріїв (рис. 1).

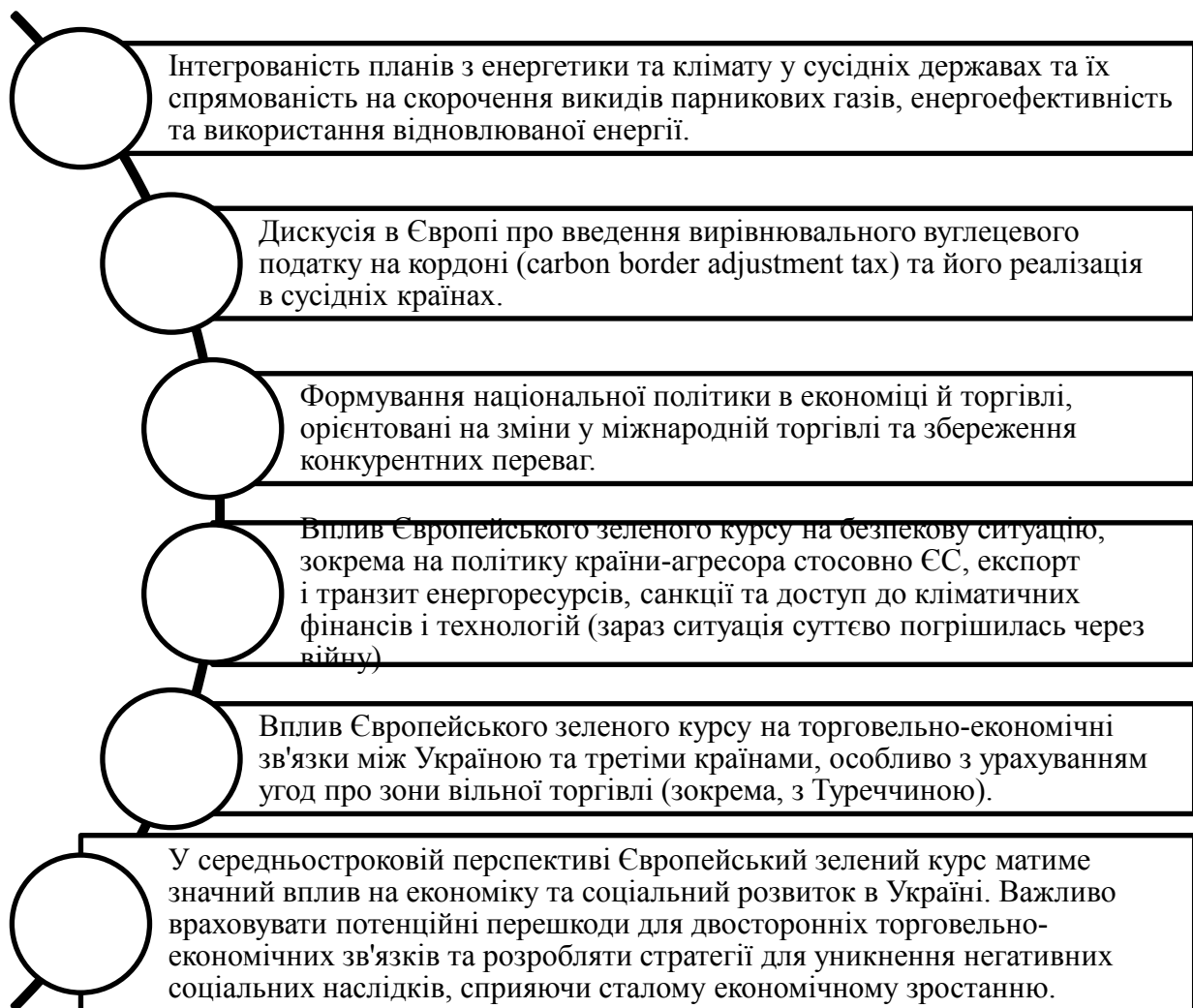


Рис. 1. Критерії впливу Європейського зеленого курсу на зовнішню політику України

Джерело: складено авторами на основі [2-3; 8-9; 24]

Досвід євроінтеграції України в умовах війни є унікальним. У цей період країна не лише відстоюється від широкомасштабної збройної інтервенції, а й стикається з великими людськими та економічними втратами. Попри це, Україна здобула статус кандидата на вступ до Європейського Союзу. Вона продовжує свій шлях європейської інтеграції, поглиблює партнерство з ЄС у різних сферах та впроваджує положення Угоди про асоціацію. На сучасному етапі євроінтеграції в Україні спостерігається вплив різноманітних викликів та загроз. Серед них – геополітичні турбуленції, проблеми в Євросоюзі та вплив військової агресії на шлях України до європейської спільноти. Масштабна агресія відобразилася на Україні у величезних збитках та руйнуваннях. Лише за оцінками європейських експертів, було пошкоджено або знищено понад 65 тис. об'єктів цивільної інфраструктури по всій країні, втрати за даними на кінець 1-го півріччя 2023 р. становили понад 150 млрд дол. [14].

Україна також постраждала екологічно: 20% природоохоронних територій, 3 млн. гектарів лісів, загальні збитки складають понад 40 млрд євро. Внаслідок війни споживчі ціни зросли на 2,5%, інфляція сягнула 26,6%, а ВВП впав на 30% [17].

Військові дії та стан воєнного конфлікту великою мірою вплинули на реалізацію ключових аспектів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Важливі реформи, передбачені у цій угоді, стали більш складними у звичайний мирний період, але зараз вони ще більше ускладнені через воєнний стан та активні бойові дії на території країни. Деякі аспекти Угоди, які потребують негайного впровадження, тепер затримуються або виконуються з великою складністю, особливо через непередбачені обставини воєнного конфлікту. Тільки 14 грудня 2023 року лідери країн ЄС ухвалили рішення про початок переговорів з Україною та Молдовою щодо вступу до Євросоюзу.

Після початку війни відчутно зменшився інтерес та активність з боку європейських бізнес-партнерів України. Вони стали більш обережними та мають менше інтересу до співпраці через загрози та небезпеки, пов'язані із військовим

конфліктом. Це також призвело до втрати інтересу до інвестицій та бізнес-розвитку у країні [21]. Окрім того, Україна стала значним отримувачем міжнародної допомоги через військові дії. Ця підтримка забезпечує близько третини витрат українського бюджету. Що стосується ситуації з фінансовими потоками, то це негайно вплинуло на бюджетні видатки та призвело до перегляду пріоритетів на користь оборонних потреб країни. У такому контексті, зелене фінансування буде розглядатися як надзвичайно важливий інструмент для відбудови та створення екологічно чистого та енергоефективного житла в Україні. Роль зеленого фінансування в житловому будівництві полягає в сприянні розвитку енергоефективних технологій, використанні відновлюваних джерел енергії, зменшенні викидів шкідливих речовин під час будівництва та експлуатації житла. Це може включати ініціативи з утеплення будівель, встановлення сонячних батарей, використання матеріалів з високою екологічною стійкістю тощо.

В рамках зеленої угоди, яка має на меті досягнення кліматичних цілей Європейського союзу, зелене фінансування в житловому будівництві виступає як один із засобів зменшення викидів парникових газів та покращення якості життя громадян. Фінансування проектів, спрямованих на зелене будівництво, стимулює розвиток інновацій та сприяє переходу до більш сталого способу життя. Зокрема, укладання зелених кредитів, іпотек чи інших фінансових інструментів для підтримки будівництва екологічно чистого житла відображає тенденцію до більшого зацікавлення у справах екології та сталого розвитку. Це важлива тема, що відображає спільний зусилля спрямування фінансових ресурсів у більш екологічно-орієнтовані напрямки.

У наступні кілька десятиліть будівельна галузь має пройти значні зміни, щоб відповісти на вимоги, що встановлені Європейським Союзом щодо переходу до енергетики, яка базується на чистій енергії. За оцінками, близько 75% будівель, які вже знаходяться в експлуатації громадянами ЄС для проживання, роботи, відпочинку, освіти та інших потреб, потребують покращення у плані енергоефективності. Європейська Комісія, у повідомленні «Чиста планета для всіх», підкреслила,

що до 97% будівель (це охоплює всі будівлі, споруджені до 2010 року), потребують часткової або глибокої реконструкції, щоб відповідати амбіціям довгострокової стратегії.

Будівлі відіграють критичну роль у впровадженні низьковуглецевого майбутнього в ЄС [24]. Реконструкція з енергозбереження, яка включає різноманітні заходи щодо модернізації будівельної конструкції та технічних систем, має велике значення для досягнення цілей ЄС з енергоефективності до 2030 року та переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Проте, наразі фактична швидкість енергетичної реконструкції будівель становить лише 1% на рік, що не відповідає вимогам з урахуванням швидкості, обсягу та глибини поставлених завдань.

Дослідження свідчать, що для досягнення амбітних кліматичних та енергоефективних цілей Європейського Союзу необхідно залучити до 185 мільярдів євро щорічних інвестицій, з яких 115 млрд євро мають надходити від домогосподарств, а 70 мільярдів євро – від підприємств.

Щорічно в Європейському Союзі близько 15 млрд євро державних інвестицій витрачаються на енергоефективну реновацію будівель. Це виділення грошей відбувається у різних країнах ЄС: близько 45% йде на Захід і Північ, 27% – на Південну Європу (Італія, Іспанія, Португалія, Греція, Кіпр), а залишок 28% – на Центральну та Східну Європу [22].

У Європейському Союзі існують різні фінансові механізми для енергетичної реконструкції будівель, включаючи односторонні виплати, боргове фінансування, фінансування акціонерного капіталу або їх комбінації. Фінансові схеми, які підтримуються державними джерелами та надаються через державних посередників (наприклад, державний банк), відомі як публічні. Це можуть бути традиційні механізми, такі як гранти, субсидії та позики, або нові та прогресивні моделі, які ще не мають широкого застосування на європейському ринку, такі як краудфандинг і фінансування за рахунок [15].

Підписавши Європейську Зелену Угоду, Європейський Союз виступає за світове лідерство у переході до екологічно орієнтованого майбутнього. Ця угода

встановлює можливості фінансування екологічних проектів в ЄС на період з 2021 по 2027 рік. Засоби будуть спрямовані на досягнення кліматичних цілей ЄС до 2030 та 2050 років: зменшення викидів парникових газів на 55% та перетворення Європи на кліматично нейтральний регіон до 2050 року [15].

Підтримка екологічних інновацій від ЄС ніколи не була настільки значущою. Для досягнення поставлених цілей Європейська комісія зобов'язалася залучити щонайменше 1 трильйон євро на сталих інвестиціях протягом наступного десятиріччя. Ця сума складатиме 30% багаторічного бюджету ЄС (2021-2028) та унікального інструменту NextGenerationEU (NGEU), спрямованого на відновлення після пандемії COVID-19, який також виділено на зелені інвестиції.

Незважаючи на велику потребу у значних змінах у національній економіці загалом, а особливо у будівельній сфері, Україна до цього часу не розробила та не випробувала на міжнародному рівні повноцінних зелених стандартів у будівництві, які відповідали б вимогам ООН та ЄС. Ринок зеленого будівництва залишається недостатньо розвиненим, не дивлячись на те, що споживання енергії українцями перевищує середні показники у 5-6 разів в порівнянні з середніми показниками європейських країн. Дискусії про енергоефективність тривають десятиліттями на законодавчому рівні.

Однією з головних перешкод у розвитку ринку зеленого будівництва є недостатня освіченість серед усіх зацікавлених груп, а також відсутність адекватного розуміння зелених принципів проектування та аудиту, навіть серед фахівців у цій області. Ще однією принципово важливою перешкодою є традиційне уявлення споживачів про необмежене використання ресурсів, яке переважає серед них, а також короткострокова філософія з максимізацією прибутку, яка є домінуючою серед керівників будівельних компаній. Також важливими перешкодами є недосконалість законодавства та програм державної підтримки зелених інвестицій. Після років незалежності набутий досвід свідчить про те, що будівництво в Україні відбувається швидко, інтенсивно, легко та масово, але недостатньо екологічно.

Згідно з аналітичними оцінками, частка зеленого будівництва в Україні становить близько 2% від загального обсягу будівельного ринку, що на 15 разів

менше, ніж середній показник у країнах Європи. В основному ця сфера повністю підпорядкована комерційним потребам (торгові та розважальні комплекси, бізнес-центри тощо). Щодо екологізації житлового сектору, то це питання наразі важко розглядати серйозно [6]. Ринкові дослідження показують, що створення екологічного проекту в Україні у середньому обійдеться вдвічі дорожче, ніж звичайне будівництво без екологічних аспектів. Водночас вартість продажу такої нерухомості вище лише на 10% у випадку зеленого будівництва. У структурі викидів CO₂ в Україні, за даними аналітичного ресурсу GMK Center, виробництво будматеріалів відіграє 6% [5].

Висока енергоефективність ВВП України є результатом суттєвої технологічної відсталості як у промисловості, так і у житлово-комунальному секторі. Приблизно 40% кінцевої енергії споживається на енергопостачання будівель, існують великі втрати тепла та інших енергетичних ресурсів [2]. Природний газ залишає основним джерелом енергії для опалення. Централізоване опалення забезпечує тепло для близько 43% українських домогосподарств та інших будівель. Технічний стан більшості існуючих споруд та їхніх інженерних систем не відповідає сучасним вимогам. Понад 80% будівель, побудованих в Україні до 1991 року, не відповідають сучасним стандартам енергоефективності, їх середній показник споживання енергії становить близько 194 кВт•год/м² [1].

У великій частині будівельного сектору в Україні зафіксовано найнижчий рівень енергоефективності, проте цей сектор відповідає за 6% викидів вуглецю. Згідно з даними щорічного глобального дослідження Energodata, енергоефективність українського ВВП перевищує середній показник країн світу більш ніж удвічі. Наприклад, рівень енергоефективності ВВП Польщі у 2,5 рази нижчий, а в Німеччині — навіть у 3,3 рази менший, ніж в Україні. Стіни житлових будинків, побудованих між 1960 і 1980 роками, склалися з переважно керамзитобетонних панелей та цегли із керамічною і силікатною густиною 1400-1900 кг/м³, що мали високий коефіцієнт теплопровідності. Україна витрачає на опалення одиниці площі в 1,5 рази більше енергії, ніж США, і приблизно у тричі більше, ніж в Швеції [8].

Серед позитивних аспектів варто відзначити створення влітку 2016 року Ради Зеленого Будівництва в Україні, яка стала акредитованим членом Всесвітньої Ради Зеленого Будівництва після численних спроб. Крім того, за роки дебатів було прийнято більше 50 законопроектів щодо енергоефективності на національному рівні.

Створення та практична діяльність Фонду Енергоефективності в Україні сприяли зміцненню інституційної бази для розвитку вітчизняного зеленого будівництва. Цей фонд був заснований з метою сприяння поширенню знань, залученню інвестицій, наданню консультацій та обміну міжнародним досвідом.

Досягнутим важливим прогресом також є законодавче закріплення та розвиток інституту енергоаудиторів та системи державної сертифікації будівель. Протягом цього періоду на ринку з'явилися сертифіковані консультанти та акредитовані фахівці за трьома провідними системами зеленої будівельної сертифікації: BREEAM, DGNB, LEED.

Україна активно брала участь у програмах енергоефективних перетворень у країнах Східного партнерства та отримала значне фінансування від Європейського Інвестиційного Банку. Але з початком повномасштабної війни багато програм призупинено.

Європейський Союз впевнено просувається у втіленні моделі циркулярної економіки в будівництві та досягненні нульового рівня енергоспоживання будівель. Україна, зі свого боку, лише починає свій шлях у цьому напрямку. Експерти рекомендують спершу вирішити питання постачання та маркування екологічних будівельних матеріалів на вітчизняний ринок через державні закупівлі, а також розробити економічні механізми для підтримки впровадження зелених стандартів у бізнесі, зважаючи на зарубіжний досвід. Паралельно з цим потрібно вдосконалити відповідну нормативно-правову базу та гармонізувати її з європейськими національними системами зелених стандартів. Україна, хоча і продовжує плавно, але постійно рухатись у напрямку зеленого будівництва. Поки лише окремі об'єкти нерухомості отримали «зелені» сертифікати, а ще 5-6 проєктів перебувають у процесі сертифікації. Першими звернули на себе

увагу торгово-розважальні комплекси та офісні будівлі. Наприклад, за системою LEED вже сертифіковано посольство США в Україні та офіс компанії Shell у Бізнес-центрі «Торонто-Київ». Інші об'єкти, такі як інноваційний парк UNIT.City та офісний центр K/MOST (Київ), перебувають у процесі сертифікації.

Також вже отримали «зелені» сертифікати за системою BREEAM Торгівельний центр Forum Lviv (Львів) і Бізнес-центр Astarta (Київ), а Торгівельний центр Rive Gauche (Київ) має намір отримати цей сертифікат. БЦ «Оптима плаза» (Львів) також сертифікований за системою BREEAM.

Україна за міжнародними стандартами визнається однією з країн, що найбільше витрачає енергії. Це пов'язано з застарілими технологіями та неефективними централізованими системами тепlopостачання. У порівнянні з європейськими країнами, Україна суттєво відстає. Наприклад, в середньому на 1 квадратний метр житла в Німеччині використовується 90 кВт/год на рік, тоді як в Україні цей показник перевищує 300 кВт/год. Однією з ключових проблем є старі будинки. Приблизно 90% з них побудовані до 1990-х років, багато з них не є енергоефективними і потребують значного оновлення. Проведення масштабної термомодернізації може значно знизити споживання тепла, електроенергії, гарячої та холодної води в кожному будинку до 50%. Хоча є деякі кроки у вирішенні цієї проблеми. Наприклад, уряд планував запуснути пілотний проект з енергомодернізації 1000 багатоповерхівок у 10 містах. Однак загалом в Україні налічується близько 150 000 таких будівель, що потребують оновлення [7].

Сучасні будівельні технології та матеріали відкривають можливості для значного зниження втрат тепла, особливо через вікна, двері, дахи та підвали. Важливою вимогою стає використання енергозберігаючих склопакетів, а в ідеалі – мультифункціональних, які забезпечують тепло у холодні місяці та захищають від перегріву влітку. Системи рекуперації (які перехоплюють тепло з використаного повітря та передають його холодному повітрю ззовні) і примусова вентиляція також важливі [15]. Це дозволяє зберігати тепло у приміщенні, уникати його виходу через квартирки та балкони, а використовувати для обігріву квартири.

Оцінити необхідні інвестиції на модернізацію будівель складно. За різними оцінками, для житлового фонду ця сума може складати до 45 мільярдів євро. У сфері громадських будівель в Україні близько 50% втрати тепла пов'язані з застарілими системами опалення, а 25% електроенергії використовують саме ці будівлі. Кількість будинків, які належать до класу «G» (тобто повна відсутність енергоефективності) за даними Мінрегіону, свідчить про потребу в суттєвих змінах у секторі енергоефективності будівель. Стратегія сталого розвитку до 2030 року, яка передбачає зменшення використання енергоресурсів у будівлях, є важливим кроком у цьому напрямку. Фінансування таких проектів здійснюється за рахунок державного бюджету, грантів Фонду енергоефективності та міжнародних інвестиційних організацій. Багато світових компаній активно працюють над зниженням споживання енергії у своїх об'єктах. Хоча стале будівництво – це один з правильних напрямків, у сфері будівництва ще є багато проблем, які потрібно вирішити, щоб забезпечити ефективне впровадження енергоефективних стандартів. Так, перехід до «зеленого» будівництва супроводжується певними викликами. Вартість екологічно чистих матеріалів та впровадження нових технологій, які відповідають енергоефективним стандартам, може бути високою. Планування таких проектів зазвичай потребує більше часу через необхідність отримання сертифікатів енергоефективності, а також через складність з пошуком постачальників матеріалів, які відповідають «зеленим» стандартам.

Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у цій галузі також ускладнює перехід до енергоефективних будівель. Це важлива проблема, яка потребує уваги для підготовки спеціалістів, які могли б ефективно реалізувати такі проекти. Важливо враховувати, що, хоча економічно розвинені країни поступово збільшують відсоток енергоефективних будівель з низькими викидами вуглецю на етапі експлуатації, нові виклики виникають у зв'язку з енергетичними витратами на виробництво та транспортування будівельних матеріалів, а також знесення будівель. Рівень вуглецевого сліду впродовж періоду функціонування об'єкта може становити значну частину енергетичного балансу будівлі. Зменшення викидів парникових газів у будівельній галузі є важливим завданням для

зменшення впливу на клімат. Модернізація існуючих будівель, будівництво, яке дотримується принципів сталості та використання вторинних матеріалів після знесення споруд – це ефективні шляхи для зменшення екологічного сліду будівництва.

Значна частина викидів парникових газів пов'язана з виробництвом матеріалів, таких як бетон, сталь і алюміній, які широко використовуються в будівництві. Розвиток нових низьковуглецевих матеріалів може значно покращити ситуацію, особливо оскільки ці матеріали є ключовими у будівельній індустрії та становлять значну частину глобальних викидів [33].

Принципи сталості у будівництві набувають все більшого значення в політиці багатьох країн, включаючи Україну. Сертифікація вітчизняних об'єктів за міжнародними стандартами енергоефективності свідчить про початок цього процесу та зосередження на створенні більш екологічно чистого середовища в будівництві [22]. Вирішення екологічних проблем у будівництві потребує комплексного підходу на рівні законодавства та стимулів для учасників будівельного ринку. Ось деякі ключові аспекти, які можуть сприяти розвитку «зеленого» будівництва через відповідне законодавство та стимули (рис. 2).

Ці заходи можуть стимулювати учасників будівельного ринку до переходу на «зелене» будівництво через фінансові переваги, більшу відкритість щодо стандартів та прозорість у додержанні екологічних нормативів.

Україна розпочала перші кроки у напрямку енергоефективних будівель, вводячи відповідний закон та державні будівельні норми (ДБН), які враховують нові зміни. Згідно з ДБН для висотних будівель (до 50 поверхів), усі житлові будинки повинні мати клас енергоефективності не нижче «В». Цей класифікаційний шкала включає сім класів – від «А» (висока енергоефективність) до «G» (повна відсутність).

Розвиток нормативної бази у сфері енергоефективності будівель в Україні був поетапним і показав важливі зміни в законодавстві. Процес розпочався у 1994-1996 роках з підвищення вимог до опору теплопередачі огорожень

будівель. Пізніше, у 2006-2007 роках, були введені нові будівельні норми з енергоефективності, а у 2008-2011 роках створена система норм та стандартів для контролю показників енергоефективності.

Стандарти енергоефективності в будівництві

- Законодавче закріплення стандартів, які вимагають використання енергоефективних матеріалів та технологій під час будівництва

Фінансова підтримка

- Надання фінансових стимулів для компаній та розробників, які будують «зелені» об'єкти, через податкові пільги, субсидії або інші фінансові інструменти.

Сертифікація та стимули для сертифікації

- Розроблення програм сертифікації будівель за «зеленими» стандартами та надання певних переваг або пільг для сертифікованих об'єктів.

Забезпечення освіти та підготовки фахівців

- Створення освітніх програм для будівельних фахівців з екологічних аспектів та енергоефективності.

Прозорість та розповсюдження інформації

- Забезпечення доступу до інформації щодо екологічних стандартів та технологій, які сприяють створенню «зелених» об'єктів.

Створення ринку для «зелених» технологій та матеріалів

- Створення сприятливих умов для виробництва та постачання екологічно чистих матеріалів у будівельній галузі.

Рис. 2. Фактори сприяння розвитку «зеленого» будівництва

Джерело: складено авторами самостійно

Важливим етапом стала гармонізація з європейськими нормами у 2012-2013 роках, після чого у 2014-2016 роках були введені стандарти оцінювання показників енергоефективності будівель. Зокрема, у 2006 році прийнято документ «ДБН В.2.6-31:2006 Конструкції будинків і споруд. Теплова ізоляція», який у 2016 році був замінений на більш прогресивний стандарт, відповідно до поступового розвитку технологій та підвищених вимог до енергоефективності в будівництві. З 1 грудня 2019 року набули чинності оновлені норми, що вимагають

обов'язкового проектування житлових будинків класом енергоефективності не нижче «С».

При позитивному сценарії до 2030 року планується будівництво та реконструкція будинків, де дотримуються високих стандартів енергоефективності. Перший етап, запланований на найближчі 5 років, передбачає створення нормативно-правової бази, встановлення технічних норм та вимог до стандартів нульового рівня споживання енергії. Протягом наступних п'яти років будинки, які будуються або реконструюються, повинні перейти на нові енергоефективні стандарти. Це дозволить понад 50% їхнього енергозабезпечення здійснювати за рахунок відновлюваних джерел енергії, а рахунки за енергоносії в таких будівлях можуть бути на 75% нижчими, ніж зараз [34].

Циркулярна економіка, яка базується на повторному використанні, зменшенні та переробці ресурсів, визнається однією з основних принципів сталого розвитку [13]. Однак, реалізація цієї стратегії відбувається повільними темпами. Багато заходів, запланованих у першій фазі реалізації, залишилися невиконаними, зокрема прийняття закону про відходи та вторинну сировину.

Іншою проблемою є недостатня взаємодія між відповідальними органами влади у сферах клімату та відходів. Наприклад, існуючі стратегічні документи не враховують Паризьку угоду та викиди парникових газів у сфері відходів. Перехід до циркулярної економіки визнано пріоритетом для економічного розвитку в Україні, але поки відсутня стратегія для такого переходу. Хоча в рамках діалогу між Україною та ЄС проводяться деякі дії, це обмежується підгалуззями, де ЄС має інтереси або де Україна вбачає найбільші ризики, наприклад, застосуванням Стратегії щодо Адаптації до зміни клімату ЄС. Україна має значний потенціал у скороченні споживання енергії та зменшенні викидів парникових газів, особливо у будівництві, що є одним із найбільших секторів у країні. Це напрямок безпосередньо пов'язаний із питаннями енергетичної ефективності та зменшенням залежності від експорту енергоресурсів, маючи важливе значення для стратегії подолання енергетичної бідності. Лише в житловому секторі

впровадження енергоефективних заходів може призвести до економії до 3 млрд євро щорічно [18].

Протягом останніх п'яти років Україна активно впроваджує ряд директив ЄС у цій сфері, зокрема запровадження системи 100% комерційного обліку енергоресурсів, енергоменеджменту, укладення енергосервісних контрактів (ЕСКО) та інших заходів. Важливим досягненням став прийнятий у жовтні 2021 року рамковий закон «Про енергетичну ефективність», який є важливим кроком на шляху транспозиції Директиви 2012/27/ЄС.

Фонд енергоефективності для багатоквартирних будинків, що перебувають у власності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), та програма «теплих кредитів» для приватних одноквартирних житлових будинків – основні інструменти, що використовуються в Україні для впровадження енергоефективної модернізації у житловому секторі.

Фонд енергоефективності був започаткований у 2019 році з широкою підтримкою та співфінансуванням від ЄС. На сьогоднішній день, завдяки цьому фонду, близько 760 проектів з термомодернізації отримали фінансування, розпочавши довгоочікувану модернізацію житлового сектору України. Однак, важливо відзначити, що в Україні існує мільйони будинків, які потребують енергоефективних модернізацій. Це стосується домогосподарств з низькими доходами, будинків, де відсутні ОСББ, а також громадських будівель. У сфері енергоефективності будівель та житлового сектору Україна поки що не врахувала нові ініціативи у рамках діалогу з Європейським зовнішнім діалогом про енергоефективність. Нові стандарти енергоефективності для будівель та можливі масштабні реконструкції громадських та житлових будівель залишаються одними з ключових пріоритетів у рамках співпраці в Східному партнерстві після 2020 року, але поки не були впроваджені [11].

В контексті співпраці Європейського Союзу з країнами Східного партнерства, куди входить Україна, були розроблені «Флагманські ініціативи» для кожної з країн, які визначають основні напрямки майбутнього Економічного та інвестиційного плану Східного партнерства. Ці ініціативи відображають спільні пріоритети

та амбіції. У випадку України чотири з п'яти ініціатив в повній мірі відтворюють пріоритети Європейської зеленої угоди, або мають значні «зелені» компоненти (рис. 3).

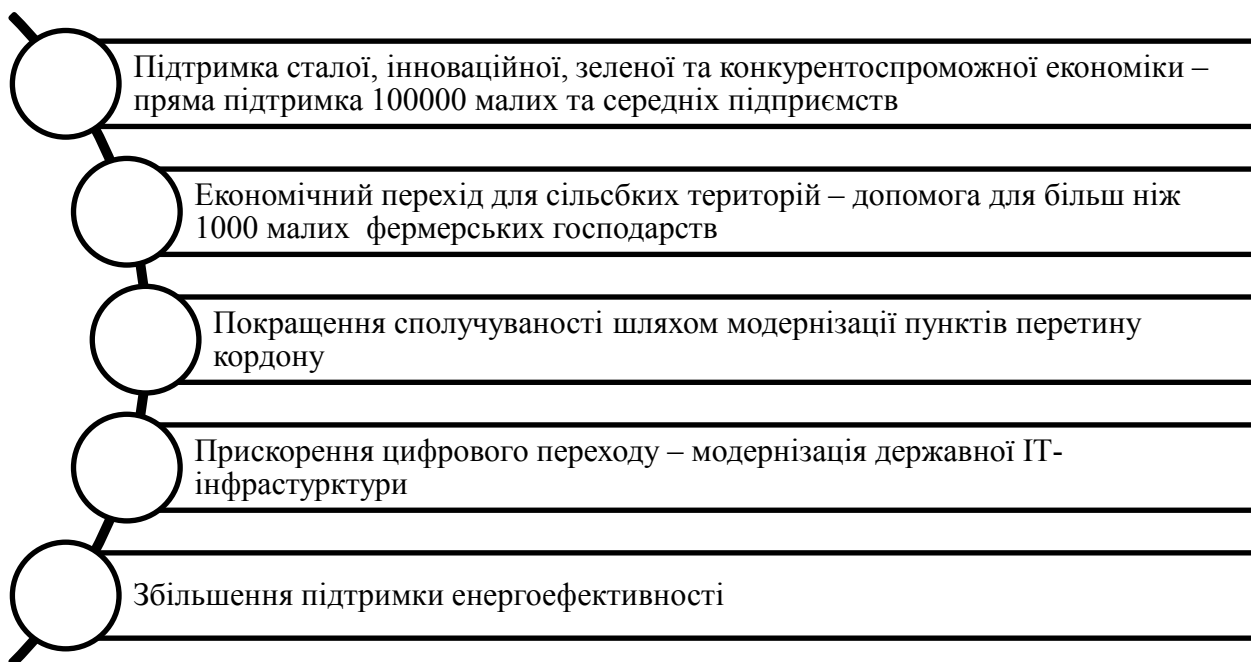


Рис. 3. Інвестиційні та економічні напрями зеленого розвитку економіки України

Джерело: складено авторами самостійно

Хоча процес зеленого будівництва в Україні залишається повільним, він постійно розвивається. Це вказують на створення Української ради зеленого будівництва, проведення тренінгів для сертифікованих консультантів, що призвело до появи оцінювачів та фахівців за трьома провідними системами сертифікації: BREEAM, DGNB, LEED. Проте найважливішим є залучення держави, яке сприятиме прискоренню розвитку екобудівництва в Україні.

Бажання та цілі замовника будівництва грають важливу роль у втіленні проектів «зеленого» будівництва. Замовник, крім підвищення маркетингових можливостей для залучення покупців, повинен розуміти, що його позиція на ринку значно залежатиме від готовності повністю перейти на використання енергоефективних технологій у найближчі роки. Особливу увагу слід приділити малим підприємствам. Їх успішна діяльність позитивно впливає на формування конкурентоспроможного середовища, визначаючи їхню роль як потужного

фактору економічного розвитку. Для ефективної діяльності та розвитку будівельної компанії необхідно відповідати сучасним тенденціям. Однією з них є «зелений» бізнес, що включає в себе енергоефективність та сталий підхід до будівництва.

Президент Зеленський оголосив про програму «Велика термомодернізація» у листопаді 2021 року, обіцяючи спрямувати до 300 млрд гривень на широко-масштабну ініціативу з енергоефективності для житлових та громадських будівель. Метою було захистити від підвищення цін на енергоносії і досягнення реальної енергетичної незалежності. Однак через воєнний стан програма наразі недоступна. У липні 2022 року Верховна Рада України проголосувала за урядовий закон, що передбачає внесення змін до деяких законів країни з метою створення умов для впровадження комплексної термомодернізації будівель. Цей документ передбачає спрощення процедури розгляду заявок на часткове відшкодування вартості заходів з енергоефективності. Також він впроваджує можливість поетапного фінансування проєктів термомодернізації та можливість фінансувати окремі види робіт (не більше 10% від вартості всього проєкту), які не пов'язані з енергоефективністю, але необхідні для реалізації проєкту з термомодернізації будівлі [10].

Міжнародні організації та міждержавні програми грають важливу роль у розвитку зеленого будівництва в Україні. Європейський Союз фінансує різноманітні проєкти, які спрямовані на досить значну підтримку урядів країн Східного партнерства у виконанні екологічних та кліматичних зобов'язань, узгоджених у Паризькій угоді, угоді про створення Енергетичного Співтовариства, двосторонніх угодах з ЄС тощо. Один з таких перших проєктів, EAP GREEN, існував у період з 2013 до 2017 року, де Україна активно брала участь. Ця програма спрямовувалася на підтримку шести країн Східного партнерства у переході до зеленої економіки та стимулюванні зеленого підприємництва. Фінансування на ці цілі надходило від Організації економічного співробітництва та розвитку та підрозділів Організації Об'єднаних Націй.

Україні дійсно важливо прийняти ефективні європейські методи та міжнародні фінансові інструменти для стратегічного планування та відповідного втілення державної політики у сфері енергоефективності будівництва. Розвиток нових секторів у виробництві для зеленого будівництва дуже важливий для країни, особливо під час післявоєнної відбудови економіки. Відбудова громадських та житлових будівель повинна відповідати принципам зеленого будівництва, з фокусом на підвищенні енергоефективності, використанні сучасних матеріалів та систем комунікації, а також наявності безпечних споруд і паркінгів.

Україна поклала курс на кліматичну нейтральність до 2060 року, але зараз знаходиться відповідно на 52-му місці в рейтингу екологічної ефективності серед 180 країн світу [27]. Ситуація з енергоефективністю будівельного фонду, особливо застарілих будівель, є досить складною у порівнянні з країнами Європи. Хоча за останні роки було певне покращення в нормативній сфері, міжнародній співпраці, фінансуванні та впровадженні міжнародних сертифікаційних систем та європейських стандартів у будівництві, перед урядом стоїть ще дуже багато завдань, щоб радикально змінити якість будівель та їх вплив на клімат в Україні.

Внаслідок військового вторгнення країни-агресора на Україну, міста та спільноти випробували важкі часи, піддаючись серйозним руйнуванням. Пошкодження інфраструктурі оцінюються на мільярди доларів США, і хоча кошти на відновлення плануються отримувати з різних джерел, спільноти вже зараз шукають можливості повернення фінансування. При відновленні інфраструктури будуть використовувати зелене будівництво, переваги якого наведено на рис. 4.

Для підтвердження ефективності зеленого фінансування у житловому будівництві представимо деякі висновки з онлайн-опитування, яке було проведено McGraw Hill Construction спільно з Канадською Радою з Зеленого Будівництва. Це опитування досліджувало тенденції у розвитку зеленого будівництва в Канаді, зокрема, ті переваги, які будівельники, архітектори,

власники, проектувальники, інвестори та споживачі вважають найважливішими.

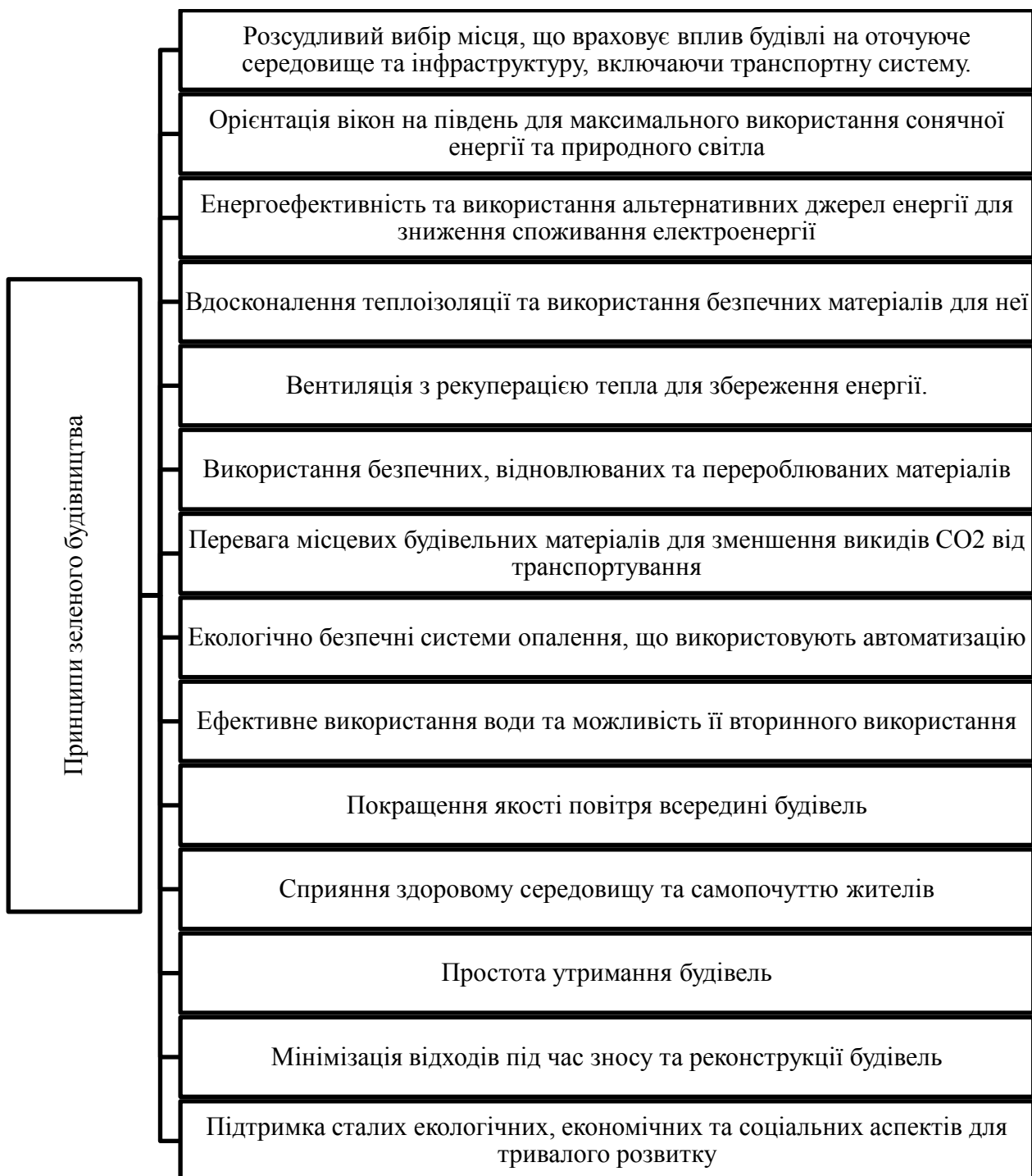


Рис. 4. Переваги та принципи зеленого будівництва при відновленні економіки України

Джерело: складено авторами самостійно

За результатами опитування, 80% канадських респондентів відзначили зниження операційних витрат як найбільш значущу вигоду від зеленого

будівництва. На другому місці (62% відгуків) стоїть підвищення якості будівництва. Майже половина опитаних підкреслила позитивний аспект здатності зеленого будівництва публічно відображати корпоративну сталість. Респонденти також відзначили фінансові переваги, такі як більш високий рівень віддачі від інвестицій, підвищення заповненості будівель та орендних ставок, а також збільшення вартості продажу будівельних об'єктів (рис. 5).



Рис. 5. Вигоди від зеленого будівництва (за результатами дослідження McGraw Hill Construction спільно з Канадською Радою з Зеленого Будівництва), % респондентів [26]

Серед основних екологічних переваг зеленого будівництва варто відзначити розширення та захист біорізноманіття і екосистем, покращення якості повітря і води, зменшення обсягів відходів та збереження та відновлення природних ресурсів.

Згідно з результатами згаданого дослідження, найбільш суттєвою екологічною мотивацією для зеленого будівництва визнають зменшення споживання енергії. На другому місці стоїть зниження викидів парникових газів. Також для респондентів важливими є поліпшення якості повітря всередині приміщень, захист природних ресурсів та зменшення використання водних ресурсів (рис. 6).



Рис. 6. Екологічні вигоди від зеленого будівництва (за результатами дослідження McGraw Hill Construction спільно з Канадською Радою з Зеленого Будівництва), % респондентів [26]

Зрозуміло, що витрати на спорудження «зелених» конструкцій можуть перевищувати витрати на зведення традиційних будівельних об'єктів, але експлуатаційні витрати можуть бути на 50-90% нижчими, залежно від обраних проектних рішень.

Зелене будівництво має й соціальні переваги, такі як покращення комфорту проживання та здоров'я мешканців, підвищення естетичності оточення, мінімізація навантаження на місцеву інфраструктуру та загальне поліпшення якості життя (рис. 7). Розуміння соціальних переваг зеленого будівництва вимагає розвиненої економічної культури, яка цінує довгострокову сталість та екологічну відповідальність [12].

Висвітлення переваг зеленого будівництва спричиняє стрімке збільшення обсягів екологічних будівель в розвинених країнах [34]. Прогнози експертів свідчать, що ці обсяги можуть зрости удвічі чи навіть утричі до 2030 року. Експерти також наголошують на тому, що цей стрімкий ріст зеленого будівництва в розвинених країнах залежить від багатьох факторів, таких як урбанізація, зміни в законодавстві щодо будівництва, підвищене усвідомлення

громадськості щодо впливу на довкілля та попит споживачів на екологічно чисте житло.



Рис. 7. Соціальні вигоди від зеленого будівництва
(за результатами дослідження McGraw Hill Construction спільно з Канадською Радою з Зеленого Будівництва), % респондентів [26]

Вигоди від зеленого будівництва охоплюють всіх учасників будівельного процесу: державу, територіальну громаду, власників, проектувальників, підрядників, інвесторів, розробників і кінцевих користувачів будівель.

У сучасному світі спостерігається посилення вимог до дотримання екологічного законодавства, зокрема стосовно обмеження викидів вуглецю. Для держави впровадження стандартів зеленого будівництва відкриває можливості виконувати екологічні вимоги. Для територіальної громади зелене будівництво виступає як засіб покращення якості оточуючого середовища, збереження енергоресурсів, зниження забруднення водних ресурсів, ґрунтів та повітря, а також зменшення навантаження на міську інфраструктуру тощо.

Для інвестора зелене будівництво – це, насамперед, зниження ризику морального застаріння активів і підвищення вартості енергійних та водних ресурсів. Крім того, «зелений» підхід сприяє покращенню корпоративного іміджу. Навіть при вищих початкових витратах на зелені споруди, додаткові витрати, як правило, відбиваються протягом 3-5 років завдяки зниженню експлуатаційних витрат.

Більше того, швидкий розвиток зелених технологій у будівництві в найближчому майбутньому дозволить знизити вартість будівництва.

Для девелопера зелене будівництво відкриває можливість отримати конкурентну перевагу на ринку через маркетингові аспекти. Це дає можливість швидше здати в оренду або продати будівлю (що може підвищити вартість оренди на 2-16% та вартість продажу на 6-35%), підвищити ставку капіталізації, отримати додаткове фінансування і забезпечити стабільний потік орендарів, що підтримує стійкість та платоспроможність будівлі. Підтримка якості об'єкту стає основою для рекламної кампанії. Для орендарів зелене будівництво відкриває можливість створити комфортне середовище для співробітників або мешканців. Це може призвести до підвищення продуктивності праці, зниження експлуатаційних витрат і забезпечення загального покращення якості життя.

Важливо враховувати, що розвиток зеленого будівництва є неможливим без активної державної підтримки та розвинутої мережі організацій, що сприяють цій концепції. У цьому процесі велику роль відіграють ради зеленого будівництва, спеціально створені некомерційні організації. Координація їх діяльності та інших екологічно налаштованих будівельних та управлінських компаній здійснюється через Міжнародну Раду з зеленого будівництва (World Green Building Council – World GBC), створену у 2002 році. World GBC є некомерційною організацією, яка працює над поширенням досвіду лідерів будівельної галузі для інших учасників ринку та забезпеченням міжнародної платформи для обговорення передових методів проектування, будівництва та архітектури в контексті концепції сталого розвитку територій [29]. Системи зеленої сертифікації виступають основним інструментом впровадження принципів зеленого будівництва у проектах нерухомості. Їх характеристики включають оцінку всього життєвого циклу будівлі, охоплюючи не лише проектну та будівельну фази, а й інші аспекти, такі як розташування ділянки, застосування технологій, використання енергії з відновлювальних джерел та методи демонтажу. Системи сертифікації не обмежуються одноразовим актом, а представляють собою неперервний процес, що включає

супровід у всіх етапах проектування та будівництва об'єкта [35]. У світовій практиці існує декілька незалежних систем зеленої сертифікації, таких як Leadership in Energy and Environment Design (LEED) у США та Building Research Establishment Environmental Assessment Method (BREEAM) у Великій Британії. Ці стандарти враховують використання матеріалів, води, енергії та призначення земельних ділянок. Сертифіковані будівлі забезпечують мінімальне негативне вплив на навколишнє середовище. Перед більшістю країн, і Україна тут не виняток, стоїть низка викликів при переході до зеленої економіки, зокрема при впровадженні принципів зеленого будівництва, та зелених фінансових інструментів. Основні перешкоди наведено на рис. 8.

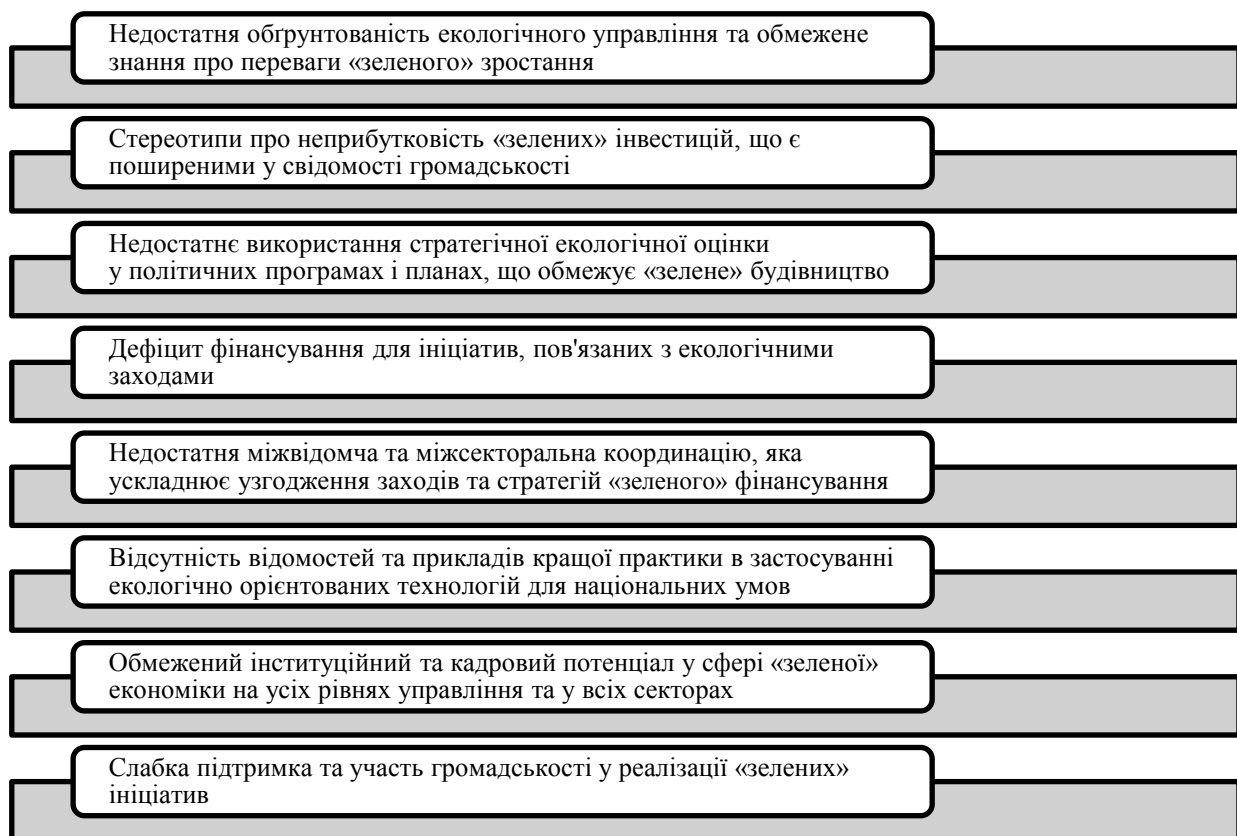


Рис. 8. Основні перешкоди при впровадженні зелених фінансових інструментів

Джерело: складено авторами самостійно

Такі фактори ускладнюють процес переходу до екологічно орієнтованої економіки та вимагають відповідного комплексного підходу та суттєвих системних

зусиль для подолання цих складних викликів. Для кожної наявної перешкоди, наведеної на рис. 8, спробуємо розробити дієву стратегію її подолання. Для подолання недостатньої обґрунтованості екологічного управління та обмеженого розуміння переваг «зеленого» будівництва, можна вжити таких заходів (рис. 9). Ці стратегії спрямовані на усунення недоліків у знаннях і розумінні переваг «зеленого» зростання через освіту, підтримку, демонстрацію успішних прикладів та створення сприятливого регулювання.

Освітня програма та інформаційна кампанія

- Створення програм освіти та свідомості для громадян, бізнесу та урядових структур. Це може включати семінари, вебінари, публікації та інші інформаційні ресурси для поширення знань про переваги «зеленого» розвитку

Створення демонстраційних проектів

- Реалізація пілотних проектів «зелених» технологій, які можна показати громадськості та бізнесу як приклади успішного застосування. Це може включати впровадження «зелених» технологій в будівництві, виробництві, транспорті тощо

Стимулювання за допомогою фінансових інструментів

- Передбачення фінансових пільг та стимулів для підприємств, які впроваджують екологічно чисті технології та практики. Це може включати податкові вигоди, гранти або субсидії для «зелених» ініціатив.

Співпраця з науково-дослідними установами

- Співпраця з університетами та науковими установами для проведення досліджень та розробки «зелених» технологій, які можуть бути інтегровані в економіку.

Створення політики та нормативного регулювання

- Розробка законів та норм, які стимулюють або навіть зобов'язують використання «зелених» технологій та екологічно чистих практик у виробництві та управлінні

Рис. 9. Стратегії подолання недостатньої обґрунтованості екологічного управління та обмеженого розуміння переваг «зеленого» будівництва

Джерело: складено авторами самостійно

Для подолання стереотипів про неприбутковість «зелених» інвестицій, можна застосувати такі стратегії (рис. 10). Ці стратегії спрямовані на зміну уявлень та переконань щодо «зелених» інвестицій через демонстрацію їх ефективності та прибутковості (через проведення аналізу ризиків та доходності зелених проектів та їх порівняння з традиційними варіантами інвестування), створення стимулів та підтримки для впровадження таких ініціатив (через

розробку фінансових інструментів, таких як податкові пільги або субсидії для зелених проектів) та підтримки соціальних лідерів, які активно пропагують зелені інвестиції та сприяють зміні думки громадськості.

Економічна демонстрація вигод

- Проведення аналізу та показ реальних економічних вигод «зелених» інвестицій. Це може включати звіти про зменшення витрат на енергію, оптимізацію використання ресурсів, а також приклади успішних кейсів компаній, що інвестували у «зелені» проекти та отримали прибуток.

Реклама доходів та конкурентоспроможності

Підкреслення прибутковості і конкурентоспроможності «зелених» інвестицій у порівнянні з традиційними. Це може бути у вигляді маркетингових кампаній, які демонструють, що «зелені» ініціативи можуть принести не лише природні, а й фінансові переваги.

Створення стимулів та підтримки

Впровадження фінансових стимулів, таких як податкові пільги, субсидії або інші переваги для підприємств, які використовують «зелені» технології. Це допоможе зменшити ризик для інвесторів та підвищити привабливість таких проектів.

Залучення експертів та впливових осіб

Впровадження комунікаційних кампаній з висвітленням думок експертів, впливових бізнесменів, політиків та лідерів громадської думки про вигоди «зелених» інвестицій.

Створення підґрунтя для прийняття рішень

Посилання на дослідження, аналітику та кейси успішних проектів для створення підґрунтя для усвідомленого прийняття рішень про інвестиції в «зелені» ініціативи.

Рис. 10. Стратегії подолання стереотипів про неприбутковість «зелених» інвестицій

Джерело: складено авторами самостійно

Дефіцит фінансування для екологічних ініціатив та зеленого будівництва можна подолати за допомогою цих стратегій (рис. 11). Створення доступних джерел фінансування та стимулів для інвестування у зелені проекти допомагає привернути увагу до екологічних ініціатив та сприяє їхньому успішному впровадженню. Це не лише забезпечує потрібні ресурси для реалізації зелених ініціатив, але й стимулює компанії, уряди та громадськість приділяти більше уваги сталому розвитку та екологічно відповідним практикам.

Фінансова підтримка та стимули від держави

- Урядова підтримка у вигляді субсидій, податкових льот, грантів та інших фінансових інцентивів для підприємств та організацій, що розвивають зелені технології та використовують екологічні ініціативи.

Створення інвестиційних фондів

Формування спеціалізованих фондів або інвестиційних пулів, які спрямовані на підтримку екологічних проектів та зеленого будівництва.

Розвиток фінансових продуктів

Розробка фінансових продуктів, таких як зелені облігації, інвестиційні фонди або кредитні програми, спеціально призначені для зелених ініціатив. Це може залучити приватний сектор до інвестування в зелені технології та будівництво.

Партнерство з приватним сектором

Співпраця з приватними компаніями для спільного фінансування проектів зеленого будівництва або створення інвестиційних пулів для зелених ініціатив.

Інноваційні фінансові моделі

Розробка нових фінансових моделей, таких як партнерства з обміном прибутків, спільне фінансування проектів зеленого будівництва або інші способи співфінансування.

Інформування та освіта

Збільшення обізнаності професіоналів у фінансовому секторі про переваги та можливості фінансування зелених проектів через навчання, конференції та освітні програми.

**Рис. 11. Стратегії подолання дефіциту фінансування
для екологічних ініціатив та зеленого будівництва**

Джерело: складено авторами самостійно

Для подолання обмеженого інституційного та кадрового потенціалу у сфері «зеленого» будівництва на різних рівнях управління та секторах можна взяти кількох стратегій (рис. 12). Ці стратегії можуть значно поліпшити стан розвитку «зеленої» економіки в Україні. Зростання ефективності управління та підготовки кадрів у цій сфері не лише сприятиме її розвитку, а й стане ключовим фактором для досягнення успіху у впровадженні зелених ініціатив. Це може включати запровадження новітніх технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та

зменшення негативного впливу на довкілля, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Навчання та розвиток кадрів

- Забезпечення навчання та розвитку персоналу у сфері зелених технологій, сталого розвитку та екологічних практик. Це може включати навчальні програми, тренінги, семінари та інші освітні ініціативи

Створення сприятливих умов

Розробка програм та ініціатив, спрямованих на підвищення привабливості кар'єри в сфері «зеленої» економіки. Це може бути заохочення через стипендії, фінансову підтримку для досліджень, або можливості професійного зростання.

Партнерства та обмін досвідом

Розвиток партнерств між урядовими установами, громадськими організаціями, академічними закладами та приватним сектором для обміну знаннями та досвідом у сфері зелених технологій.

Створення спеціалізованих установ

Розвиток спеціалізованих інститутів або центрів, які спеціалізуються на дослідженнях та розвитку зелених технологій, які можуть надати консультації та експертну підтримку для урядових та приватних секторів.

Залучення міжнародної експертизи

Співпраця з міжнародними організаціями та фахівцями для обміну кращими практиками та залучення експертної допомоги у розвитку зелених ініціатив.

Рис. 12. Стратегії подолання обмеженого інституційного та кадрового потенціалу у сфері «зеленого» будівництва

Джерело: складено авторами самостійно

Для подолання слабкої підтримки та участі громадськості у реалізації «зелених» ініціатив, можна вжити таких заходів (рис. 13). Впровадження цих стратегій допоможе створити широку підтримку та зацікавленість громадськості у зелених ініціативах. Активна участь громадськості в таких проектах відіграє ключову роль у їх успішній реалізації, оскільки вона створює підвищений інтерес, визначає пріоритети та сприяє поширенню усвідомленості про переваги екологічно орієнтованих підходів. Громадська підтримка може стати драйвером

для урядових ініціатив, розширення інвестицій та розвитку нових екологічно спрямованих програм.

Відновлення економіки України стає ключовим питанням, яке потребує планування вже зараз. Це відродження здійснюється через енергетичний сектор, який має бути стабільним, привабливим для інвестицій і забезпечувати споживачів чистою, доступною та надійною енергією. Важливо не повертатися до старих моделей. Вже розроблено різноманітні концепції, стратегії та плани відновлення, які розділені за часовими рамками: невідкладні, середньострокові та довгострокові. Але передбачати завершення війни та оцінювати масштаби руйнувань дуже складно, доки військові дії тривають, і країна залежить від підтримки зовнішніх партнерів.

Освітня кампанія та інформаційна прозорість

- Проведення освітніх заходів, вебінарів, розміщення матеріалів в медіа та соціальних мережах, щоб поширити свідомість та інформувати громадськість про переваги та значимість «зелених» ініціатив.

Залучення до участі

Створення механізмів для активної участі громадськості у прийнятті рішень щодо «зелених» ініціатив. Це може бути через обговорення, публічні слухання, а також залучення до громадських об'єднань та ініціатив.

Створення стимулів та заохочення

Посилення програм заохочення для громадськості, таких як податкові пільги, субсидії або інші фінансові стимули для тих, хто підтримує та активно приймає участь у «зелених» проектах.

Співпраця з неурядовими організаціями

Залучення та співпраця з НУО, які активно працюють у сфері екології та сталого розвитку, може значно підвищити участь громадськості.

Прозоре комунікування

Важливо забезпечити прозоре спілкування та звітність щодо реалізації «зелених» ініціатив, щоб виявити позитивні наслідки та успіхи таких проектів.

Рис. 13. Стратегії подолання слабкої підтримки та участі громадськості у реалізації «зелених» ініціатив

Джерело: складено авторами самостійно

Один із таких планів – План відновлення України [19] на суму \$750 млрд., який було представлено у Лугано (Швейцарія). У сфері енергетики цей план передбачає інвестиції на \$130 млрд. Він фокусується на енергетичній незалежності та зеленому переході, орієнтуючись на атомну, відновлювану та гідроенергетику, виробництво водню та біопалива, проекти з підвищення гнучкості енергетичної системи та будівництво маневрових та акумулюючих потужностей. Це концептуально обґрунтовано, але вимагає ретельних фінансових розрахунків та економічної обґрунтованості.

Важливо зазначити, що процес відновлення України важко уявити без активної участі європейських партнерів, які надають значну підтримку у формі макрофінансової, військової, гуманітарної допомоги та інших видів підтримки. Наприклад, у травні 2022 року Єврокомісія висловила готовність стати ключовим партнером в процесі відновлення України, створивши спеціальну платформу для закупівель енергії Євросоюзу. Ця платформа буде відкрита для України, Молдови, Грузії та Західних Балкан, сприяючи спільним закупівлям газу та водню.

Питання енергоефективності стало одним із пріоритетів в Україні, при цьому країна активно дотримується міжнародних зобов'язань, приймаючи ряд законодавчих актів для підвищення енергоефективності у будівництві, промисловості, транспорті та комунальному секторі. Результатом цих заходів стали помітні успіхи у впровадженні енергозберігаючих технологій та переході на європейські практики у сфері енергоаудиту, енергоменеджменту та екодизайну. Державні програми зменшення енергоспоживання, зокрема, мають значний вплив на цей процес. Наприкінці 2021 року набув чинності Закон «Про енергетичну ефективність», який встановлює рамкові умови для стимулювання енергоефективності у всіх галузях економіки.

Отже, зелене будівництво представляє собою комплексні підходи до створення будівель, спрямованих на зменшення споживання енергії та створення екологічно чистого середовища для проживання та праці. Ці цілі досягаються

через використання екологічних будівельних матеріалів, енергозберігаючі заходи, використання відновлюваних джерел енергії та комфортне планування приміщень, придатних для роботи та проживання.

Розробка та впровадження стандартів зеленого будівництва активізує розвиток бізнесу, інноваційних технологій та економіки, сприяє поліпшенню якості життя громади та збереженню навколишнього середовища.

Зелене будівництво втілює концепції сталого використання природних ресурсів, зокрема використання відновлювальної енергії та оптимізацію ресурсів. Його принципи включають інновації, спрямованість на соціальні та інформаційні аспекти, використання природних матеріалів у виробництві та оптимізацію витрат матеріалів, енергії й ресурсів. Зелене будівництво базується на трьох складових: природному капіталі, виробничому та фінансовому капіталі, а також соціальному та людському капіталі.

У розвинених країнах зелені технології будівництва ефективно впроваджуються протягом багатьох років, а розвиток цієї галузі прискорюється щороку. Це зумовлено загальним розумінням усіма зацікавленими сторонами наявних переваг зеленого будівництва – екологічних, економічних та соціальних. Проте в Україні впровадження концепції зеленого будівництва ще на початковій стадії.

Розширення та популяризація «зелених» стандартів спонукає до розвитку ринку будівельних матеріалів та технологій. Виробники мають на меті істотно розвивати інноваційні компоненти продукції, оскільки з поширенням зеленого будівництва виникає потреба в нових екологічних технологіях, які адаптовані до умов України, як і власні розробки.

Застосування зелених стандартів приносить користь навколишньому середовищу, суспільству та економіці. Сертифікація гарантує високу конкурентоспроможність проектів, забезпечує використання технологій, що відповідають принципам сталого розвитку, сприяє пошуку інноваційних рішень, зменшує експлуатаційні витрати та покращує якість житлового та робочого середовищ.

Зелене будівництво може слугувати важливим елементом стратегій управління муніципальним майном, включаючи об'єкти, які залишилися без належного уваги. Це сприятиме підвищенню інвестиційного та туристичного привабливості регіону, активізації економічної діяльності та формуванню іміджу соціально відповідального управління. Зелене будівництво відіграє ключову роль у процесі євроінтеграції України, оскільки відповідність екологічним та енергетичним стандартам Європейського Союзу стає однією з важливих вимог для вступу в цей союз. Зелені стандарти будівництва є важливим аспектом гармонізації українського законодавства з європейськими нормами. Адаптація зелених технологій, використання енергоефективних рішень та екологічно чистих матеріалів для будівництва стають вимогою не лише для покращення якості життя громадян, але й для відповідності стандартам, прийнятим у країнах ЄС.

Це сприяє узгодженню екологічних норм та стандартів, підвищує конкурентоспроможність українських будівельних компаній на європейському ринку та сприяє розвитку інвестиційної привабливості України для залучення іноземних інвестицій у будівництво.

Зелене будівництво, відповідно до стандартів ЄС, може стати важливим кроком для української інтеграції у європейські економічні та екологічні процеси, допомагаючи країні пристосуватися до вимог та стандартів, необхідних для членства у Європейському Союзі.

Список використаних джерел

1. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень (2013). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalnabezpeka/derzhavna-politika-stalogo-rozvitku-na-zasadakh-zelenoi-ekonomiki>.
2. Аналітичний документ «Європейський зелений курс: можливості та загрози для України». ГО «Ресурсно-аналітичний? центр «Суспільство і довкілля», ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» і ГО «ДІКСІ ГРУП», 2020. URL: <https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2020/06/european-green-dealwebfinal.pdf>.
3. Гогія Д. Європейська зелена угода – нова стратегія дружнього до довкілля зростання ЄС. URL: <http://cpis.org.ua/european-green-deal/>.
4. Данилюк М. М., Дмитришин М. В. Зелене будівництво у досягненні сталого регіональному розвитку. *Актуальні проблеми регіонального економічного розвитку*. 2020. Т. 1. №. 16. С. 153-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16%281%29__18.

5. Дмитроченкова Е. І. Аналіз міжнародних систем сертифікації «зеленого» будівництва. *Екологічні науки*. 2018. № 1 (20). Т. 1. С. 140-143.
6. Дребот О. І., Височанська М. Я., Білотіл В. Ю. Переваги та перспективи сталого розвитку в контексті зеленого будівництва. Publishing House «Baltija Publishing». 2021.
7. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст: [аналіт. доп.] / [керівник проекту та авт. К. Маркевич] ; Razumkov centre. Київ: Заповіт, 2019. 315 с.
8. Європейський Зелений Курс (European Green Deal) // Представництво України при Європейському Союзі. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzevе-sprivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>.
9. Європейський зелений курс та потенційні наслідки його впровадження сусідніми державами для України. URL: <https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf>.
10. Закон України «Про енергетичну ефективність» №1818-IX (редакція від 27.07.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.
11. Калюх Ю. І., Фаренюк Г. Г., Іщенко Ю. І. Концепція «зеленого будівництва» та її застосування при проектуванні та розрахунках геотехнічних конструкцій. *Наука та будівництво*. 2020. № 2. С. 19-43. <https://doi.org/10.33644/scienceandconstruction.v24i2.3>.
12. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Особистість у просторі економічної культури. Особистість у просторі культури: Матеріали II Севастопольського Міжнародного науково-практичного симпозіуму 23 вересня 2010 року Севастополь: Рібест, 2010. С. 45-46.
13. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Циркулярна економіка як перспектива сталого розвитку. Вплив кліматичних змін на просторовий розвиток територій Землі. 2021. С. 204-207.
14. Наслідки для довкілля війни проти України. 2023. URL: <https://cleanair.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/cleanair.org.ua-war-damages-ua-version-04-low-res.pdf>.
15. Орловська Ю. В., Вовк М. С., Чала В. С., Машенко С. О. Економічна політика ЄС з підтримки зеленого житлового будівництва: Моног. Дніпро, 2017. 148 с. URL: <https://www.intecon.dp.ua/wp-content/uploads/2017/09/Orlovska-Vovk-Chala-Maschenko-econom.pdf>.
16. Орловський Є. С. Теоретичні засади та сучасні тенденції становлення екологічного будівництва як чинника сталого розвитку. *Економічний простір*. 2018. №. 140. С. 182-203.
17. Пилипенко В. О. Катастрофічні екологічні наслідки війни проти України. Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених, курсантів та студентів: тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф.(м. Вінниця, 17 травн. 2023 р.). Вінниця: ХНУВС, 2023. С. 421-423. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/17390>.
18. Пиріг Г. І., Файфура В. В., Крупка А. Я. Механізм фінансування енергоефективних заходів в умовах сталого розвитку суспільства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%283%29__11.
19. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>.
20. Потіха О. Б. Війна проти України: наслідки для довкілля. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. С. 172-174.
21. Україна на шляху до ЄС: реалії та перспективи. Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
22. Чала В. С., Орловська Ю. В., Глущенко А.В. Європейські практики інвестування зеленого будівництва: Підручник. Дніпро: ПДАБА. 2023. 148 с. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2023/02/pidruchnyk-YEPZB-1.pdf>.

23. 4 economic benefits of green building. URL: <https://atalian.us/4-economic-benefits-of-green-building/>.
24. A European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-greendeal_en.
25. Baohua Wen and others. The role and contribution of green buildings on sustainable development goals. *Building and Environment*. Volume 185, November 2020. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107091>.
26. Canada Green Building Trends: Benefits Driving the New and Retrofit Market. URL: <https://www.cagbc.org/cagbcdocs/resources/CaGBC%20McGraw%20Hill%20Cdn%20Market%20Study.pdf>.
27. Environmental Performance Index 2022. Ranking country performance on sustainability issues. URL: <https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf>.
28. Goubbran S. and others. Green building standards and the United Nations' Sustainable Development Goals. *Journal of Environmental Management*. Volume 326, Part A. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116552>.
29. Greenpreneurs (2021). URL: <https://gggi.org/globalprogram/greenpreneurs/>.
30. Horizon Europe candidate partnership. A climate neutral, sustainable and productive blue economy. Draft Strategic Research and Innovation Agenda (2021). URL: https://www.jpi-oceans.eu/sites/jpioceans.eu/files/public/Blue%20partnership/Sustainable%20Blue%20Economy%20Partnership%20draft%20SRIA_V1.0.1.pdf.
31. Investing in a Climate-Neutral and Circular Economy. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/860667/Investing_climate_neutral_circular_economy_en.pdf.pdf.
32. Krugman P. Building a green economy. *New York Times*. 2010. Vol. 5. P. 16.
33. Kwilinski, A. Mechanism of modernisation of industrial sphere of industrial enterprise in accordance with requirements of the information economy. *Marketing and Management of Innovations*, 2018. 4, 116-128. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-11>.
34. Lenaerts K., Tagliapietra S., Wolff G. Europe's Green Investment Requirements and the Role of Next Generation EU Chapter of: *Greening Europe: 2022 European Public Investment Outlook* (pp. 97-106).
35. Radical collaboration to support European Green Deal. WORLDGBC. URL: <https://worldgbc.org/buildinglife/>.
36. Stukalo N. et al. «Green» economy: from global concept to reality of local development. 2018. Dnipro. 336 p.
37. Wang, Q. and others. *The Contribution of Green Buildings in the Fight Against COVID-19; International Union of Architects: Beijing, China, 2020.*

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Промисловим підприємствам України після закінчення війни потрібно буде виконати величезну роботу по відродженню в нових організаційних умовах і з сучасним технічним переоснащенням усіх сторін діяльності підприємств. Це буде пов'язано з організацією випуску нової, сучасної, конкурентоспроможної продукції, наданням нових видів послуг, використанням цифрових технологій при виконання різноманітних бізнес-процесів, нових виробничих технологічних процесів і найсучасніших форм і методів організації виробництва. Кожний напрямок в цій перебудові по-різному буде впливати на організаційні структури управління підприємствами, що обумовлює можливість і необхідність пошуку, розробки і обґрунтування нових організаційних форм в умовах цифровізації економіки. Об'єктивна необхідність удосконалення організаційної структури управління обумовлена впливом таких законів організації управління як відповідність організаційної форми і змісту управлінської праці, управляючої і керованої системи. Виходячи з цього, організаційна структура є вторинним утворенням, яке залежить від декількох груп чинників: системи управління, об'єкту управління, зовнішнього середовища. У той же час сама організаційна структура чинить активні впливи на ефективність функціонування об'єкту і суб'єкту управління. Встановлення відповідності структури апарату управління чинникам, які на неї надають вплив та підтримка цієї відповідності за допомогою якісних і кількісних змін в організації системи управління є важливішим резервом підвищення ефективності виробництва, який не потребує значних інвестицій. На певній стадії удосконалення, або розвитку об'єкту для якісного управління знадобляться нові форми організації управління, відмінні від існуючих. Отож, в процесі удосконалення системи, в процесі проектування організаційної структури, повинен бути закладено такий інструмент, який дозволить аналізувати відповідність об'єкту і системи управління і, також оцінювати доцільність якісних і кількісних змін роботи апарату управління підприємством.

Отже ціллю роботи є визначення нових підходів для проведення оцінки ефективності організації управління з прагненням їх використання в процесі відновлення українських підприємств в період післявоєнного відродження промисловості України. Інструментами для її досягнення є розробка і реалізація підходу по дослідженню проблеми визначення економічної ефективності організації управління з використанням результатів економічної діагностики параметрів суб'єктів і об'єктів управління підприємствами. Визначення показників ефективності на прикладі групи підприємств, проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу параметрів систем управління підприємствами на запропоновані критерії економічної ефективності управління. Побудова математичних моделей показників ефективності, розробка основних положень методичних рекомендацій з визначення економічної ефективності удосконалення організації управління підприємством.

Проблемам оцінки ефективності формування організаційних структур управління присвячені наукові дослідження багатьох зарубіжних вчених, серед яких найбільш відомі розробки П. Друкера. В період функціонування планової економіки дослідженню ефективності систем управління підприємствами були присвячені праці таких авторів як А. А. Годунов, Н. І. Голіков, Б. В. Губін, В. І. Олігін-Нестеров, О. А. Дейнеко, І. Н. Кузнецов, С. Є. Каменицер, Б. З. Мільнер, М. В. Мельник, Г. Х. Попов, А. П. Савченко, В. С. Рапопорт, Ф. М. Русінов, В. В. Соломатін, І. М. Сирожин, Г. Е. Слезингер, А. В. Тихомирова, В. А. Трайнев, Г. С. Хачатуров, Н. І. Чешенко, Н. Г. Чумаченко. Якщо виділити принципові особливості запропонованих авторами підходів, то більшість літературних джерел були присвячені пропозиціям, заснованими на загальних наукових рекомендаціях і не містять методичних розробок. Із розглянутих точок зору можна виділити наступні основні підходи, в яких автори більше уваги приділяли ступеню досягнення цілей виробництва, зниженню трудомісткості управлінських операцій, виявленню резервів використання управлінської праці, удосконаленню технології виконання операцій і процедур в процесі управління, удосконаленню процедур збору, передачі та використання інформації, економії витрат при автоматизації

інженерно-управлінської праці. Переважна кількість робіт мала відношення до удосконалення організаційних структур управління підприємствами і незначна була присвячена проблемам визначення відповідності суб'єкта – об'єкту управління.

Запропоновані пропозиції першого із перелічених напрямків придатні для оцінки ефективності в сфері управління і, природно, не можуть бути використані при оцінці ефективності управління виробництвом. Їх застосування безперечно необхідно при визначенні джерел економії в результаті удосконалення організації управління. Одним з напрямів вирішення проблеми оцінки ефективності систем управління була тактика побудови узагальнюючих показників, які характеризують ефективність функціонування керуючих систем з урахуванням кінцевих результатів виробництва. Тобто враховуються умови управління і ефективність виробництва.

Серед пропозицій різних авторів з оцінки ефективності організації управління як результату діяльності, переважали погляди про необхідність урахування витрат в системі управління, так і результатів в сфері виробництва продукції. При цьому джерела економії трудовитрат від впровадження технологій цифровізації і сучасної офісної техніки в сфері управління розподіляються на ті, що отримані безпосередньо в системі управління і непрямі, які опосередковано виникають в сфері виробництва.

Велика група вітчизняних і закордонних вчених розглядала ефективність системи управління як результат досягнення цілей виробництва. При такому підході виникали методичні складнощі, оскільки в силу великих різниць в особливостях систем управління критерії досягнення поставлених цілей мають дуже різноплановий характер і залежать від видів вирішуваних задач і рівнів управління. Такий підхід потребує розробки системи критеріїв досягнення поставлених цілей на усіх рівнях конкретних систем управління. Крім того, достатньо складно виділити на довгий час єдину головну ціль в умовах великої кількості напрямів діяльності підприємства.

Одним із напрямів, які заслуговують на увагу є підхід до оцінки ефективності управління, який направлений на виявлення ступеню її відповідності вимогам керуємих об'єктів системи управління. Тобто еталонного моделювання залежностей між собою параметрів об'єкту і суб'єкту управління. Мова йде про показники, які характеризують масштаби підприємства, чисельність персоналу, обсяги виробничих площ в цехах, фондоозброєність працівників, питому вагу управлінських працівників в чисельності персоналу, вартість технічних засобів в розрахунку на одного управлінського працівника. Вони відображають непрямим чином раціональність організації управління і можуть бути використані в якості нормативних при аналізі і проектуванні систем управління. В якості інструмента при встановленні відповідності параметрів суб'єкту необхідним, визначеним по заданому аргументу параметрам, можуть бути використані розрахунки, напрацьовані нормативи і експертні судження.

Серед українських вчених в останні роки опубліковані роботи О. О. Адлера, І. Бондаренко, В. М. Бобровника, А. М. Колосова, С. М. Макаренко, В. А. Муштай, С. Т. Пілецької, О. І. Продіус, О. М. Савицької, Г. О. Селезньової, І. М. Тесленока, Т. В. Черничко, А. В. Черепа, О. Ю. Щеглової, І. М. Ярового та ін.

Перелічені вчені суттєву увагу приділяють питанням огляду загальних тенденцій розвитку систем управління підприємствами й передумовам їх трансформацій під впливом інфраструктури бізнесу, факторів зовнішнього оточення, розгляду існуючих в економічній літературі підходів до визначення ефективності систем управління. У їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з розробленням заходів підвищення показників економічної ефективності організації управління, систем управління, їх підсистем, а також пропозиціям з удосконаленням методології їх оцінювання. Пропозицій стосовно використання показників ефективності, або параметрів, які можна використати, у економічній літературі існує величезна кількість. Але складність полягає в тому, що їх складно визначити і формалізувати для визначення сили впливу на критеріальні показники ефективності управління. Один із запропонованих підходів розроблено С. О. Перміною в роботі [8]. Деякі показники можна визначити, а деякі – ні,

тому що вони мають якісний характер. Наприклад «гнучкість організаційної структури», або «глибина спеціалізації управлінських робіт», «якість розподілу функцій по обробці інформації». Дослідження ефективності останнім часом фокусувалось на її прояви у визначенні ефективності управління персоналом, до яких можна віднести роботи О. О. Адлера [1], А. В. Крамаренко [4], О. І. Продіус [10], О. З. Редькви [11]. Деякі підходи викликають інтерес тим, що вони враховують галузеві та функціональні особливості підприємств. Наприклад розробки підходів до оцінки рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами в роботі В. М. Бобровника [3], оцінювання ефективності управління закладами охорони здоров'я в роботі С. М. Макаренко і В. В. Данько [6], системи управління маркетинговою діяльністю в роботі В. А. Муштай і Б. П. Берестюка [7]. Але найбільш важливою і складною залишається пошук засобу оцінки ефективності системи управління підприємством в цілому, про що свідчать найбільш численні наукові праці І. Бондаренко [2], С. О. Пермінової [8], С. Т. Пілецької [9], О. М. Савицької [12], Г. О. Селезньової [13], Т. В. Черничко [15], А. В. Черепа [16], О. Ю. Щеглової [18], А. М. Колосова [19], І. М. Ярового [20], Н. Н. Яркіна [21]. Виконаний аналіз літературних джерел по різних напрямках оцінки ефективності управління дозволяє зробити висновок про те, що велика кількість існуючих підходів та методів оцінки ефективності управління відповідним чином вплинула на відсутність загальної і єдиної методики, яка б могла би бути інструментом для оцінки організації управління при встановленні визначених параметрів її стану [5]. Для виявлення причин такого становища вважаємо, що завжди потрібно уточнювати позиції, якими керувалися автори при викладенні своїх пропозицій, оскільки їм необхідно було враховувати цілі і конкретні особливості досліджуваних об'єктів. Дослідження наукових пропозицій зазначених вище авторів дає можливість стверджувати, що єдиної думки щодо трактування та оцінювання ефективності управління просто не може бути. Навпаки, збільшилася неоднозначність визначення ефективності управління та урізноманітнилися її показники оцінки. Але залишаються невирішеними питання розробки комплексного підходу до

оцінювання, який дозволить синтезувати існуючі підходи та вирішити завдання щодо досягнення цілей підприємства [5].

Якщо працююча система управління не відповідає поточним задачам діяльності підприємства, то вона може гальмувати його розвиток та не сприяти покращенню показників його діяльності. Коли ж підприємство націлено на розвиток, на здобуття нових ринків за межами країни, то проблема удосконалення системи управління стає вельми актуальною.

Головна задача управління складається в активному впливі на керований об'єкт з ціллю покращення його техніко-економічних показників. Але, для того, щоб порівняти різні показники діяльності об'єкта управління і виділити з них головні, необхідно мати якусь міру, яка є придатною для цієї цілі. У зв'язку з цим з'явилась проблема визначення переважного показника, який може бути такою діагностичною мірою, яка характеризує ефективність управління – критерій ефективності.

Треба відзначити, що оцінки ефективності досягнення цілей не можуть розглядатися як незмінні. При одній і тій же цілі для різних умов можуть задаватися різні критерії. І це залежить, наприклад, від рівня системи управління.

1. Показники суб'єкту управління:

- випуск продукції в розрахунку на 1 працівника сфери управління, тис.грн.;
- доля чисельності управлінців в загальній кількості, %;
- питома вага поточних витрат на управління підприємства, в обсягах виробництва, %;
- сума поточних витрат на одного управлінця в рік, тис. грн.;
- вартість технічних засобів праці на одного управлінця, тис. грн.;
- відношення вартості технічних засобів управління в собівартості продукції, %;
- вартість основних фондів управління, які задіяні у вигляді офісної техніки на підприємстві, тис. грн.;
- показники структури персоналу підприємства по категоріям керівників, службовців, робітників, %;

- доля чисельності управлінського персоналу в його загальній кількості, %;
- рівень централізації функцій управління як відношення чисельності управлінського персоналу заводоуправління до усього управлінського персоналу підприємства;

- обсяг виробництва продукції підприємства на одного управлінського працівника, тис.грн.

2. Загальні показники суб'єкту і об'єкту управління:

- обсяги реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції на 1 грн. поточних витрат на управління, грн.;

- отриманий прибуток в розрахунку на одного управлінця, тис. грн.;

- доля заробітної плати управлінців в собівартості продукції, %;

- доля зарплати управлінців в загальному фонді зарплати підприємства, %;

- доля витрат на управління в різних показниках обсягу продукції, %;

- зменшення трудомісткості управлінських процедур після удосконалення організації управління;

- зменшення витрат матеріальних і фінансових ресурсів;

- реальне зниження витрат на утримання апарату управління, тис. грн.

- сума отриманого прибутку в розрахунку на одного працівника підприємства, тис. грн.

3. Показники економії робочого часу:

- скорочення витрат робочого часу керівників, спеціалістів, службовців;

- скорочення тривалості циклів управління;

- економія часу на виконання інформаційних процедур, прийняття рішень;

- виконання організаційних процедур.

У попередній роботі [5] ми провели обґрунтування показників, які можуть виконувати роль критеріїв ефективності організації управління. Визначення їх величин до і після удосконалення організації управління може служити інструментом для порівняння і також для оцінки ступеня значущості зроблених перетворень. Розгляд та аналіз параметрів суб'єкта та об'єкта системи управління, може бути спрямований на виявлення резервів зростання ефективності по

обраному критерію за допомогою економіко-математичних методів (ЕММ). Оскільки функціонування систем управління існує у формі складних економічних і динамічних систем, то для комплексного прогностичного дослідження показників можливо успішно використовувати ЕММ. Але із-за складності зв'язків в системах управління достатньо складно виконати обґрунтування заходів з використанням розрахунків економічної ефективності. Тому оцінку вибору варіантів виконують по заходах техніко-організаційної цілеспрямованості. Прийняті при цьому рішення часто не сприяють зниженню витрат в сфері управління. Однією з причин цього є недостатня розробка технологій по забезпеченню впливу факторів, які сприяють покращенню управління і використанню наявних ресурсів системи. Тому однією із наших задач є наближення до вивчення таких можливостей.

Серед фахівців з проблем організації управління постійно виникають дискусії стосовно наявності існуючих зв'язків між параметрами об'єкта і суб'єкта управління, щодо того, що взагалі існуючі параметри об'єкта як би формують свої вимоги до параметрів суб'єкта управління. На прикладі існуючих фактичних даних було цікаво перевірити подібні ствердження і знайти найбільш обґрунтований і, що важливо, чутливий критеріальний показник ефективності управління. Треба зазначити, що на кожному етапі життєвого циклу діяльності підприємства мають місце свої домінуючі фактори, які в більшій мірі надають вплив на організаційну структуру. В рамках таких діянь для кожного конкретного підприємства існують свої параметри об'єкту управління, системи управління і зовнішнього середовища, які надають найбільш суттєвий вплив на зміни організаційної структури. Нагадаємо, що організаційна структура управління підприємства може бути охарактеризована чотирма видами документів: штатним розписом, схемою структури системи управління, включаючи схему виробничої структури, положеннями про відділи апарату управління, а також посадовими інструкціями всіх працівників апарату управління, у тому числі і в виробничих підрозділах.

Володіючи повною інформацією про параметри системи управління, та її основних підсистем можна провести діагностичний аналіз по їх впливу і на параметри організаційної структури і на показники ефективності організації

управління підприємства. Виявлення і знаходження цих факторів і параметрів повинно бути першим етапом процесу удосконалення структури управління. Так, наприклад, основними структуроутворюючими факторами, які перетерплюють найбільші зміни на сучасному етапі у зв'язку з впровадженням цифрових технологій, є значні якісні зміни бізнес-процесів, що служать інструментами змін в організації управління на різних рівнях управління і контролю, підвищенню відкритості бізнес-процесів і ефективності підприємств.

Багатогранність і складність даної проблеми, наявність великої кількості варіантів пропозицій настійно апробації і перевірки розроблених варіантів методичних пропозицій і підходів. Тому, важливо виявити особливості зміни показників системи управління в процесі організаційних перетворень і помітити їх вплив на показники оцінки ефективності. Для того, щоб провести експериментальні дослідження необхідно визнати елементи системи, параметри, які характеризують їх стан, обґрунтувати основні показники ефективності організації управління; провести класифікацію та діагностику чинників, які впливають на коливання показників ефективності систем управління. Методами статистичного аналізу можливо визначити характерні зміни величин показників ефективності управління підприємств. Інакше кажучи це дозволить виявити тенденції зміни параметрів суб'єкта та об'єкта та провести діагностичний аналіз причин зміни показників ефективності управління. Запропоновані кроки можливо виконати за допомогою розробки багатфакторних регресійних моделей показників ефективності.

Існування великої кількості підходів та методів оцінки ефективності управління являються однією з причин відсутності єдиної методики [5]. Так, дійсно, підходів рекомендовано багато, а дослідження закономірностей поведінки цих показників на прикладі хоча б невеликої кількості підприємств так і не проведено. Тільки маємо підходи і пропозиції, але без статистичної апробації, яка б могла допомогти проводити на наступному етапі оцінки систем управління при відповідних параметрах їх стану.

Наприклад один із запропонованих в роботі [17] критеріїв ефективності, який характеризує частку умовно-чистої продукції за мінусом витрат на управління в її загальному виготовленому обсязі:

$$E_y = 1 - \frac{ПВ_y}{УЧП} \quad (1)$$

де $ПВ_y$ – приведені витрати на управління, тис. грн.;

$УЧП$ – обсяг умовно-чистої продукції, тис. грн., або такий показник, що характеризує відношення результату всієї системи управління до витрат на управління.

$$E_y = \frac{УЧП}{ПВ_y} \quad (2)$$

В роботі [5] автором було обґрунтовано використання сукупності можливих критеріїв ефективності управління на базі наведеного в формулі (3).

$$ПВ_{ук} = З_y + E_k \times S_m \quad (3)$$

де $ПВ_{ук}$ – приведені витрати на управління, тис. грн.;

$З_y$ – поточні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.;

S_m – вартість засобів організаційної та електронної техніки, офісної техніки, офісних меблів та обладнання, тис. грн.;

E_k – норма дисконту (коефіцієнт ефективності).

Трудомісткість управління може бути охарактеризована поточними витратами на утримання апарату управління підприємством. Співвідношення результатів виробництва і витрат на управління представляється можливою

конструкцією критерія ефективності системи організації управління підприємством [5].

В літературних джерелах існує дуже багато пропозицій, які б характеризували стан елементів суб'єкту і об'єкту управління. Важливо також створення та використання такої системи параметрів, яка б якомога докладно характеризувала стан системи управління, кроки та процеси її розвитку і основні економічні, організаційні, технічні властивості системи організації управління. А взаємні зв'язки окремих параметрів найбільш адекватно відображали існуючі економічні залежності. На жаль на практиці сформуванню банку даних для експериментальної апробації достатньо складно, але ми зробити таку спробу.

Фактичний статистичний матеріал, який було використано в процесі проведеного дослідження, в достатній мірі задовольняє цим вимогам за деякими виключеннями, які характеризують такі елементи як «рішення», «бізнес-процеси», «інформація» [5]. Обробка первинних вихідних даних надала можливість виявити деякі взаємні залежності ряду параметрів систем організації управління і використати їх для оцінки, порівнянь і організаційного проектування. В розглянутому проміжку часу на підприємствах галузі машинобудування відбувалися суттєві організаційні перебудови. Тому систематизація, обробка первинних вихідних даних, їх аналіз дозволяє виявити ряд позитивних і від'ємних чинників, які впливають на ефективність організації управління і виявити можливі джерела економії. А також визначити причини втрати ресурсів, часу через необережність, або нераціональну організацію діяльності. Такий підхід дозволяє наблизитися до вирішення проблеми об'єктивної оцінки ефективності системи управління і виявити потенційні можливості її використання при проектуванні удосконалених систем управління і визначення фактичної економічної ефективності. Результати даного аналізу можуть бути використані при розробці і впровадженні заходів по удосконаленню організації управління. Обов'язковими вимогами, якими слід керуватися при визначенні ефективності різних напрямків удосконалення організації управління, являються: по-перше, використання параметрів, які

відображають економіко-організаційний стан об'єкта та суб'єкта системи управління; по-друге: дослідження зв'язків кожного параметра з іншими.

Перша вимога витікає із необхідності вирішення тієї проблеми, що для вибору першочергових напрямків удосконалення системи управління важливо отримувати кількісну об'єктивну оцінку тенденцій розвитку процесу удосконалення. Це буде помітно по декілька показникам. Зміни параметрів систем управління характеризують не тільки результати організаційних перебудов, а і впливи зовнішнього середовища. Друга вимога підкреслює необхідність більш чіткого встановлення ролі та міста параметрів суб'єкта управління, оскільки в практиці удосконалення організації управління зміни у функціонуванні одного з елементів може впливати на діяльність інших елементів.

Виділити долю кожного фактора в зміні параметрів системи управління достатньо складно. Тому на даному етапі представляється достатнім розгляд параметро-зв'язків не тільки з показниками ефективності управління, але і між параметрами елементів. Використання параметричних моделей допомагає розкрити механізм відповідності параметрів суб'єкта параметрам об'єкта, встановити їх залежність і суттєвий вплив один на одного, визначити резерви підвищення ефективності системи управління і намітити конкретні об'єкти, зв'язки між ними, які потребують заходів з удосконалення. Отриманий досвід показав, що застосування методів математичного моделювання дозволяє оцінювати залежності організаційно-економічних параметрів систем організації управління. Аналітичні методи наближення полягають у тому, що відповідні результати замінюються функціями, які дають краще приближення до даних спостережень. У роботі [5] ми провели обґрунтування деяких критеріїв і показників ефективності організації управління підприємством, які наведені в табл. 1.

Якщо йдеться про удосконалення організації управління, то треба зазначити, що підвищення технічного і організаційного рівня розглянутих підприємств у значній мірі потребує підвищення рівня організації їх управління, викликаючи необхідність їх удосконалення. Це приводить, в кінцевому рахунку, к посиленню позитивного впливу суб'єктів на об'єкти управління. В умовах такої тісної

взаємозалежності та взаємообумовленості і відбувається процес постійного удосконалення і розвитку систем управління підприємств. Унаслідок дослідження виявлено особливу складність дослідження систем управління. Це те, що аналіз їх ефективності не може гуртуватися на одному, або декількох показниках.

Таблиця 1

Критерії оцінки ефективності систем управління підприємств [5]

Відношення результату до витрат	Дохід підприємства, ДП	Обсяг товарної продукції, ОТП	Обсяг реалізованої продукції, ОРП	Додана вартість обробки, ДВО	Обсяг чистої продукції, ОЧП	Обсяг умовно чистої продукції, УЧП	Обсяг прибутку, П
Показники	1	2	3	4	5	6	7
Капітал підприємства – КП	$\frac{ДП}{КП}$	$\frac{ОТП}{КП}$	$\frac{ОРП}{КП}$	$\frac{ДВО}{КП}$	$\frac{ОЧП}{КП}$	$\frac{УЧП}{КП}$	$\frac{П}{КП}$
Витрати на управління – Ву	$\frac{ДП}{Ву}$	$\frac{ОТП}{Ву}$	$\frac{ОРП}{Ву}$	$\frac{ДВО}{Ву}$	$\frac{ОЧП}{Ву}$	$\frac{УЧП}{Ву}$	$\frac{П}{Ву}$
Приведені витрати на управління ПВук	$\frac{ДП}{ПВук}$	$\frac{ОТП}{ПВук}$	$\frac{ОРП}{ПВук}$	$\frac{ДВО}{ПВук}$	$\frac{ОЧП}{ПВук}$	$\frac{УЧП}{ПВук}$	$\frac{П}{ПВук}$

Підприємства – складні виробничі системи, які виготовляють різні обсяги продукції, вони мають різний організаційно-технічний рівень розвитку, різноманітні форми систем управління, що впливає на зміну параметрів, які характеризують стан систем управління. Тому економічна ефективність систем управління можуть бути з достатнім ступенем повноти охарактеризована системою взаємопов'язаних параметрів елементів системи. Пропозицій стосовно використання показників ефективності, або параметрів, які можна використати, в економічній літературі існує величезна кількість. Але складність полягає в тому, що часто їх не можливо визначити і формалізувати для визначення сили впливу якості управління на критеріальні показники. Нам вдалося розрахувати ряд показників ефективності організації управління і отримати дані про стан їх систем організації управління. Аналізований період містив три спостереження в 7-річний період часу і організаційні заходи з підвищення концентрації виробництва, заходи з реструктуризації

і організаційних перетворень У дослідженні задіяно 17 підприємств машинобудівної галузі і в табл. 2 наведено їх перелік і розрахункові значення одного з показників ефективності організації управління.

Таблиця 2

Показники ефективності управління підприємств

Підприємство	Спостереження показника УЧП/ПВук		
	1 рік	4 рік	7 рік
1	11,56	10,91	10,65
2	11,67	13,69	17,34
3	17,22	19,21	17,47
4	13,88	15,29	15,01
5	8,28	6,60	7,60
6	11,90	11,12	12,81
7	9,49	9,12	8,32
8	11,61	13,83	16,22
9	12,85	10,97	10,60
10	15,02	14,34	13,90
11	8,93	10,44	11,14
12	15,20	17,68	17,84
13	17,60	21,95	19,08
14	8,90	10,04	13,00
15	12,24	12,12	14,20
16	12,92	12,04	11,96
17	11,26	11,47	11,78
Середнє значення	12,31	12,99	13,47

Як видно з даних табл. 2 на 11 з 17 підприємствах показник ефективності управління за цей період часу збільшився. Середні значення показника по групі підприємств також мають тенденцію до зростання.

Для збереження тенденцій позитивних якісних змін в системах управління необхідно відслідковування пропорційного розвитку усіх елементів систем. Тому на основі виявлення позитивних тенденцій змін показників ряду параметрів, які не проявили від'ємного впливу на показники ефективності управління і маючих достатньо високі показники тісноти зв'язку з іншими параметрами, запропонована сукупність кореляційних моделей для деяких показників. Вони також можуть бути використані для прийняття рішень і проведенні порівнянь при організаційному проектуванні. Частина з них представлена в табл. 2. Пояснити їх використання можна таким чином.

При удосконаленні систем управління для проведення порівняльної оцінки стану параметрів виникає необхідність визначення ступеню відповідності фактичної та деякої еталонної (нормативної, бажаної, проєктованої) моделі організації управління для подальшої розробки її концептуальної моделі. Такий складний творчий пошук передбачає врахування багатьох змін параметрів суб'єкта і об'єкта управління для встановлення ступеню відповідності значень фактичних параметрів тим необхідним, що визначені аргументом, що задається. При цьому в якості інструмента можуть бути використані розрахунковий, (формульний або емпіричний), нормативний і експертний методи.

Порівняння розрахованих за даними параметрами-аргументів значення параметрів-функцій з їх фактичними значеннями дозволяє використати останні в якості локальних критеріїв оцінок ефективності, встановити позитивні та від'ємні аспекти стану організації управління. Таким чином на основі використання параметричних моделей при аналізі систем організації управління та використання спеціальних додаткових прийомів може бути створена нормативна база управління розвитком підприємств. У результаті сформовані стратегічні напрямки удосконалення систем управління підприємствами, здійснена оцінка досягнутих результатів підвищення ефективності управління по окремим підприємствам.

В деяких працях [9; 12-13; 17], присвячених проблемам вибору критеріїв ефективності управління, висловлюється думка, що критерій ефективності має бути пов'язаний функціонально з такими синтетичними показниками економічної ефективності діяльності, як рентабельність, прибуток, фондоддача, продуктивність праці. В нашому дослідженні була здійснена така спроба виміряти такі зв'язки. До відома, розрахунки показали, що між собою показники обсягу прибутку, рівня рентабельності і фондоддачі мають незначні коефіцієнти тісноти зв'язку. Але це ні про що не говорить щодо їх малої важливості для використання.

Підведемо проміжний висновок. Проведені практичні дослідження дозволяють зробити висновки про те, що параметричні моделі систем управління являються достатньо надійною основою для об'єктивного дослідження (вивчення) систем управління, дозволяють за допомогою математичного апарату розробляти

нормативні значення параметрів систем управління для закріплення позитивних тенденцій при підвищенні показників ефективності систем управління. Їх використання при аналізі показників дозволило виявити закономірності підвищення ефективності організації управління в результаті покращення значень параметрів систем управління. Використання методів статистичного аналізу і моделювання дозволило виділити ряд суттєвих параметрів, в основному визначаючих рівень досліджуваних показників ефективності систем управління, надати кількісну оцінку міри їх впливу, а також визначити залежність між показниками ефективності організації управління і показниками ефективності загальної діяльності – прибутком, рентабельністю, фондоддачею. Суттєвий вплив на зміни показників ефективності управління чинили параметри об'єкта управління: фондоозброєність, питома вага активної частини прогресивного металорізального обладнання, питома вага активної частини основних фондів, коефіцієнти ритмічності, механізації і автоматизації праці, змінності, використання обладнання, використання виробничої потужності. Тому важливою стороною аналізу системи параметрів, які характеризують системи організації управління підприємств, є визначення значень тісноти їх взаємозв'язків як з декількома критеріальними показниками ефективності управління, так і з іншими параметрами суб'єкта і об'єкта управління. Значення всіх 49 аналізованих показників за три роки дозволили по 17 підприємствам (тобто за 51 спостереженням) побудувати матрицю коефіцієнтів парної кореляції між усіма показниками і визначити 24 таких, що мали більш суттєві коефіцієнти тісноти зв'язку з іншими.

Тому, вважаємо, що визначеним вище вимогам для практичної апробації, на нашу думку в значній мірі відповідає состав показників суб'єкта і об'єкта управління, наведений у табл. 3.

Для вивчення залежності показників ефективності управління від параметрів суб'єкта і об'єкта необхідно було по кореляційній таблиці вибрати сукупності незалежних між собою параметрів системи управління. При багатомірному аналізі для вивчення тісноти зв'язку обчислюється значення коефіцієнта парної кореляції між параметрами елементів і показниками ефективності. При побудові

моделей множинної регресії формувалася сукупність факторів, яка учиняє на критерій комплексний вплив. У зв'язку з цим було визначено кількісні значення часткового впливу окремих факторів з урахуванням всієї сукупності на основі метода регресійного аналізу. Не включались до моделі колінеарні фактори, які між собою мали дуже високі показники кореляції.

Таблиця 3

Параметри суб'єкта та об'єкта систем управління підприємствами [5]

Назва показника та його позначення
X ₇ – виробництво умовно-чистої продукції на 1 працівника, тис. грн.
X ₈ – виробництво товарної продукції на одного працівника, тис. грн.
X ₉ – рівень спеціалізації виробництва, %
X ₁₀ – доля комплектуючих зі сторони в ТП, %
X ₁₁ – доля матеріальних витрат в собівартості ТП, %
X ₁₃ – основні фонди на 1 працівника, тис. грн.
X ₁₄ – рівень (коефіцієнт) використання устаткування в сфері виробництва
X ₁₅ – змінність роботи обладнання
X ₁₆ – рівень механізації праці робітників
X ₁₇ – рівень ритмічності виробничих процесів
X ₁₈ – кількість працівників в апараті управління, осіб
X ₁₉ – доля працівників сфери управління в загальній кількості працюючих
X ₂₀ – поточні витрати на утримання управлінського персоналу, тис. грн.
X ₂₁ – поточні витрати на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.
X ₂₂ – вартість технічних засобів на 1 управлінця, тис. грн.
X ₂₃ – вартість технічних засобів (основних фондів) в сфері управління, тис. грн.
X ₃₁ – кількість м ² виробничої площі підприємства
X ₃₃ – доля управлінців в загальній кількості персоналу, %
X ₃₄ – рівень централізації функцій управління, як доля управлінців у суб'єкті в загальній їх кількості на підприємстві
X ₃₅ – рівень оновлення ОВФ на підприємстві
X ₃₈ – накопичення в фонд соціального розвитку на 1 працюючого підприємства, тис. грн.
X ₄₂ – обсяг випуску умовно-чистої продукції в одному виробничому підрозділі, тис. грн.
X ₄₃ – кількість управлінських підрозділів в суб'єкті управління
X ₄₄ – кількість цехів у співвідношенні до кількості відділів в системі управління
X ₄₆ – рівень прибутку на одного працівника промислового персоналу підприємства, тис. грн.

Вивчалися коефіцієнти тісноти зв'язку таких чинників, як чисельність працівників апарату управління, витрати на управління, розміри виробничої площі, загальна чисельність персоналу, кількість цехів, вартість основних виробничих фондів.

Фактори, коефіцієнти регресії по яких при оцінці критерії значущості були визнані несуттєвими, виключалися з моделі почергово. Тобто відбувалося

багатокрокове рішення. При багатокроковому рішенні при регресійному аналізі враховувалося зміна множинного коефіцієнта кореляції R і критерія оцінки значущості коефіцієнта множинної кореляції [5]. В процесі аналізу визначалися і напрями впливу чинників, які було включено до моделі. В даному дослідженні використано лінійний тип функції, який описано порівнянням лінійної регресії:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n \quad (4)$$

Використання лінійних моделей пояснюється тим, що вони достатньо прості і потребують відносно меншого обсягу обчислень, а методика їх рішень доступна і відпрацьована.

У результаті обробки первинних вихідних даних отримано комплекс порівнянь для декількох критеріїв ефективності організації управління підприємств, які описують залежності від параметрів систем управління. Для вивчення залежності показника ефективності від різних груп параметрів компоновка моделей формувалась окремо із параметрів суб'єктів управління, об'єктів управління і в змішаному варіанті. Було цікаво визначити, при яких варіантах компонувань моделей можна було б отримати найбільш високі показники множинної кореляції.

Розглянемо декілька рівнянь. В результаті регресійного аналізу залежності показника ефективності системи управління підприємства від параметрів X_{13} , X_{14} , X_{15} , X_{19} , X_{22} , отримано рівняння:

$$\frac{\text{УЧП}}{\text{ПВ}_{\text{ук}}} = -9,45 + 0,156X_{13} + 11,0X_{14} + 11,74X_{15} - 0,533X_{19} + 0,00115X_{22} \quad (5)$$

Коефіцієнт множинної кореляції, R^2 рівний 0,794 показує, що вирівнювання по лінійному зв'язку є достатньо точним. Помилка коефіцієнта кореляції дорівнює 0,055. Розрахунковий F-критерій має рівень 14,39 при табличному значенні 2,019. Підтверджена правильність припущення про прямолінійну форму

кореляційного зв'язку. Для економічної інтерпретації зв'язків, відображених в математичній моделі, розраховуються коефіцієнти еластичності, які показують на скільки відсотків в середньому зміниться величина критеріального значення зі змінами на один відсоток величини факторіального параметру. Коефіцієнти еластичності E_i розраховуються по наступній формулі:

$$E_i = \left(\frac{X_i}{y} \right) a \quad (6)$$

де a – коефіцієнт регресії;

X_i – середнє значення i -го факторіального признаку;

y – середнє значення критеріального виразу.

З приведеного порівняння наслідком буде те, що зміна на один відсоток параметра X_{13} спричинило зміну критерія на 0,084%, X_{14} , це відповідно може змінити критеріальний показник на 0,61%, X_{15} на 1,51%, X_{19} на 0,55%, X_{22} на 0,06%. Із цього можна зробити висновок, що найбільший вплив на зміни критерія чинить коефіцієнт змінності роботи обладнання X_{15} , коефіцієнт використання обладнання X_{14} , питома вага управлінського персоналу в чисельності персоналу X_{19} .

При включенні в економіко-математичну модель в якості одного з аргументів показника продуктивності праці X_7 і виключенні X_{14} (кількість чинників обмежена кількістю спостережень) було отримано наступне рівняння множинної регресії:

$$\frac{УЧП}{ПВ_{ук}} = 0,7 + 0,00298X_7 - 0,23X_{13} + 7,8X_{15} - 0,856X_{19} - 0,00082X_{22} - 0,00026X_{42} \quad (7)$$

Коефіцієнт множинної кореляції в результаті значно підвищився і складає $R=0,912$, а його помилка становить 0,025. Розрахований F -критерій має рівень 36,30 при табличному значенні 2,021. Підтверджена правильність припущення про лінійну форму кореляційного зв'язку. В даному порівнянні було отримано

наступні коефіцієнти еластичності факторіальних чинників (табл. 4). З наведених даних видно, що при незмінних значеннях усіх інших факторів, зростання показника продуктивності праці на 1% викликає зріст показника ефективності на 1,1%.

Таблиця 4

Показники еластичності аргументів моделі (7)

Аргумент	X ₇	X ₁₃	X ₁₅	X ₁₉	X ₂₂	X ₄₂
Коефіцієнт еластичності	1,1%	0,12%	1,0%	0,88%	0,04%	0,04%

Відповідно зростання коефіцієнта змінності роботи обладнання на 1% викликає таке ж зростання показника критерія. А зменшення на 1% показника питомої ваги чисельності управлінського персоналу викликає підвищення показника ефективності на 0,88%.

Розглянемо наступний варіант математичної моделі. Введемо в модель показники, які характеризують стан суб'єкту управління і один вагомий чинник від об'єкту управління – показник продуктивності праці. Отримаємо наступну модель лінійної функції:

$$\frac{УЧП}{ПВ_{ук}} = 12,22 + 0,00288X_7 + 0,00003X_{18} - 0,843X_{19} - 0,00124X_{22} - 0,01328X_{43} \quad (8)$$

У даній моделі показані такі характеристики: коефіцієнт множинної кореляції R= 0,875, його помилка 0,033. Розрахунковий F-критерій має рівень 26,09 при табличному значенні 2,019. Коефіцієнти еластичності мають наступні значення, приведені в табл. 5.

Таблиця 5

Показники еластичності аргументів моделі (8)

Аргумент	X ₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₂	X ₄₃
Коефіцієнт еластичності	1,05%	0,005%	0,88%	0,042%	0,05%

При добавлянні в модель параметра K_{цo} (X₄₄ – структурний коефіцієнт, який характеризує співвідношення кількості цехів і самостійних структурних

підрозділів апарату управління в масштабі підприємства), отримано наступне рівняння:

$$\frac{\text{УЧП}}{\text{ПВ}_{\text{ук}}} = 9,91 + 0,003X_7 + 0,0003X_{18} + 0,9X_{19} + 0,0015X_{22} - 0,012X_{43} + 4,4X_{44} \quad (9)$$

Коефіцієнт множинної кореляції підвищився до $R = 0,895$, його помилка дорівнює 0,029. Розрахунковий F-критерій має рівень 30,27 при табличному значенні 2,020. Коефіцієнти еластичності факторіальних ознак дещо змінились (табл. 6.).

Таблиця 6

Показники еластичності аргументів моделі (9)

Аргумент	X ₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₂	X ₄₃	X ₄₄
Коефіцієнт еластичності	1,056	0,085	0,82	0,077	0,051	0,21

Як видно з даних табл. 6, структурні зміни, які характеризують дані параметрів $K_{\text{цo}}$ (X_{44}), оказують достатньо значний вплив на зміни показника ефективності управління. Нагадаємо, що цей коефіцієнт було визначено як співвідношення підрозділів в об'єкті управління до кількості самостійних підрозділів в сфері управління. Розглянемо математичну модель, в яку було включено тільки параметри суб'єкта управління:

$$\frac{\text{УЧП}}{\text{ПВ}_{\text{ук}}} = 20,61 + 0,00002X_{18} - 0,799X_{19} + 0,00283X_{22} + 0,1744X_{34} + 0,0163X_{43} \quad (10)$$

Коефіцієнт множинної кореляції є невисоким і дорівнює $R=0,64$, його помилка складає 0,087. Розрахунковий F-критерій має рівень 7,26 при табличному значенні 2,019, що вказує на достатню значимість коефіцієнта множинної кореляції. Коефіцієнти регресії рівняння (10) показують, що показник ефективності зменшується на 1,1% при зростанні на 1% значень показника питомої ваги чисельності апарату управління в загальній чисельності персоналу підприємства.

А збільшення вартості засобів обчислювальної і організаційної техніки на одного працівника сфери управління на 1% викликає зріст показника ефективності на 0,14%. Інші фактори істотного впливу не оказали на зміну показника ефективності управління.

Як видно з наведених показників табл. 7, самі по собі окремо параметри суб'єкту управління не мають достатньо високого впливу на критерій ефективності управління.

Таблиця 7

Показники еластичності аргументів моделі (10)

Аргумент	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₂	X ₃₄	X ₄₃
Коефіцієнт еластичності	0,003	1,11	0,14	0,005	0,07

Приведений останній приклад порівняння залежності показника ефективності управління від параметрів суб'єкту управління, однак не означає, що якщо коефіцієнт множинної кореляції є незначним, то порівнянню не слід приділяти уваги. Встановлені зв'язки, на нашу думку, можуть бути достатніми і при невеликому значенні R. Все залежить від того, який ефект використання цього зв'язку можна отримати при великих масштабах виробництва продукції. Коефіцієнт детермінації (R^2) у даному випадку має рівень 0,41. Він показує ступінь сумарного впливу включених в модель параметрів суб'єкту управління на показник ефективності системи управління. Тобто 41% варіацій показника ефективності можна охарактеризувати п'ятьма відібраними параметрами управляючої системи. Відповідно 59% розрізень в рівні ефективності управління обумовлені іншими факторами, не включеними в дане порівняння.

Метод статистичного моделювання в принципі дозволяє, використовуючи взаємозв'язки між параметрами, визначати і прогнозувати рівень ефективності функціонуючої системи управління. Він показує можливість використовувати кількісні методи. Однак на даному етапі спробуємо дослідити модель шляхом зміни вхідних параметрів у відповідності із заданим показником ефективності. Скористаємось однією з представлених вище моделей (5).

Підставимо в дане порівняння фактичні значення параметрів одного з підприємств, яке входило в групу розглянутих. На момент збору даних його показник ефективності складав 11,18. Для досягнення середнього по групі підприємств показника ефективності, рівного 12,9, необхідно провести ряд організаційних перетворень в системі управління за рахунок одного фактору, забезпечуючи сталість інших, які увійшли в досліджену математичну регресійну модель. Отримані значення параметрів показали, якою ціною це можливо. Наприклад, достатньо збільшити обсяги виготовленої продукції на 15,3%, або скоротити витрати на управління на 8,9%, чи підвищити фондоозброєність на 3,8%, або покращити коефіцієнт використання обладнання на 20%, або підвищити коефіцієнт змінності роботи обладнання на підприємстві на 8,6%. Також, можливим варіантом є скорочення питомої ваги робітників апарату управління до рівня 11,6% у загальній чисельності. Але, настільки серйозні зміни лише одного з параметрів за короткий проміжок часу неможливі і можуть не принести користі (наприклад скорочення чисельності управлінських працівників). Але подібні розрахунки можливих значень параметрів можуть оказати допомогу при виборі найбільш раціонального із можливих шляхів удосконалення організації управління як в об'єкті, так і в суб'єкті управління.

Зі сказаного можна зробити висновок, що підвищувати ефективність організації управління доцільно по двох напрямках: пошуку резервів зниження витрат на функціонування управляючої системи, або покращення цілого ряду параметрів об'єкту управління. Для подібних цілей можливо використання подібних кореляційно-регресійних математичних моделей на обмеженій кількості подібних підприємств. У табл. 8 наведені декілька моделей множинної регресії, які ілюструють залежність показників економічної ефективності управління від параметрів суб'єкту і об'єкту управління [5].

Розроблені математичні моделі можуть бути використані для прогнозування такого показника, як обсяг продукції. При цьому можуть бути враховані деякі зміни параметрів системи управління.

Економіко-математичні показники ефективності управління

Результати побудови математичних моделей множинної регресії	Коеф. множ. кореляції	Помилка R
$УЧП/Ву = 38,098 + 0,215X_9 - 0,066X_{10} + 23,78X_{14} + 0,085X_{16} + 12,08X_{17} + 0,0023X_{42}$	0,813	0,050
$УЧП/Ву = 17,25 + 0,0043X_7 + 0,0001X_{18} + 1,284X_{19} + 0,00091X_{22} - 0,007X_{43}$	0,877	0,033
$УЧП/Ву = -41,27 + 0,07X_9 - 0,004X_{10} + 0,48X_{13} + 19,453X_{14} + 21,78X_{15}$	0,716	0,072
$УЧП/ПВу = -7,78 + 0,11X_{13} + 11,87X_{15} + 11,07X_{17} - 0,56X_{19} + 0,0025X_{22} + 0,00124X_{42}$	0,771	0,060
$УЧП/ПВук = 9,91 + 0,0029X_7 - 0,00047X_{18} - 0,796X_{17} - 0,00148X_{22} - 0,012X_{43} + 4,4X_{44}$	0,895	0,029
$УЧП/ПВук = -42,13 + 0,293X_9 - 0,046X_{10} + 11,55X_{15} - 8,076X_{17} + 0,00147X_{42}$	0,811	0,050
$УЧП/ПВук = -35,8 + 0,25X_9 - 0,10X_{10} + 6,8X_{15} + 12,84X_{14} + 3,74X_{17} + 0,0013X_{42}$	0,853	0,040
$ДВО/ПВук = 9,169 + 0,0013X_7 + 0,00012X_{16} - 0,473X_{19} - 0,00092X_{22} - 0,00913X_{43}$	0,701	0,076
$ДВО/ПВук = 6,162 + 0,00132X_7 - 0,00045X_{18} - 0,4X_{19} - 0,0012X_{22} + 5,7X_{44}$	0,798	0,054
$ДВО/ПВук = -10,9 + 9,06X_{15} + 1,177X_{17} - 0,0031X_{31} + 0,016X_{38} + 0,0213X_{41} + 2,97X_{44}$	0,753	0,064

Розглянемо, наприклад, показник $УЧП/ПВ_{ук}$. Оскільки $y = f(x_i)$ де x_i – параметри системи управління, обсяг умовно-чистої продукції можна представити у вигляді $УЧП = ПВ_{ук} [f(x_i)]$. Після удосконалення управління ряд параметрів системи змінить свої характеристики. В тому числі і сума приведених витрат на управління при відносно сталому стані показників збільшиться на суму, яку необхідно буде витратити на розробку і реалізацію організаційного проекту ΔK^0 , а прогнозований обсяг продукції після впровадження проекту складе:

$$УЧП = (ПВ_{ук} + \text{Ен}\Delta K^0)[a_0 + a_1(X_1 + \Delta X_1) + a_2(X_2 + \Delta 2) + \dots + a_n(X_n + \Delta X_n)] \quad (11)$$

Можливо і прогнозування суми приведених витрат на управління:

$$ПВ_{ук} = \frac{УЧП}{f(X_i)} \quad (12)$$

Це дозволяє, використовуючи запланований обсяг умовно-чистої продукції, планувати витрати на управління з урахуванням можливих змін ряду параметрів організації управління. Одночасне планування показника $ДВО/ПВ_{ук}$ дозволяє виявити можливий рівень витрат на планову вартість обробки (обсяги добавленої вартості), що, в свою чергу, використовуючи різницю між прогнозованим рівнем умовно-чистої продукції і добавленою вартістю, дасть можливість визначати можливий обсяг прибутку підприємства: $УЧП - ДВО = П$,

або $(УЧП + \Delta УЧП) - (ДВО + \Delta ДВО) = П + \Delta П$, звідки:

$$\Delta П = (УЧП + \Delta УЧП) - (ДВО + \Delta ДВО) - П \quad (13)$$

Величина $\Delta П$ з урахуванням корегування запланованою сумою приросту прибутку може виступати в якості річного економічного ефекту при визначені економічної ефективності організаційного проекту удосконалення системи управління. Таким чином розроблення і використання багатофакторних регресійних моделей демонструє залежність показників економічної ефективності організації управління від параметрів системи управління, які формуються бізнес-процесами, що створюються в процесі діяльності підприємства. Разом з тим удосконалення систем управління викликає зміни багатьох параметрів елементів, в тому числі витрат на управління, на організаційне проектування і реалізацію проектних рішень, а також створює відповідні передумови для обґрунтування цих витрат і розробки методичних положень щодо визначення економічної ефективності удосконалення системи управління промисловим підприємством.

Вище було показано про вплив цілого ряду параметрів системи управління на показники ефективності управління, на покращення техніко-економічних показників діяльності промислових підприємств. Але неможливо обійтись без значних інвестицій на удосконалення діяльності системи управління. Задача цих перетворень полягає також і в тому, щоб ці інвестиції були використані розумно і економічно, з гарним результатом. Це викликає настійну необхідність розробки методів, використовуючи які можна б було відповісти на наступні питання:

оказало, чи ні впровадження організаційного проекту удосконалення системи управління на показники його ефективності і раціонально, чи ні використані кошти на цей захід. У принципі, розрахунки економічної ефективності необхідні для рішення двох основних питань: вибору варіанту удосконалення і визначення ступеню ефективності системи. Визначення ефективності дає можливість економічно обґрунтувати у складі організаційного проекту заходи, визначити конкретні показники використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Крім того, використання кількісних показників ефективності надає роботі з організаційного проектування більшу цілеспрямованість, дозволяє визначити взаємодії значущих елементів системи управління і пошуку на цій основі нових можливостей підвищення ефективності і якості роботи апарату управління підприємством.

Необхідно визначити рівень ефективності розробки і впровадження організаційного проекту удосконалення управління, використовуючи кількісну оцінку. Для досягнення цієї цілі нами пропонується використання сукупності показників ефективності управління, використання яких може сприяти орієнтації спеціалістів з організаційного проектування на обґрунтування або оптимізацію ухвалених організаційних рішень. Можна виділити дві складових ефективності удосконалення організації управління: безпосередньо від раціоналізації самого апарату управління і зменшення витрат на його фінансування, і від підвищення якості організації виконання бізнес-процесів і прийнятих управлінських рішень, завдяки чому можна розраховувати на покращення економічних показників підприємства. Необхідно відмітити, що критерії оцінки ефективності не можна ототожнювати тільки з кількісними показниками. Ефективність управління може бути виміряна тільки на основі поєднання кількісних і якісних характеристик. Однак визначити економічну ефективність організаційного проекту удосконалення системи управління можливо у випадку, коли можливо кількісно визначити ці показники.

Покращення якісних характеристик обов'язково повинно супроводжуватись кількісною оцінкою. Можливо нескінченно покращувати якісні показники, але

якщо якість не переходить в кількість, тобто не дає кінцевих високих результатів виробництва на наступних етапах розвитку підприємства, тоді процес удосконалення організації управління був неефективним. Або обрані для проведення якісної оцінки показники виявилися недосконалими або непридатними. В такому випадку проявилася самостійна проблема оптимального і обґрунтованого сполучення кількісних і якісних показників, яка потребує окремого дослідження. У теперішній час якісні оцінки з успіхом використовуються на локальних ділянках удосконалення організації управління часткових і комплексних функцій по рівням управління. Оскільки якісні показники результатів управління відбиваються в його економічних результатах, в ході подальшого міркування нами передбачається, що економічна ефективність удосконалення системи управління відображає також і якісний ефект.

Цілями техніко-економічного обґрунтування організаційних проектів може бути вибір найбільш економічних і якісних рішень удосконалення організації управління. Закладені організаційні, технічні, економічні рішення на стадії розробки організаційного проекту формують ефективність функціонування системи управління у цілому. Ці рішення визначають не тільки тривалість, вартість, трудомісткість розробки організаційного проекту, але й рівень експлуатаційних витрат управляючої системи, а також ряд техніко-економічних показників об'єкту управління. Усе сказане обумовлює необхідність підвищення якості організаційних проектних рішень і заходів, які направлені на економне використання ресурсів в системі управління. Рішення перелічених задач може бути забезпечено тільки в результаті розробки і використання методичних положень визначення ефективності організації управління і організаційних проектів удосконалення організації управління. У зв'язку з вищевикладеним, нами була зроблена спроба розробити і запропонувати методику визначення економічної ефективності удосконалення організації управління промислових підприємств, у основі якої використовується оцінка ступеню відрізнення між значеннями прийнятих до аналізу показників ефективності управління до і після удосконалення організації управління.

Використання запропонованих вище показників ефективності систем організації управління дозволяє в достатній мірі успішно її визначити.

Тому сформулюємо основні складові визначення ступеню ефективності функціонуючих систем управління і які стосуються: обсягів проектних розробок, трудовитрат на проектні заходи в порівняльних варіантах, інвестиційних і попередніх витрат на розробку і запровадження проекту з урахуванням чинника часу, поточних витрат на функціонування управляючої системи, розрахунку очікуваного економічного ефекту на етапі проектування, розрахунку фактичного економічного ефекту на етапі завершення впровадження проекту, визначення ступеню підвищення ефективності системи організації управління. Оцінка ефективності призначена як для встановлення ступеню удосконалення всієї системи управління, здійснення можливостей планування конкретних заходів по удосконаленню управління, так і для визначення ефективності організаційного проектування.

Показники, які ми рекомендуємо для використання, наведені раніше в табл. 1. Вони дають можливість отримати кількісну оцінку, яка може бути виміром для прийняття рішень по удосконаленню організації управління. Для оцінки показників необхідно визначити параметри об'єкту і суб'єкту управління, які знадобляться для проведення розрахунків, визначити їх числові значення і розрахувати самі показники ефективності управління. У результаті аналізу і обробки первинних вихідних даних розробляються конкретні заходи з удосконалення системи управління. Сама процедура в рамках статті не розглядається, але ми наведемо окремі підходи і пропозиції. Розраховані показники ефективності фіксуються за передні роки, порівнюються з показниками підприємств тієї ж галузі і піддаються аналізу фахівцями з проблем організації управління. В табл. 3 наведені фактичні і середні показники ефективності організації управління, які можуть бути використані для можливих порівнянь, проведення обговорень і прийняття відповідних рішень. Для виявлення відносного стану ступеню ефективності системи управління визначаються резерви зростання показників за допомогою коефіцієнта невикористаних резервів по формулі:

$$P_i = E_{i0} - \frac{E_i}{E_{i0}} = 1 - \frac{E_i}{E_{i0}} \quad (14)$$

де E_{i0} – максимальне галузеве значення показників ефективності управління;
 E_i – фактичне значення показників ефективності управління підприємства.

Чим ближче значення P_i до нуля, тим краще використовуються резерви підвищення ефективності організації управління. Паралельне використання запропонованих показників ефективності дозволить отримати достатньо об'єктивну укрупнену оцінку дослідженої системи управління. Наприклад, підвищення значень показника $ОТП/ПВ_{ук}$, до чисельника якого входить як результат обсяг товарної продукції, характеризує комерційну складову досягнутого результату. Проте, при цьому може відбутися зниження показника $УЧП/ПВ_{ук}$, що свідчить про екстенсивне спотворювання, або викривлення значень показника за рахунок відсутності сировини, матеріалів, палива та електроенергії в показнику умовно-чистої продукції. Паралельне використання показника $ДВО/ПВ_{ук}$, який в чисельнику містить добавлену вартість, може свідчити про вплив обсягів прибутку на зростання показника ефективності, зміну трудомісткості у виробничій сфері на фоні зміни показника ефективності, який вимірюється на основі чистої, або умовно-чистої продукції. Найбільш раціональне сполучення динаміки цих показників буде тоді, коли темпи росту показника $УЧП/ПВ_{ук}$ будуть випереджати темпи росту показників $ОТП/ПВ_{ук}$ і $ДВО/ПВ_{ук}$. З урахуванням динаміки даних показників за попередні роки можна намітити основні шляхи підвищення ефективності організації управління при розробці техніко-економічного завдання на організаційне проектування.

Конкретний зміст процесу оцінки ефективності визначається сукупністю необхідних для аналізу параметрів системи управління, які характеризують витрати живої та уречевленої праці в діючій і проектній системі управління.

Загальні положення розроблено виходячи з основних передумов та підходів к визначенню ефективності організації управління, які нами було запропоновано

в роботі [5]. Оскільки оцінку треба проводити на етапах розробки і впровадження організаційного проекту з вибором можливих варіантів, у загальних положеннях сформульовано цілі застосування різних видів оцінки на основних стадіях проектування. Для встановлення єдиної бази даних для проведення розрахунків, виходячи з практичного досвіду складання кошторисів на проектування і використання методичних підходів, викладених в роботах [5; 9; 12-13], розроблено підхід до визначення витрат на організаційне проектування з урахуванням трудомісткості виконуваних робіт. Трудовитрати, які пов'язані з проектуванням, розраховуються по елементам системи управління, або підсистемам, тобто органічно пов'язані безпосередньо з об'єктами проектування. Це дозволяє більш точно визначити трудомісткість робіт з використанням типових проектних рішень, або оригінальних за допомогою коефіцієнтів складності робіт, або використання типових проектних рішень. Таким чином, в кожному конкретному проекті спеціалісти з організації управління експертним шляхом у зв'язку з відсутністю нормативної бази можуть проводити розрахунки трудомісткості проектних робіт.

Оцінка рівня розвитку системи управління і окремих її елементів може бути надана за допомогою використання системи параметрів, варіант якої наведено в табл. 3, аналіз якої сумісно з показниками ефективності організації управління дозволяє виявляти деякі резерви зростання ефективності управління, продуктивності праці, визначати потребу в певних видах ресурсів для розробки і впровадження організаційних заходів з удосконалення показників управлінської діяльності. Підступаючи до проектування, фахівці поряд з розробкою основних шляхів удосконалення організації управління і визначення трудомісткості передбачених робіт, повинні провести паралельно із визначенням суми витрат на організаційне проектування, їх економічне обґрунтування з урахуванням необхідних інвестицій на реалізацію впровадження проекту. Вони пов'язані з придбанням необхідних технічних засобів управління, визначеного конкретного офісного обладнання, меблів, можливо, згідно з супроводжувальним технічним і дизайнерським проектами. Сума витрат на розробку організаційного проекту

і капітальних витрат на його реалізацію складає одночасні витрати. Таким чином, послідовність визначення єдиначасних витрат на організаційне проектування здійснюється наступними етапами: спочатку оцінюються обсяги робіт з організаційне проектування, потім розраховуються трудовитрати на впровадження прийнятих рішень, відповідну підготовку персоналу до роботи в нових умовах у залежності від специфіки розробки організаційного проекту в розрізі конкретних задач і функцій управління. Запропонований підхід дозволяє провести оцінку економічної ефективності варіантів організаційних проектів на стадії підготовки методом порівняння приведених одночасних витрат. В даному випадку витрати виконують роль поточних витрат на розробку проекту, а капітальні витрати коректуються нормою дисконту. Якщо вони реалізуються на протязі декількох років, то врахування фактору часу здійснюється шляхом приведення до єдиного моменту часу (початку розрахункового року) витрат на розробку організаційного проекту і капітальних витрат на його реалізацію і впровадження.

Для об'єктивної оцінки ефективності удосконалення організації управління необхідно визначення поточних витрат на управління, які синтезують величину фінансових, матеріальних і трудових ресурсів для покращення процесів управління. Використання ж при розрахунках ефективності управління замість вартісних інших показників в ряді випадків має сенс, але свідчить про недостатньо високий рівень планування і обліку витрат на управління. Тем не менш необхідно проводити облік витрат на управління в розрізі конкретних функцій управління, або комплексних в розрізі підсистем, оскільки їх розпилення по багатьох статтях загально-виробничих і загальногосподарських витрат – достатньо серйозна перешкода не тільки для вирішення проблем ефективності управління, а й для раціонального використання живої праці в управляючій системі – суб'єкті управління. Тому для забезпечення зіставлення розрахунків економічної ефективності методичні рекомендації містять витрати на утримання спеціалістів, які виконують загально-відомі конкретні функції управління, витрати на експлуатацію і обслуговування офісної техніки, вартість утримання службових приміщень, енерговитрати та ін.

Одночасні і поточні витрати у подальшому використовуються на всіх стадіях розробки і впровадження проекту, виступаючи в залежності від етапів проектування у формі розрахункових, або фактичних значень показників.

Таким чином метод економіко-математичного моделювання при визначенні ефективності удосконалення організації управління дозволяє знайти кількісне вираження взаємозв'язків показників ефективності організації управління і чинників, які з різною силою надають на них свій вплив. І цей зв'язок виражається в економіко-математичній моделі. Ця модель є математичним відображенням залежності сукупності показників організації управління і організації виробництва з показниками економічної ефективності організації управління. Вони виражаються за допомогою математичних символів і порівнянь. В математичній моделі множинної регресії включаються тільки основні чинники. Побудова економіко-математичної моделі показників ефективності організації управління складається в наступній послідовності:

- визначення динаміки показників ефективності організації управління і параметрів суб'єкта і об'єкта управління;
- виявлення чинників, що впливають на напрям цієї динаміки і ступінь залежності;
- формування варіантів моделей чинників, які впливають на критеріальний показник;
- розрахунок моделі функціональної залежності критеріального показника від параметрів організації управління;
- розробка прогнозних варіантів показника економічної ефективності організації управління як функції залежності від зміни параметрів (аргументів);
- аналіз і експертна оцінка прогнозних значень показника економічної ефективності організації управління;
- вибір оптимального варіанту і затвердження прийнятого рішення з удосконалення організації управління.

В умовах післявоєнного відновлення вітчизняної економіки, за умов дуже нестабільного зовнішнього середовища незалежно від розмірів і організаційних

форм підприємства змушені будуть адаптувати внутрішні умови організації виробництва і управління до зовнішніх факторів впливу. Це передбачає удосконалення організаційних структур управління підприємствами. Велике значення в цих процесах належить управлінській діагностиці, яка дає можливість отримати необхідну інформацію для проведення аналізу та оцінки проблем підвищення організації управління та виявленню напрямків удосконалення роботи працівників апарату управління. Така діяльність передбачає виконання ряду процедур, які дадуть можливість отримати важливу інформацію стосовно проблем організації управління та встановлення організаційного діагнозу. Такі заходи вплинуть на покращення показників ефективності управління та управлінської праці.

Визначення показників ефективності організації управління дасть можливість керівництву підприємства порівнювати їх значення з показниками минулих років, показниками аналогічних підприємств, робити більш обґрунтовані висновки при проведенні діагностичного аналізу і планувати відповідні заходи з удосконалення організації управління комерційними та виробничими процесами. Показники ефективності систем управління, діагностика яких відбулася в дослідженні показали себе як можливі вимірники рівня ефективності управління для укрупненої оцінки. Досліджені параметри отриманих порівнянь множинної регресії, які характеризують ступінь взаємного впливу параметрів об'єкту і суб'єкту управління можуть бути використані в заходах по удосконаленню організації управління і організаційному проектуванні. На конкретних даних проведено побудову математичних моделей шляхом зміни вхідних параметрів систем управління з відповідним показником ефективності систем управління. Запропоновано метод використання подібних математичних моделей для прогнозування показників обсягів продукції і приведених витрат на управління і для моделювання значень цих показників при визначених змінах ряду параметрів об'єкту і суб'єкту управління.

Список використаних джерел

1. Адлер О. О., Яворська К. Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК». *Причорноморські економічні студії*. Вип. 27. 2018. С. 101-105.

2. Бондаренко І. Ефективність управління підприємством (організацією). URL : <https://www.progressive-management.com.ua/home/efektyvnist-upravlinnya-pidpryemstvom-organizaciyu>.
3. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3
4. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип/ 8. Част. 2. 2014. С. 95-98.
5. Кучеренко С.К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання її показників. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації. Колект. моногр./ за заг.ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. 567 с. С.25-51.
6. Макаренко С.М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством: на прикладі закладів охорони здоров'я. Економіка та управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 48-2. 2019. С. 77-81. <https://doi.org/10.32843/bses.48-44>.
7. Муштай В. А., Бересток Б. П. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (19). 2019. С.183-189.
8. Пермінова С.О. Методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури управління підприємством. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського».
9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 100-106.
10. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities*. №4 (50). 2020. С.57-65.
11. Редьква О. З., Галушак О. Я.. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3, Т. 1. С.73-80.
12. Савицька О. М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології, та результативності аналітичних досліджень. *«Ефективна економіка»*. 2019. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55>.
13. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.52>.
14. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (27), 2012. С. 208-212.
15. Черничко Т. В, Довганич О.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. № 12 (7)'2012. С.232-238.
16. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В, Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021, № 6, Том 2. С. 280-286.
17. Чумаченко М. Г. Проектування організаційних структур управління виробництвом. Київ: «Наукова думка»,1979. 260 с.
18. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Вип. 12, Ч. 2, 2017. С. 186-190.

19. Економічне управління підприємством: навч. посіб. А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>.
20. Яровий І. М. , Гальмакова Н. Б., Михайлова О. В. Ефективність організації управління підприємством в інформаційній економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 6 (17). 2018. С. 438-444.
21. Яркіна Н. Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 279-285. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-279_285.pdf.

5

ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Л. Ю. Гордєєва-Герасимова

О. В. Базик

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій став каталізатором значних перетворень в усіх сферах суспільного життя, зокрема в бізнесі. Вільний доступ до великих обсягів інформації та удосконалення комп'ютерних систем: все це сприяло стрімкому розвитку суспільства та запуску процесу діджиталізації (digitalization).

Наразі не можливо бути успішним в бізнесі, якщо не використовувати новітні інформаційні технології (ІТ), не застосовувати digitalization. З початку ХХІ століття багато компаній, які були відомими у списку Fortune Global 500 не існують. Вони або збанкрутували, або їх поглинули більш успішні компанії. Вважається, що ці компанії не змогли встояти через те, що не врахували необхідність активного використання цифрових інформаційних технологій. Наразі саме застосування новітніх інформаційних технологій дає значну перевагу у бізнесі.

Дослідимо, що означає термін digitalization і як вона впливає на розвиток сучасного бізнесу. За визначенням Gartner, «діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку» [9].

Innolytics дає наступне трактування: «Діджиталізація – це загальний термін цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи, що характеризується аналоговими технологіями, до епохи знань і творчості, що характеризується цифровими технологіями та цифровими бізнес-інноваціями» [9].

Отже, як зрозуміло, під «діджиталізацією (ціфровізацією) розуміють не тільки виключно впровадження електронного документообігу замість паперового або ведення сторінки бренду в соціальних мережах. Цей процес набагато складніший і стосується в першу чергу удосконалення бізнес-процесів компанії і, як наслідок, створення, збереження та обробку великих цифрових баз даних, формування нових каналів співпраці з клієнтами, удосконалення запропонованого продукту. За рахунок впровадження процесу діджиталізації здійснюється автоматизація усіх процесів в компанії» [9].

Це означає не лише цифрову трансформацію бізнесу, але й «трансформацію свідомості» власників бізнесу. Вони повинні розуміти, що для того, щоб бути успішними в бізнесі, потрібне принципове перетворення стратегії управління ним і, як результат, впровадження сучасних цифрових інноваційних технологій, що буде сприяти поставленій меті.

У прямому перекладі діджиталізація – це оцифрування, а саме перетворення інформації з аналогового формату в цифровий, і передбачає автоматизацію усіх процесів, які відбуваються в компанії, на підприємстві, організації. Але, діджиталізація на сьогодні вимагає принципової трансформації бізнес-структури за підтримки керівництва та власників.

Діджиталізація змушує компанії зосереджувати свої дії на розвитку цифрових інновацій, щоб досягти успіху в цифрових змінах. Типовими сферами діяльності є:

1. Створення інноваційної культури, яка сприяє розвитку цифрових процесів і процедур, а також робить можливим розвиток цифрових послуг і цифрових бізнес-моделей.

2. Розробка стратегій цифрових інновацій , тобто плану дій компанії щодо цифровізації.

3. Навчання співробітників, щоб підготувати їх до викликів цифрової ери та дати їм змогу брати участь у цифрових змінах.

4. Приведення маркетингової та торгової діяльності компанії до діджиталізації. Компанії мають вирішити таке питання: як ми хочемо охопити наших клієнтів завтра? Яку роль відіграють такі тренди, як контент-маркетинг і автоматизація продажів? Як ми задовольняємо дедалі більш індивідуальні потреби наших клієнтів?

5. Розвиток цифрових процедур і процесів. Попрощатися з паперовими файлами шляхом впровадження автоматизації процесів і процедур в компанії, деякі з яких повинні бути радикально переосмислені в результаті цифровізації.

Відзначимо, що цифровізація передбачає процес безперервних змін та адаптації. Сьогодні клієнтів важко чимось здивувати. В часи, коли існує швидкісний інтернет, вони стають більш проінформованими щодо позицій різних товарів та послуг, ніж були раніше. Як наслідок – набагато вибагливими, адже існує багато схожих пропозицій, серед яких вони повинні зробити вибір. Отже, застосування інноваційних технологій як при створенні самого продукту, так і при взаємовідносинах з клієнтами при його просуванні, дає можливість бізнесу бути більш конкурентним.

Робота з даними, які безперервно створюються у компанії в результаті її безпосередньої діяльності або роботі з клієнтами. На основі аналізу отриманих даних можна розробити нові послуги та бізнес-моделі.

Ще один елемент діджиталізації, який надає вагомі переваги бізнесу – це застосування хмарних технологій.

«Хмарні технології (Cloud Technology) – це технології надання комп'ютерних ресурсів як онлайн-послуги через Інтернет. Користувачі можуть отримувати доступ до обчислювальних потужностей, зберігання даних і програмного забезпечення без необхідності купувати та обслуговувати власну інфраструктуру» [11].

Однією з найважливіших переваг використання хмарних технологій є те, що користувачеві не потрібно купувати, налаштовувати та підтримувати власне серверне обладнання та програмне забезпечення. Все це надається хмарним провайдером, який пропонує відповідні послуги. Ще однією додатковою перевагою використання хмарних технологій в наш час – ІТ системи розташовані в захищених віддалених дата-центрах. Отже, і працювати з обладнанням можна віддалено, з будь якого куточка земної кулі, головне – наявність інтернету та можливість приєднатися до нього. Це набуло великого значення під час розповсюдження пандемії, спричиненою вірусом COVID-19. Для нашої країни це вкрай актуально і зараз, під час воєнного вторгнення країни-агресора.

За допомогою «хмари» можна ефективно застосовувати новітні технології, і при цьому досягти швидкого ефекту. Дослідження підтверджують, що компанії, які почали використовувати хмарні сервіси, на 20-40% швидше можуть просувати на ринок новий продукт. Крім того, хмарні технології допомагають покращити клієнтський сервіс. За допомогою хмарних технологій можна оперативно отримати результати роботи вимірювальних та аналітичних інструментів. На підставі здобутих даних можна приймати виважені та розумні рішення щодо взаємодії з клієнтами.

Застосування хмарних технологій сприяє значному підвищенню продуктивності, тому що при цьому використовуються найсучасніше обладнання та програмне забезпечення. Крім того, використання Big Data та аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання значно підвищують ефективність використання хмарних технологій.

Також використання хмарних технологій допомагає значно знизити витрати на купівлю та експлуатацію сучасного ІТ обладнання. Компанії сплачують тільки за ті ресурси, які вони використовують для власних потреб. За допомогою інтернет речей компанія може мати інформацію про наявність та використання ресурсів практично в режимі реального часу, що дає змогу простежити, як вони використовуються та оптимізувати ці процеси.

Цифрова присутність для будь якого бізнесу означає необхідність ефективно використовувати можливості мережі інтернет. За допомогою ресурсів мережі можна залучати більше клієнтів, частіше нагадувати про пропозиції бізнесу, що буде робити його більш упізнаний. При цьому необхідно, щоб більшість маркетингових заходів здійснювались через засоби інтернет, отже діджитал повинен бути безпосередньо впроваджений в загальну маркетингову стратегію.

Як ми розуміємо, сучасні клієнти дуже вибагливі. Тому бізнес-структурам необхідно розробляти такі рекламні заходи, які б дозволили ефективно співпрацювати з клієнтами. Цього можна досягнути створюючи персональні профілі клієнтів за допомогою аналітики даних та штучного інтелекту. Чат-боти допомагають бути на зв'язку з клієнтами в будь-який час. Наразі дуже ефективним є співпраця через соціальні мережі, які сьогодні використовує все більше і більше споживачів. В результаті дослідження вподобань певних клієнтів можна використовувати тергетовану (персоналізовану) рекламу.

За допомогою діджитал бізнес-структури можуть набагато швидше реагувати на зміни ринкового середовища. ІТ компанії пропонують програмні продукти з управління бізнесом, які мають вбудовані можливості з гнучкості та масштабованості. Застосування таких програм дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища та пропонувати нові рішення з бізнес-стратегії.

XXI сторіччя – це сторіччя формування та використання Big Data. Цифрові інструменти дозволяють використовувати можливості аналітики Big Data для дослідження нових ринкових можливостей, та визначення потенційних сегментів ринку збуту продукту. Це дозволяє, як ми розуміємо, освоїти нові ринку та знайти нових клієнтів, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу, збільшенню прибутку.

Як було визначено раніше, можливості використання хмарних сервісів значно підвищують ефективність бізнесу за рахунок зменшення витрат на купівлю та підтримку власної сучасної ІТ-інфраструктури для зберігання даних та управляти нею. Використання хмарного сховища забезпечує надійне збереження

даних та усього Software (програмне забезпечення) від зовнішнього втручання, фізичного пошкодження та впливу інших небезпечних факторів. За необхідністю можна замовляти у провайдера додаткове програмне забезпечення, що не буде значно впливати на загальну вартість таких послуг.

В порівнянні з традиційними серверами та персональними комп'ютерами, в хмарних сховищах можна розмістити набагато більший обсяг інформації та збільшувати його за необхідністю.

Існує декілька моделей надання хмарного сервісу, які можуть обрати користувачі, виходячи з власних потреб [11]:

1. IaaS (Infrastructure as a Service – Інфраструктура як Послуга) – послуга з надання ІТ-ресурсу в оренду, як віртуальний ресурс. В такому варіанті користувач самостійно встановлює операційну систему та необхідні додатки, а також інше необхідне програмне забезпечення. По суті – сам є розробником та конструктором власного інформаційного профілю.

2. PaaS (Platform as a Service – Платформа як Послуга) – означає, що клієнтові надається повноцінна віртуальна платформа, яка має в складі різні інструменти та сервіси. В цьому варіанті провайдер надає користувачеві необхідні інструменти, а саме операційну систему, додатки та інше необхідне програмне забезпечення. Далі клієнт поєднує інструменти самостійно, тобто виступає як конструктор.

3. SaaS (Software as a Service – Програмне забезпечення як Послуга) – повністю налаштована операційна система, яка вміщує необхідні клієнту продукти за допомогою мережі інтернет. Такий варіант особливий тим, що провайдер повністю, виходячи з замовлення клієнта, будує усю ІТ-інфраструктуру: операційну систему, додатки та інше програмне забезпечення. Клієнт орендує весь комплекс послуг.

Отже, як ми бачимо, послуги надаються в залежності від вподобань користувача: від формування Software повністю користувачем до повного формування Software для користувача.

Дослідимо, які переваги має використання хмарних технологій в процесі digitalization для бізнесу:

1. Зниження витрат. Як було вже визначено, використання ресурсів хмарних сервісів звільняє від необхідності купувати дорогі обладнання, що приводить до значної економії фінансових ресурсів. Звільнені фінансові ресурси доцільно справувати на розвиток бізнесу, залучення нових клієнтів, освоєння нових ринкових сегментів.

2. Побудова віддаленої роботи. Для того, щоб використовувати хмарні продукти достатньо мати термінал та гарний інтернет. Тобто співробітники можуть працювати з різних куточків не тільки міста, країни, а також і світу. Хмарні технології надають багато можливостей працювати над одним документом, проектом разом дистанційно.

3. Створення резервних копій. Застосування хмарних сервісів передбачає впровадження рішень як необхідного резервного копіювання, так і відновлення після аварій. Провайдер забезпечує максимальний захист інформації в результаті аварійних ситуацій, впроваджує заходи щодо попередження їх.

4. Гнучкість ІТ-інфраструктури. Виходячи з того, що бізнес функціонує в мінливих умовах, в певний час може відбуватися необхідність в збільшенні ресурсів. Хмарні сервіси дозволяють за необхідністю збільшувати або зменшувати обсяг ресурсів ІТ-інфраструктури.

ІТ сфер безперервно завивається і як наслідок, останнім часом, поряд з вже традиційними хмарними технологіями виникають мультихмарні рішення, які все більше використовуються бізнесом.

IoT (Internet of Things) або Інтернет речей – це система фізичних об'єктів (речей), які формують та передають велику кількість даних на інші пристрої, в хмарні сервіси. IoT використовують в різних галузях економіки [11].

Ще оди сучасний тренд – це використання безсерверних обчислень. Такий варіант надання хмарних послуг виключає використання фізичного серверу, який потрібно обслуговувати.

Artificial Intelligence (штучний інтелект, AI) – «це напрямок в інформатиці та інформаційних технологіях, завданням якого є відтворення за допомогою обчислювальних систем та інших штучних пристроїв розумних міркувань і дій» [1].

Бізнес все більше використовує можливості AI для аналізу Big Data, які формуються та керуються за допомогою хмарних технологій. В результаті аналізу даних artificial intelligence можна визначити такі закономірності та дослідити тенденції, які іншими інструментами виявити не має можливості.

Розглянемо ці можливості більш детально.

Значною перевагою AI є його здатність використовувати для аналізу великі масиви даних з метою визначення тенденцій певних показників, дослідження прихованих закономірностей. Це може бути, наприклад, прогноз можливих тенденцій ринку, а також пропозиції щодо адаптації до них. Бізнесмени можуть використовувати AI для виявлення тенденцій споживчого попиту, за допомогою яких можна орієнтуватися на пропозиції популярних продуктів.

Також ефективне використання AI для підвищення рівня безпеки та визначення та оптимізації ризиків, що проявляється в ідентифікації та управлінні можливими загрозами. Завдяки можливості аналізу Big Data відстежується несприятлива активність по відношенню до бізнесу, що допомагає попередити кібератаки та зараження шкідливими вірусами.

Artificial Intelligence використовується для автоматизації господарських процесів на підприємстві. При цьому автоматизується документообіг, процес постачання та розподілу ресурсів, реалізації продукції. Це допомагає пришвидшити виконання операцій, підвищити їх точність та надійність, зменшити витрати на їх здійснення, оптимізувати людський фактор.

Саме використання штучного інтелекту допомагає ефективно співпрацювати з клієнтами за допомогою створених чат-ботів та віртуальних асистентів, які призначені для оперативної обробки запитів, надання детальних та швидких відповідей на запитання. Таке використання AI надає можливість, підвищити якість обслуговування клієнтів, а також вивільнити частину працівників служби підтримки для виконання інших доручень. Крім того, штучний інтелект доцільно використовувати для спостереження та здійснення аналізу відгуків від покупців про рівень задоволеності та якість продукції. На підставі цих даних виробники

та продавці можуть визначити, що потрібно удосконалити в продукції та послугах для підвищення попиту на них.

Сучасний тренд digitalization – це аналітика Big Data (великих даних), результати якої використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень. Як ми розуміємо, зараз суспільство загалом, і бізнес зокрема генерує величезний обсяг інформації. Потрібно застосування спеціальних аналітичних інструментів та алгоритмів обробки даних для пошуку та виявлення необхідної інформації. За допомогою отриманих даних можна дослідити бізнес процеси та тенденції зовнішнього бізнес-середовища. Це стосується визначення коливань попиту на певні види продукції та послуг, прояву тенденції ринкових змін, оптимізації різноманітних операцій в бізнесі, які стосуються постачання, логістики, внутрішніх процесів. Аналіз Big Data дає можливість сформулювати та удосконалити маркетингові стратегії, спираючись на дослідження вподобань клієнтів, взаємодії їх з товарами та послугами.

Також аналіз великих даних сприяє удосконаленню внутрішніх процесів, оптимізацію прийняття управлінських рішень в процесах формування та розподілу запасів та логістичних зав'язків. Це сприяє зниженню операційних витрат та удосконаленню обслуговування клієнтів.

Ефективно працює система управління відносинами з клієнтами (CRM). «Визначимо, що головне завдання CRM-систем – це збільшення ефективності бізнес-процесів, які спрямовані на залучення та утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі і обслуговуванні). Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник» [3].

CRM-систем дозволяють дослідити історію покупок клієнтів, їх відгуки на товари. Це допомагає створити персоналізовані пропозиції, з урахування вподобань кожного клієнта, що підвищує якість обслуговування та сприяє залученню нових клієнтів. Крім того, CRM-систем поєднують в собі елементи HR-менеджменту, дозволяючи з'ясувати, який рівень продаж у кожного

менеджера, дослідити наповненість та плинність клієнтської бази, загальний дохід від обслуговування клієнтів; елементи маркетингу – дозволяючи пропонувати кожному клієнту унікальний набір пропозицій; елементи управлінського обліку ресурсів – дозволяючи відстежувати наявність та обсяг реалізованих товарів, послуг, визначити залишки, планувати оптимальний розмір поставок ресурсів.

Наступний актуальний digitalization-тренд – електронна торгівля (E-Commerce). У сфері роздрібною торгівлі широкого розвитку набула електронна комерція. E-Commerce дозволяє здійснювати торгові операції з клієнтами, які знаходяться в різних частинах країни, світу, формуючи глобальну клієнтську базу. Виходячи з того, що інтернет-магазини можуть торгувати з клієнтами по всьому світу, це сприяє поширенню риків, при цьому підвищуються обсяги продажів. E-Commerce також дуже корисна і для покупців, вони мають можливість порівняти товари, ознайомитись з відгуками на них, купувати товари в будь-який час і з будь-якого місця. Це – по-перше, збільшує задоволеність клієнтів, по-друге, підтримує лояльність до бренду.

Також в умовах провадження електронної комерції зручно застосовувати аналітику Big Data для збору і аналізу інформації про вподобання покупців на власних сервісах, що дає змогу удосконалювати маркетинг та пропонувати персональні умови.

Велике значення digitalization набуває для планування та здійснення ефективних маркетингових заходів. Використовуючи данні, які отримані з дослідження соціальних мереж, результату взаємодії CRM-систем, веб-аналітики, можна більш ґрунтовно визначити інтереси споживачів та їх вподобання. Маркетинг використовує нові джерела інформації, а саме діджитал канали, мобільні додатки та он-лайн сервіси, які відкривають широкі можливості для пошуку та залучення клієнтів. Такі застосунки дають можливість здійснювати активний та результативний діалог з клієнтами, мати оперативний зворотній зв'язок, адаптувати власні стратегії, виходячи зі змін у поведінці споживачів.

Використання автоматизованих систем, у тому числі і CRM, дозволяють реалізовувати широкий спектр задач, починаючи з поділу клієнтської бази на

сегменти, закінчуючи визначенням ефективності проведеної рекламної компанії. Це сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, дозволяє визначити стратегічні цілі маркетингу, покращити ефективність заходів, збільшити рівень заохочування клієнтів.

Новітні ІТ технології пропонують бізнес-аналітикам дієві інструменти для детального дослідження інформації та визначення основних напрямів розвитку досліджуємих показників. Впровадження таких інструментів дозволяє формувати та зберігати інформацію про усі операції, які відбулися в компанії, а також трансформувати її в нові знання. Це допомагає приймати зважені рішення на підставі аналізу та інтерпретації даних. Таким потужними інструментами можуть бути наступні програмні продукти:

1. «Tableau, який дозволяє бізнес-аналітикам візуалізувати дані та створювати інтерактивні звіти та інформаційні панелі.

2. Microsoft Power BI як інструмент для створення динамічних звітів та інфографіки. Їх функціональні можливості дозволяють проводити глибокий аналіз даних, інтегрувати дані з різних джерел, виявляти тенденції та закономірності, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення» [5].

Також завдяки ІТ технологіям було впроваджено автоматизацію процесів збору та аналізу даних, наслідком чого стала мінімізація помилок і створення більш точного та детального аналітичного звіту. Бізнес-структури можуть застосовувати Machine learning algorithms (алгоритм машинного навчання) для визначення майбутніх тенденцій, ґрунтуючись на отриманих дані.

Діджиталізація бізнес-аналітики впливає на підвищення ефективності бізнес-процесів. Проведення аналізу даних надає можливість визначити факт здійснення неефективних операцій, при цьому компанії можуть підвищити ефективність діяльності та заощаджувати ресурси. «Програма BPMN (Business Process Model and Notation) дозволяє компаніям моделювати та оптимізувати бізнес-процеси. Він надає інструменти візуалізації, аналізу та автоматизації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат» [5].

ІТ розробки адаптуються під потреби різних галузей і дозволяють суттєво підвищити ефективність бізнесу. «За дослідженнями Асоціації ІТ Ukraine, проведених у жовтні-листопаді 2022 року, 21,7% підприємств мають штатних ІТ-фахівців, а ще 14,6% підприємств залучають позаштатні ресурси для виконання функцій ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій)» [12].

Отже, визначимо, як діджиталізація впливає на розвиток різних галузей економіки в Україні.

У сфері сільськогосподарського виробництва широко використовуються передові технології точного землеробства, що сприяють збільшенню продуктивності сільського господарства на 20-30%. Саме технології, а не земля стає основним ресурсом для підвищення віддачі виробництва [12].

В промисловості активно вступає в свої права ера четвертої промислової революції, або Industry 4.0, яка характеризується повністю автоматизованим управлінням виробництвом та іншими процесами на підприємстві з застосуванням технології «реального часу». Технологія Industry 4.0 основана на використанні передових розробок штучного інтелекту, що значно підвищують рівень автоматизації у промисловому виробництві. Вона включає в себе мережі комп'ютерних систем та серверів, які допомагають взаємодіяти фізичним об'єктам за допомогою спеціальних датчиків та які використовують технологію Big Data для обробки та аналізу великих обсягів даних, що у подальшому дозволяє прогнозувати всі виробничі процеси. Отже, Industry 4.0 ґрунтується на штучному інтелекті, інтернеті речей та аналізі великих обсягів даних [12].

У фінансовій сфері широко використовується прикладний програмний інтерфейс (Application Programming Interface, API), щоб оперативно отримувати інформацію щодо рівня та змін різноманітних фінансових показників. Також використовується штучний інтелект для розробки продуктів з онлайн-кредитування, страхування та інших фінансових послуг; блокчейн – спеціальний децентралізований реєстр, який допомагає ідентифікувати клієнтів та їх транзакції, і який, як правило, використовується для операцій з криптовалютами [12].

В торгівлі ІТ використовується для створення та ефективної роботи інтернет-магазинів, а також е-commerce, ринок якої у довоєнний період з 2016 по 2021 роки за обсягами товарообігу підвищилася майже у 2.9 рази, з 1,5 до 4,4 млрд. грн. Частка е-commerce у роздрібній торгівлі становила майже 10%. Технології віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR), змішаної реальності (MR) дозволяють клієнтові візуалізувати товар відповідно до його призначення, наприклад, одягнути у будь-яку річ віртуальний аватар, перглянути цифровий проект будинку тощо. Технології Big Data дають можливість проаналізувати та виявити тенденції попиту та реалізації. Технології роботизації сприяють оптимізації усіх процесів, зменшенню витрат, підвищенню ефективності діяльності.

Використання ІТ в оборонній галузі сприяє розвитку багатьох новітніх розробок. Від найвідомішими – це розробка різноманітних дронів, які використовуються в багатьох сферах воєнної галузі до засобів тактичної медицини. MilTech, або високотехнічна спеціалізації бізнесу на розробці та виробництві озброєння, використовує сучасні інформаційні технології у сфері робототехніки, наприклад, виробництво та застосування різних видів дронів, призначених для потреб Збройних сил України; розробка та впровадження програмного забезпечення для сучасних видів озброєння, які потребують збору та обробки даних, в умовах реального часу, для прийняття оперативних рішень; технології віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR) забезпеченню роботи симуляторів різного виду озброєння для навчання наших військових, або збільшення рівня їх майстерності. Такі симулятори дозволяють опанувати різні види найсучаснішого озброєння як вітчизняного, так і закордонного виробництва.

Воєнний стан в нашій країні вимагає від бізнесу активного використання інформаційних цифрових технологій, по-перше, для захисту бізнесу, по-друге, для його успішного розвитку. Отже це сприяє прискоренню процесу впровадження диджиталізації в суспільстві в цілому, а також, що дуже важливо, в оборонній галузі.

Потрібно відмітити, цифровізація вже декілька років поспіль активно впроваджується в систему управління державою. З метою активізації цього процесу, і в тому числі для підтримки діджиталізації бізнесу, «в 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке в першу чергу повинно забезпечувати формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, розвитку інформаційного суспільства» [8].

Міністерство цифрової трансформації України ініціювало створення порталу он-лайн державних послуг «Дія». Після реєстрації на порталі он-лайн державних послуг «Дія», ними можуть користуватися як громадяни, так і представники бізнесу. У тому числі в «Дії» можна зареєструвати фізичну особу підприємця, товариство з обмеженою відповідальністю на основі модельного статуту [4].

Крім того, створено окремий портал Дія.Бізнес, «на якому можна знайти необхідну інформацію з заснування та розвитку власної справи» [4].

Умови воєнного стану, в яких існує наша країна вже понад два роки, не тільки не призупинили роботу порталу «Дія.Бізнес», а навпаки, сприяли розширенню переліку послуг, що дає можливість і пересічним громадянам, і представникам бізнес-структур користуватися такими послугами в он-лайн режимі, знаходячись в безпечному місті.

Визначили, що діджиталізація наразі є невід'ємною складовою успішного існування та розвитку будь-яких бізнес-структур. Наразі розроблено та використовується багато ІТ-продуктів, які значно полегшують управління бізнес-структурою, сприяють ефективному управлінню та підвищенню стійкості на ринку. Застосування сучасних інформаційних технологій у сфері бізнесу сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і сприяє його успішного розвитку. В Україні цілком успішно реалізується стратегія повного переходу до цифрової трансформації та впровадження інформаційного суспільства. Для реалізації цієї політики урядом в 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України, яке, у тому

числі, допомагає бізнесу в впровадженні цифрових технологій [8]. Представники бізнес-структур можуть скористуватися послугами державного порталу он-лайн послуг «Дія.Бізнес», що допомагає швидко, ефективно та безпечно взаємодіяти з державними установами, надає можливість отримати консультацію з ведення бізнесу, системи оподаткування тощо, дізнатися про особливості впровадження діджиталізації.

Список використаних джерел

1. Artificial intelligence, AI. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/artificial-intelligence>.
2. Вишковська Світлана. Як ІТ-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році. URL: <https://buhgalter.com.ua/blanks/blanki-finansovoyi-zvitnosti/>.
3. Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Впровадження CRM-система на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. Хмельницький, 2022. № 6, С. 115-118. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-22).
4. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/about-project>.
5. ІТ і бізнес: Як технології впливають на розвиток сучасних підприємств. URL: <https://lemon.school/blog/it-i-biznes-yak-tehnologiyi-vplyvayut-na-rozvytok-suchasnyh-pidpryemstv>.
6. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.
7. Небога, Т., Лабунська, О. Діджиталізація суб'єктів бізнесу національної економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05), С. 9-19. <https://doi.org/10.32782/dees.5-2>.
8. Положення про Міністерство цифрової трансформації України. Зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/501-2022-%D0%BF#Text>.
9. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>.
10. Що таке IoT простими словами? URL: <https://www.atiko.com.ua/articles-ua/chto-takoe-iot-prostymi-slovami/>.
11. Хмарні технології: що це та які їх переваги і недоліки URL: <https://uniteddc.net.ua/news/i/scho-take-hmarni-tehnologiyi/>.
12. Як ІТ-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році URL: <https://buhgalter.com.ua/blanks/blanki-finansovoyi-zvitnosti/>.

Р. А. Павлов

Т. С. Павлова

ВІД БІТКОЇНА ДО СМАРТ-КОНТРАКТІВ: ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ФІЛОСОФІЯ ЦІННОСТІ В ЕПОХУ КРИПТОАКТИВІВ

Останніми роками ми стали свідками стрімкого розвитку і поширення криптовалют. Ці інноваційні технології, засновані на децентралізованих реєстрах даних, кидають виклик традиційним уявленням про гроші та фінансові інструменти. Вони привертають увагу не тільки ентузіастів технологій та інвесторів, а й широкої громадськості, регуляторів і дослідників з різних галузей. Феномен криптоактивів ставить перед нами безліч запитань і викликів, що стосуються їхньої природи, потенціалу та наслідків для економіки і суспільства. Необхідність комплексного дослідження цієї проблематики диктується низкою взаємопов'язаних факторів і тенденцій:

1. Стрімкий розвиток криптовалют і криптоактивів вимагає переосмислення деяких категорій, таких як гроші та цінність. Розуміння процесів інституціоналізації криптоактивів і проблеми їхніх значень важливе для вироблення збалансованої політики регулювання.

2. Існуючі підходи до аналізу криптоактивів, що фокусуються на їхній ринковій вартості, не враховують розмаїття суб'єктів, залучених до їхнього створення та розвитку, а також множинність характеристик, якими наділяються криптоактиви в різних спільнотах і контекстах. Необхідний міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, соціологічні та антропологічні методи.

3. Токени відіграють важливу роль у процесі формування екосистеми децентралізованих додатків (DApps) і залучення ресурсів для розвитку блокчейн-проектів. Аналіз нових моделей фінансування та організації відносин між учасниками на основі токенів актуальний для розуміння трансформації економічних і владних структур в умовах розвитку блокчейн-технологій.

4. Механізми ICO (первинна пропозиція монет) і IEO (первинна біржова пропозиція), а також роль криптовалютних бірж у процесах ціноутворення токенів

викликають запитання щодо ризиків маніпуляцій, конфліктів інтересів і справедливого доступу до інвестиційних можливостей. Критичне осмислення цих явищ необхідне для розвитку більш здорових та етичних практик в індустрії.

5. Розвиток криптоекономіки та блокчейн-технологій відкриває нові можливості для підприємництва та інновацій. Аналіз впливу інституціоналізації криптоактивів на бізнес-моделі, організаційні структури і практики управління в підприємницьких проєктах важливий для розуміння потенціалу і ризиків, пов'язаних із цими технологіями. Дослідження ролі токенів у процесах створення і розподілу цінності в блокчейн-стартапах може зробити внесок у розвиток теорії та практики підприємництва в цифрову епоху.

Таким чином, актуальність цієї роботи зумовлена необхідністю міждисциплінарного аналізу процесу інституціоналізації криптоактивів, що враховує їхню соціотехнічну складність, множинність значень і потенційні наслідки для економіки, підприємництва та суспільства. Результати такого аналізу можуть стати підґрунтям для вироблення більш ефективних і збалансованих підходів до регулювання і використання криптоактивів, а також для розвитку нових моделей і практик підприємництва, заснованих на блокчейн-технологіях.

Ця робота спирається на широкий спектр наукових досліджень у сфері соціології та філософії грошей, антропології криптовалют, соціології ринкових конфігурацій, економіки та підприємництва у сфері блокчейна і криптоактивів.

У сфері економіки та підприємництва слід відзначити дослідження К. Вербаха [65], С. Девідсона, П. Де Філіппі та Дж. Поттса [36], К. Каталіні та Дж. Ганса [29], Ф. Леше, Ф. Сандера та Г. Трейбльмаєра [51], К. Вілсон [66]. Ці роботи аналізують потенціал блокчейн-технологій і криптоактивів для трансформації бізнес-моделей, створення нових ринків і DApps, а також пов'язані з цим проблеми управління, регулювання та оцінки вартості.

Інфраструктурні та політекономічні виміри розвитку блокчейн-технологій і криптоекономіки висвітлюються в дослідженнях Ф. Брунтонна [21], Д. Голумбіа [48], М. Кемпбелл-Вердуйна та ін. [28], А. Хайєса [50] та багатьох інших. Ці роботи критично розглядають світоглядні підвалини і владні відносини,

що лежать в основі проєктів децентралізації та демократизації, пов'язаних із криптоактивами.

Фундаментальні концептуальні рамки для аналізу криптоактивів як соціального і культурного феномена, тісно пов'язаного з технологічними інфраструктурами і практиками використання, пропонуються в роботах А. Брейєра [12], Н. Додда [39-41], В. Зелізер [68], М. Каллона [25-26], Б. Маурера і його співавторів [53-56], Ф. Мунеса і його співавторів [34], Л. Сварц [62]. Ці дослідження підкреслюють перформативну роль технологій у створенні нових форм грошей, цінності та соціальних відносин, а також розглядають криптоактиви як форми цифрових грошей, укорінені у специфічних соціотехнічних асамбляжах і культурних контекстах.

Серед українських дослідників, які займаються вивченням економічних і підприємницьких аспектів цифровізації, криптоекономіки та блокчейн-технологій, слід звернути увагу на праці І. Гіваргізова [1], Н. Гончаренко та ін. [2], Т. Гринько та ін. [49], В. Ерастова та Г. Гудзь [3], Я. Крупки та В. Окренець [6], І. Макарчук та ін. [7], І. Петрика та ін. [9], М. Савченко та ін. [10], Н. Теслюк [11], М. Хмари та Р. Михайлова [12] та деяких інших [8; 63]. Зазначені дослідження торкаються різноманітних аспектів цифровізації, а також розвитку криптовалют і блокчейну, включаючи питання регулювання, використання в різних секторах економіки, ризиків для фінансової стабільності та потенціалу для соціально-економічних інновацій.

Незважаючи на значний обсяг наявних досліджень, низка важливих аспектів інституціоналізації криптоактивів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребує глибшого аналізу роль утилітарних токенів у процесі соціального конструювання цінності блокчейн-проєктів і формування Веб 3.0. Недостатньо вивчено механізми використання токенів для залучення різних категорій учасників і здійснення операцій капіталізації в розвитку блокчейн-екосистем.

Крім того, критичного осмислення потребують практики просування і маніпуляції в індустрії ICO/IEO, а також потенційні конфлікти інтересів і ризику, пов'язані з централізацією впливу криптовалютних бірж і великих

інвесторів. Це дослідження покликане заповнити зазначені прогалини і запропонувати цілісний погляд на процес інституціоналізації криптоактивів з урахуванням його соціотехнічної складності та суперечливості.

Розкрити сутність процесу інституціоналізації криптоактивів як соціотехнічного феномена та визначити множинні значення, яких вони набувають у різних спільнотах і контекстах використання, а також виявити їхній вплив на практики підприємництва та розвиток інновацій. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Виявити роль криптоактивів у формуванні соціальних зв'язків, управлінських відносин і підприємницьких практик, спираючись на підходи філософії та соціології грошей, а також антропології інфраструктур.

2. Обґрунтувати значення утилітарних токенів як семіотичного механізму для децентралізованого вебу та залучення ресурсів у блокчейн-проекти на прикладах Bluzelle і Digix.

3. Визначити функції токенів як інструментів залучення різних учасників і здійснення операцій капіталізації, а також створення нових бізнес-моделей у процесі розвитку блокчейн-проектів.

4. Ідентифікувати потенційні ризики, конфлікти інтересів та етичні проблеми, пов'язані з механізмами ICO та IEO, а також проаналізувати їхній вплив на підприємницьку діяльність та інноваційний розвиток блокчейн-екосистем.

5. Визначити напрями вдосконалення практик інституціоналізації криптоактивів і розвитку підприємництва в блокчейн-економіці з урахуванням необхідності забезпечення прозорості, захисту інтересів учасників і підтримки соціально-значущих інновацій.

Криптоактиви та їх інституціоналізація: від ринкових об'єктів до соціальних відносин. Стрімкий розвиток криптовалют і криптоактивів, таких як біткоїн (bitcoin) та ефір (ether), кидає виклик традиційним уявленням про гроші та фінансові інструменти. Державні регулятори багатьох країн схильні розглядати криптоактиви як об'єкти, що котируються на ринках, але не мають статусу валют або традиційних фінансових інструментів. Офіційні застереження про ризики

«спекулятивних бульбашок», «хакерських атак» і «відмивання грошей» супроводжуються, тим не менш, відмовою від прямого їхнього регулювання, що часто виправдовується обмеженістю мандата регуляторів, який поширюється лише на традиційні фінансові інструменти.

Подібна позиція державних регуляторів ілюструє більш загальний тренд у дискусіях про криптоактиви – тенденцію сприймати їх виключно як об'єкти фінансових ринків, оцінюючи потенціал головним чином через призму ринкових котирувань і капіталізації. Такий підхід перебуває в центрі публічних дебатів про інституціоналізацію криптоактивів, чи то питання щодо доцільності визнання криптовалюти законним платіжним засобом (як у випадку зі Сальвадором), чи то аналіз перспектив криптоактивів, що ґрунтується на динаміці їхніх курсів. Як прихильники, так і критики криптоактивів спираються у своїй аргументації на дані торговельних майданчиків і агрегаторів, що представляють криптоактиви в контексті єдиного фінансового ринку.

Такий погляд, однак, не враховує низки важливих аспектів. По-перше, ігнорується різноманітність суб'єктів, залучених до створення і розвитку криптоактивів – розробників, майнерів, користувачів, які не зводяться до образу спекулятивного інвестора. По-друге, не береться до уваги множинність характеристик, якими наділяються криптоактиви в різних спільнотах і контекстах, не обмежуючись логікою фінансових ринків.

Вкрай важливо подолати обмеження суто фінансового підходу до криптоактивів, що домінує в дискурсі державних регуляторів, і який не здатний охопити соціальні та політичні виміри такого феномена. Це передбачає використання підходу, що поєднує економічні методи дослідження із соціологічною та антропологічною перспективою. Таке міждисциплінарне бачення здатне вловити складність і багатогранність феномена криптоактивів і послужити певною мірою основою для вироблення збалансованої політики їх регулювання.

Гроші та криптоактиви: інститути, значення, трансформації.
Криптоактиви не є валютами в строгому розумінні цього слова [20], проте вони мають інституційний вимір. За даними ЄЦБ у 2022 році близько 10%

домогосподарств у шести найбільших країнах єврозони (Бельгія, Німеччина, Іспанія, Франція, Італія, Нідерланди) володіли криптоактивами [45], а в Україні, за деякими оцінками, близько 16% [4]. Значна частина населення довіряє суб'єктам, які забезпечують розподіл і обмін об'єктами, які, якщо вірити державним структурам, являють собою гігантське казино. Криптоактиви нібито не мають під собою жодного економічного базису (на відміну від цінних паперів) і не є нічиєю відповідальністю. Проте ці ж структури визнають інституційний характер криптоактивів – застерігаючи від довіри, яку інвестор може надати купівлі та продажу таких об'єктів, вони вказують на наявність мереж довіри.

Інституціональний вимір грошей посідає центральне місце в аналітичних підходах, розроблених у рамках філософії та соціології грошей. Прихильники цього напрямку стверджують, що відносини зумовлюються грошима, проте їх не можна зводити лише до економічних рамок, оскільки необхідно охопити гроші в усій повноті – в їхніх політичних, інституціональних і моральних вимірах [37]. Розвиваючи ідеї Вівіани Зелізер [68], цей напрям кидає виклик двом протилежним позиціям, які, проте, сходяться в тому, що розглядають гроші як щось зовнішнє по відношенню до соціальних зв'язків:

1. Згідно з першою точкою зору, яку поділяють такі вчені, як Георг Зіммель [5], гроші деструктивно впливають на ці зв'язки, що тягне за собою моральне засудження грошей.

2. Друга ж позиція, особливо поширена серед економістів, навпаки, прославляє гроші як інструмент, що полегшує обмін.

Однак гроші – це не просто інструмент, а втілення політичної влади, закріпленої в інститутах, яким довіряють користувачі грошей. Дослідження цих інститутів дає можливість виявити контури втілюваної ними політичної влади.

Зводити криптоактиви до ринку, що перетворює їх на доступні інвесторам об'єкти, означає ігнорувати довгі ланцюжки відносин між безліччю суб'єктів, які створюють криптоактиви. Ці ланцюжки, що простягаються від майнерів, які отримують «свіжовипущені» біткоіни, до «інвесторів», яких застерігають державні регулятори, мають стати об'єктом дослідження в контексті соціально-політичних

аспектів криптоактивів. Така точка зору багато в чому перетинається з тією, що пропонується в академічній літературі на стику міждисциплінарної царини досліджень науки і технологій (Science and Technology Studies) з економікою та соціологією, де замість вивчення ринків обґрунтовується розглядати соціотехнічні конфігурації (agencements) – складні переплетіння соціальних, технологічних та економічних чинників, із яких виникають ринки [25-26].

Інакше кажучи, ринок не існує сам по собі, а є результатом взаємодії різних суб'єктів, технологій і практик. Наприклад, для виникнення ринку криптоактивів необхідне поєднання таких елементів, як блокчейн-технологія, майнери, трейдери, інвестори, регулюючі органи та медіа-дискурси. Таким чином, для повноцінного розуміння криптоактивів недостатньо просто дослідити їх як об'єкти на ринку – необхідно аналізувати весь комплекс соціальних, технічних і політичних чинників, що визначають їхнє функціонування.

Вивчення цих матеріальних і дискурсивних сукупностей як постійно оновлюваного виробництва сутностей, що зрештою видаються такими, що належать до справжньої галузі економіки [23; 24], дає змогу розкрити їхню політичну природу. Інакше кажучи, аналіз того, як різноманітні соціальні, технологічні та дискурсивні елементи взаємодіють і створюють економічні сутності (чи то ринки, чи то окремі активи), демонструє, що вони не є політично нейтральними і виникають унаслідок певних конфігурацій влади, інтересів і цінностей.

Нещодавній крах криптовалютної біржі FTX слугує яскравим прикладом того, наскільки крихкими можуть бути ці конфігурації, і мав далекосяжні наслідки, зачепивши не тільки інвесторів, які втратили значні суми, а й весь ринок криптоактивів. Це продемонструвало, що FTX була не просто окремою організацією, а ключовим елементом складної взаємопов'язаної системи. Крім того, цей крах висвітлив той факт, що керівництво FTX брало активну участь у політичних процесах, намагаючись впливати на законодавців через лобіювання та фінансову підтримку виборчих кампаній. Це відбувалося в контексті обговорення потенційного регулювання ринку криптоактивів у США, що надає діям FTX

особливого значення і показує тісний зв'язок між економічними та політичними аспектами функціонування подібних організацій. Такі події показують, що стабільність і надійність економічних сутностей залежить від складного балансу різних соціальних, технічних і політичних чинників, і що порушення його може призвести до серйозних потрясінь.

Таким чином, гроші більше не сприймають як «рідину», що циркулює за задалегідь встановленими інституційними грошовими або фінансовими каналами. Зокрема, цей підхід уникає дихотомії між традиційними й альтернативними фінансами, яка припускає, що фінанси є інститутом, що зазнає впливу зовнішніх чинників, які можуть зміщувати його межі. Альтернативні фінанси розглядають такі фактори як можливості, а традиційні фінанси – як загрози. Цифровізація фінансової індустрії, відома як «фінтех» або «фінновації» [67], часто сприймається як зовнішній фактор, що кидає виклик традиційним фінансовим інститутам. Однак, гроші завжди мали «соціальне життя», яке формують їхні користувачі, а не лише центральні інститути [40]. Довіра до грошей формується через безліч практик використання і загальне розуміння цих практик. Таким чином, гроші – це не статична річ, а динамічний процес, пов'язаний із політичними уявленнями, які виходять за рамки їхнього поточного використання [41].

Такий інституціональний погляд на гроші передбачає, що вони мають безліч різних значень і смислів, а не тільки економічну функцію засобу обміну. У цьому відношенні робота Вівіани Зелізер є ключовою відправною точкою. Американська соціологиня вбачає в грошах зв'язок, який набуває суб'єктивного значення і вживається у множині (*monies*). Гроші розуміють як моральний об'єкт, що формує стосунки, а також трансформує суб'єктів і смисли, які останні їм надають у повсякденних матеріальних практиках – операцію, яку вона називає «цільовим призначенням» (*earmarking*) [68].

Отримання грошей передбачає специфічні для відносин, що лежать в їхній основі, способи витрачання, навіть у разі національної валюти, тим самим ставлячи під сумнів принцип їхньої взаємозамінності. Цю ідею розвинув економіст Жером Блан, який прагнув систематизувати «зелізеріанський підхід»

через аналіз «якостей грошей» [18] – погляду, покликаного збагатити соціально-економічну теорію грошей, надаючи процедурам монетарної конвертації антропологічного контексту трансформації їхніх соціальних смислів. Цей вчений припускає, що гроші є невіддільною і справжньою частиною суспільства («соціального організму») і при цьому вони мають певні особливі характеристики [18]:

1. **Форми грошей.** Гроші можуть існувати в різних формах (готівкові, безготівкові, електронні тощо), які впливають на те, як вони використовуються і сприймаються в суспільстві.

2. **Соціально-економічні маркери.** Гроші несуть на собі відбиток соціальних та економічних відносин у суспільстві. Ці маркери надають грошам «моральності», тобто визначають, як люди ставляться до грошей і як їхнє використання регулюється соціальними нормами та цінностями.

3. **Символічний всесвіт.** Гроші не існують у вакуумі, вони вбудовані в ширший контекст символів, значень і уявлень, характерних для даного суспільства. Цей контекст впливає на те, як люди розуміють і використовують гроші.

Таким чином, Жером Блан підкреслює, що гроші – це не просто нейтральний інструмент, а й соціальний та культурний феномен, який тісно пов'язаний з устроєм суспільства і несе на собі відбиток його характеристик [18].

Ми пропонуємо розрізняти два рівні аналізу для розуміння всього спектра значень криптоактивів. Перший рівень характеризується тим, що один і той самий криптоактив може мати різне призначення залежно від варіантів використання. Наприклад, він може виступати як інвестиція, винагорода або спосіб участі в політичному проєкті. Другий рівень пов'язаний з тим, що від самого початку різні типи криптоактивів, уже на етапі розроблення і випуску, мають особливе призначення і сенс. Незважаючи на те, що криптоактиви часто відносять до одного класу фінансових активів, вони не є однорідними і можуть мати суттєві відмінності, про що свідчить розмаїття використовуваних позначень:

1. **Утилітарні токени (utility tokens)** призначені для доступу до певних продуктів або послуг у контексті можливостей платформи. Вони слугують свого

роду «внутрішньою валютою» екосистеми проєкту і дають змогу користувачам взаємодіяти з платформою, отримуючи доступ до її функціоналу. Наприклад, у разі децентралізованого хмарного сховища, утилітарні токени можуть використовуватися для оплати послуг зберігання і передачі даних. Цінність утилітарних токенів безпосередньо пов'язана з успіхом і затребуваністю самої платформи.

2. Інвестиційні токени (security tokens) являють собою цифрові фінансові інструменти, аналогічні традиційним цінним паперам, таким як акції або облігації. Вони дають власникам право на отримання частки прибутку, дивідендів або інші форми інвестиційного доходу. Випуск та обіг інвестиційних токенів регулюється законодавством про цінні папери, що забезпечує захист прав інвесторів. Завдяки технології блокчейн, інвестиційні токени можуть спростити процес залучення капіталу та демократизувати доступ до інвестиційних можливостей.

3. Стейблкоїни (stablecoins) – криптовалюти, прив'язані до вартості стабільних активів, наприклад, долара США. Вони покликані вирішити проблему волатильності, властивої багатьом криптовалютам, і забезпечити стабільність ціни. Стейблкоїни можуть бути забезпечені фіатними валютами, дорогоцінними металами або навіть іншими криптовалютами. Вони слугують зручним засобом для зберігання вартості та проведення транзакцій без ризику різких коливань курсу. Стейблкоїни широко використовуються в торгівлі на криптовалютних біржах і в додатках децентралізованих фінансів (DeFi).

4. Невзаємозамінні токени (Non Fungible Tokens, NFT) – унікальні цифрові активи, що представляють право власності на конкретний об'єкт. На відміну від взаємозамінних токенів, таких як біткоїн, де кожна одиниця рівноцінна, NFT мають індивідуальні характеристики і не можуть бути обміняні один на інший. NFT використовують технологію блокчейн для підтвердження автентичності та права власності на цифрові активи, такі як зображення, відео, музика або віртуальна нерухомість. NFT відкривають нові можливості для творців контенту, даючи їм змогу монетизувати свої твори та отримувати дохід від перепродажу.

5. Токени управління (governance tokens) дають власникам право брати участь в ухваленні рішень у рамках певного проєкту або організації. Вони являють

собою форму децентралізованого управління, де власники tokenів можуть голосувати з ключових питань розвитку платформи, таких як розподіл ресурсів, оновлення протоколу або зміни в правилах спільноти. Токени управління стимулюють активну участь користувачів у житті проєкту і сприяють створенню демократичніших і прозоріших моделей ухвалення рішень. Прикладами проєктів, що використовують токени управління, є децентралізовані автономні організації (DAO) і деякі DeFi-протоколи.

Технології відіграють важливу роль у процесі позначення і формування способів використання грошей. Антропологи, які вивчають феномен грошей, вважають, що технології беруть активну участь у створенні різноманітних практик, що становлять «соціальне життя» грошей. Наприклад, біткоїн описується як «облікова одиниця», маркована технологією розподіленого реєстру (блокчейн) [53]. Технології розглядаються як невід'ємна частина інституту відносин, заснованих на грошах. Обґрунтовується, що соціальні зв'язки та політичні інфраструктури формуються під впливом грошей [54]. Така царина досліджень висвітлює політичні та етичні суперечності, що виникають під час практичної реалізації ідей, які лежать в основі грошових інновацій, особливо щодо криптоактивів [31]. Дослідники розглядають ці питання у трьох ключових аспектах (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові аспекти впливу технологій на грошові системи та економічні відносини

№ з/п	Аспект дослідження	Характеристика
1	Монетарний дизайн	Вивчається вплив технологій на створення і функціонування нових форм грошей, а також те, як технологічні інновації змінюють процес розроблення та впровадження грошових систем
2	Трансформація економічних механізмів	Аналізується, як криптоактиви трансформують наявні економічні моделі та процеси, а також потенціал нових технологій у зміні традиційних економічних відносин і створенні альтернативних систем обміну
3	Доступ до платіжних систем	Розглядається вплив нових технологій на доступність та інклюзивність фінансових послуг, а також потенціал криптоактивів у розширенні доступу до фінансових інструментів для різних верств населення

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [55-56; 61]

Токени в процесі інституціоналізації криптоактивів: аналіз множинності значень. У цьому дослідженні аналізується інституціоналізація криптоактивів у процесі їхнього розроблення в ключовий період їхнього розвитку – з кінця 2017 року до початку 2019 року. Великі мережі учасників, залучених до розвитку Ethereum у цей період, зіграли ключову роль. Значення Ethereum не можна зрозуміти тільки за його позицією в рейтингу криптоактивів за ринковою капіталізацією, який пропонується розглядати як результат розподіленої діяльності мереж учасників. Дійсно, його облікова одиниця, ефір, є криптоактивом, який пережив значне зростання ринкової вартості, яке часто можна порівняти зі зростанням біткоїна. Такі два криптоактиви самі по собі сприяли розвитку всіх криптоактивів, але їхній успіх завдячує безлічі інших об'єктів, які на них схожі і називаються токенами.

Токен (token) – це одиниця, закодована в смарт-контракті. Токени схожі на біткоїн або ефір, оскільки їх можна передавати й обмінювати на криптовалютних біржах, але, тим не менш, вони відрізняються за своїми технічними формами і функціональними значеннями. Будемо називати їх монетами (coins), відповідно до термінології учасників, як і одиниці, вироблені та закодовані в комп'ютерному протоколі, що виконується всіма учасниками фізичної мережі (тобто, які створюють блокчейн). Потрібно відрізнити їх від токенів, характеристики яких програмуються в односторонньому порядку деякими користувачами в смарт-контрактах. Токени є найбільш поширеним використанням смарт-контрактів. Більшість із них було створено на Ethereum, хоча існують й інші платформи смарт-контрактів з особливими монетами, такі як Solana або Avalanche.

Не всі токени є криптоактивами, хоча ці терміни часто використовуються взаємозамінно. Криптоактиви прирівнюють монети і токени як ринкові об'єкти через такі механізми, як криптовалютні біржі і мова (використання тікерів для позначення). Існує неясність і плутанина у використанні цих термінів, що свідчить про складність і неоднозначність цих об'єктів.

Токени розроблялися і поширювалися хвилями. У даній роботі, спочатку сфокусуємося на періоді, відомому як ICO, підприємницькому русі, що супроводжував

розвиток утилітарних токенів, особливо в період з кінця 2017 року по початок 2018 року. Такі хвилі часто асоціюються з певним типом передбачуваного використання – таким як NFT у 2021 році або децентралізовані фінанси починаючи з 2020 року. У випадку з ICO та утилітарними токенами варіанти використання визначали у світлі Веб 3.0, який належало створити. Для розуміння процесу інституціоналізації криптоактивів важливо враховувати і пов'язувати між собою ці різні хвилі.

Анатомія токенів: семіотичний аналіз дизайну децентралізованого вебу. Так звані утилітарні токени зіграли важливу історичну роль у побудові Ethereum і в популяризації криптоактивів у широкому сенсі, а також у захопленні технологією блокчейн у період між 2017 і 2018 роками. Спеціалізована преса значною мірою надихнулася, побачивши в їхній появі прихід Веб 3.0, про який упродовж кількох років говорили прихильники Ethereum, в той час як критики криптоактивів мали тенденцію прирівнювати всі криптоактиви та блокчейн до феномену сумнівних спекуляцій, ілюстрованих «шахрайствами», що «наробили багато галасу». У цій роботі пропонується дещо інший погляд на розвиток утилітарних токенів, оскільки їх аналізують у рамках розширеного процесу валоризації з множинними значеннями, розглядаючи «фінансову уяву» як культурний і політичний феномен [34].

Ми розглядаємо утилітарні токени з погляду їхніх творців як об'єкти, що подаються як відносини в процесі «децентралізації» Веба. Ці відносини залучають цільових користувачів веб-сервісів, що представляються навколо платформ, які мають бути автономними і децентралізованими. Спочатку аналізується «уявне життя» утилітарних токенів у контексті відстеження асоціацій, які вони утворюють, аж до криптовалютних бірж. Далі розглядається поява інших токенів, які свідчать про складнішу соціотехнічну інженерію, ніж просто уявлення про платформи і двосторонні ринки. Токени можна розглядати як універсальний підприємницький інструмент, який не обмежується лише поєднанням утилітарних токенів з фінансовими інструментами, як зазначають деякі критичні дослідження цих об'єктів [69].

Два розглянуті випадки демонструють діапазон значень і можливостей, пов'язаних з утилітарними токенами і смарт-контрактами:

1. Програмованість смарт-контрактів дає змогу детально розробляти операції капіталізації в контексті того, що їх можна запрограмувати таким чином, щоб автоматично виконувати складні фінансові операції, пов'язані із залученням і розподілом капіталу. Це відкриває нові можливості для підприємців та інвесторів, дозволяючи їм створювати інноваційні бізнес-моделі та інвестиційні інструменти.

2. У деяких випадках смарт-контракти також дають змогу здійснювати перетворення різних ресурсів або прав на цифрові активи, якими можна торгувати на блокчейн-платформах. Наприклад, токенизація нерухомості або інтелектуальної власності дає змогу створювати нові класи цифрових активів, доступних для інвестицій.

Розгляд різних зрізів такого розширеного процесу зустрічей між підприємцями та інвесторами, дає змогу підкреслити його інституційний характер і запропонувати альтернативне пояснення критиці деяких індивідуальних практик.

Утилітарні токени та автономія веб-платформ. На межі 2017 і 2018 років криптоактиви і криптовалюти стали популярними, перейшовши зі спеціалізованих журналів, онлайн-форумів ентузіастів і конференц-залів великих банків у сімейні бесіди під час новорічних свят. Розвиток токенів Ethereum відігравав ключову, хоча й непомітну на той час роль у цій спекулятивній лихоманці навколо фінансових об'єктів, що були сумішшю нових цифрових «валют», нових веб-сервісів або, більш прозаїчно, перспектив швидкого і нібито безризикового прибутку.

Цей бум збігся в часі з появою нового типу веб-додатків, так званих DApps, які просували як елементарні будівельні блоки нового Інтернету, який на той час називали «децентралізованим Вебом», «децентралізованим Інтернетом» або «Веб 3.0». Особливість DApps полягала в тому, що вони працювали з токенами, створеними за допомогою смарт-контрактів Ethereum. Кількість створених DApps наприкінці березня 2024 року сягнула понад 16 000 [35]. Розглянемо два

основних типи проблем, які нерідко виокремлювали підприємці, що працюють з DApps і криптоактивами.

Перший тип проблем пов'язаний із критичним поглядом на наявні інститути та системи сучасного світу, зокрема:

1) ринок нерухомості, де агенти з нерухомості та платформи продажу й оренди виступають у ролі посередників;

2) світова фінансова система, особливо в плані доступу до фінансових послуг і продуктів (фінансова інклюзія);

3) професійні соціальні мережі, такі як LinkedIn, які також виступають у ролі посередників між професіоналами та роботодавцями.

Другий тип проблем пов'язаний із самим розвитком DApps і криптоактивів, зокрема:

1) відсутність «реального» і «стабільного» активу, який міг би стати альтернативою волатильним криптоактивам;

2) необхідність у хмарних сервісах хостингу (cloud) для підтримки роботи DApps;

3) потреба в механізмі обміну криптоактивами, який не вимагав би втручання централізованої криптовалютної біржі, що суперечить принципам децентралізації;

4) необхідність у системах, які дозволили б використовувати криптоактиви як засіб платежу.

Виокремлюючи такі проблеми, підприємці прагнули знайти рішення, які могли б усунути посередників, підвищити ефективність і доступність послуг, а також сприяти подальшому розвитку та адаптації DApps і криптоактивів. Таким чином, розвиток блокчейн-технологій і криптоактивів не тільки відкриває нові можливості, а й ставить перед підприємцями низку проблем і викликів, які потребують інноваційних рішень.

Далі сфокусуємося на двох цікавих проєктах Bluzelle і Digix, оскільки:

1) розглядаючи як проблемні аспекти сам розвиток криптоактивів, вони рефлексивно інформують про нього;

2) вони дають змогу виокремити різні асоціації, які представлені в інженерії токенів і смарт-контрактів.

Ми спираємося на документ, створений кожним стартапом і який називається «білою книжкою» (whitpaper), що доступний онлайн і описує проєкт створення DApp. Зміст whitpaper має перформативну, описову та рекламну спрямованість для пропозиції послуг стартапу. Цей документ, як правило, містить у собі:

- 1) елементи, що описують технічну реалізацію;
- 2) проблему, яку стартап має намір вирішити;
- 3) склад і досвід основних членів команди та її зовнішніх радників;
- 4) бачення засновників;
- 5) маркетингову стратегію;
- 6) правові положення;
- 7) елементи, що стосуються очікуваної фінансової капіталізації.

Смарт-контракти і мінімалістичний дизайн платформ: переосмислення веб-архітектури. Смарт-контракти і DApps, побудовані на блокчейні Ethereum, мають схожі цілі, незважаючи на відмінності в їхньому конкретному застосуванні. Смарт-контракти, які представлені у вигляді токенів, слугують для обліку і розподілу різних активів, як-от обчислювальні ресурси (у випадку Bluzelle і їхнього токена BNT) або фізичне золото (у випадку Gold Asset Card від Digix). DApps виступають як платформи, які пов'язують постачальників і споживачів цих активів децентралізованим чином. Важливо зазначити, що компанії, які розробляють ці платформи, не мають можливості втручатися у стосунки між сторонами, оскільки вони записані в блокчейні Ethereum. Такі уявлення показують платформи в «мінімалістичному» вигляді, фокусуючись на основній функціональності DApps і демонструючи механізм обліку на Ethereum. Це відображає ідею про те, що смарт-контракти і DApps мають схожу мету – забезпечити децентралізований і незмінний спосіб управління активами і взаємодії між учасниками.

Згідно зі своїм whitpaper, Bluzelle «заповнить прогалину в децентралізованій екосистемі Інтернету» [16]. Bluzelle позиціонується як відсутній елемент у розвитку

повноцінного децентралізованого Інтернету, надаючи рішення для управління базами даних і зберігання інформації в децентралізованому середовищі, подібно до того, як Oracle робить це в традиційній централізованій моделі.

Доцільно розглядати роль Bluzelle в контексті децентралізованого Інтернету, представленого як комп'ютер з операційною системою Ethereum. Ця метафора дещо відрізняється від більш поширеної, що описує Ethereum як «всесвітній комп'ютер». Засновники Bluzelle вважають, що база даних має бути децентралізована тією самою мірою, що й обчислення станів глобального комп'ютера (Ethereum). Розробники Bluzelle доповнюють звичну синекдоху (риторичний прийом, у якому частина використовується для позначення цілого або навпаки), прирівнюючи Інтернет до Веба, а Веб – до Ethereum у його новій версії Веб 3.0. Вони переносять властивості архітектури Ethereum на архітектуру свого сервісу. Таке розширення концепції демонструється шляхом порівняння з іншими проектами Веб 3.0, такими як Filecoin, децентралізована система зберігання. Підприємці підкреслюють, що Bluzelle – це саме «база даних», а не «база файлів», що передбачає відмінності в продуктивності доступу до інформації [60]. Таким чином, Bluzelle позиціонується в контексті розвитку децентралізованого Інтернету і Веб 3.0, прагнучи забезпечити децентралізоване рішення для управління базами даних, аналогічно тому, як Ethereum забезпечує децентралізовані обчислення.

Розглядається два типи потенційних користувачів Bluzelle:

1. Перший тип – це звичайні користувачі Інтернету, які прагнуть децентралізації комунікацій і використання веб-сервісів, що просуваються Ethereum, і хочуть мати віддалену базу даних.

2. Другий і більш важливий тип користувачів – це самі розробники DApps.

Засновники Bluzelle пояснюють, що кожному DApp необхідна база даних для функціонування, однак використання її класичної централізованої версії створює ризик, який називається «точкою відмови». Якщо Ethereum дає змогу обчислювати і записувати цифрові відносини автономно і децентралізовано, то дані, що беруть участь у формуванні цих відносин, також мають зберігатися

децентралізовано. Як приклад наводиться випадок Fizzy, де правильне виконання страхових контрактів залежало від даних про рейси, що надаються FlightStats. Це підкреслює, що блокчейн сам по собі не є технологією баз даних, придатною для зберігання великих їхніх обсягів зі швидким доступом. Таким чином, Bluzelle прагне вирішити таку проблему, надаючи децентралізоване рішення для зберігання та управління даними, яке доповнює функціональність Ethereum і дає змогу розробникам DApps створювати повністю децентралізовані додатки.

Bluzelle створює децентралізовану базу даних, пов'язуючи клієнтів з безліччю постачальників послуг сховища, і функціонує як торговий майданчик (marketplace), де клієнти платять постачальникам за використання послуг сховища. Відносини між попитом і пропозицією на послуги сховища формалізуються за допомогою токена BNT, який управляється смарт-контрактом Bluzelle. Whitepaper проекту пояснює, що BNT абстрагує відносини між тими, хто запитує послуги сховища, і тими, хто їх надає. Клієнти отримують токени BNT безпосередньо через веб-додаток Bluzelle і використовують їх для оплати послуг сховища. Додаток передає ці токени постачальникам послуг сховища, але, коли постачальник перестає надавати такі послуги, він може обміняти зароблені токени BNT через додаток [16]. Таким чином, децентралізований додаток Bluzelle веде облік доступної пропозиції послуг сховища, відстежуючи токени, випущені постачальникам. Ця система створює децентралізований ринок зберігання даних, де клієнти і постачальники взаємодіють через токен BNT, усуваючи необхідність у централізованому посереднику.

Перш ніж продовжити слідувати за каналами, що зв'язують клієнтів і постачальників, а також відповісти на питання про використання грошей для отримання або обміну BNT, розглянемо випадок проекту Digix, щоб підкреслити подібність між програмною архітектурою і функцією сервісу (табл. 2). Платформа Digix дає змогу користувачам володіти токенизованим золотом (токен DGX) у рамках DApp в екосистемі Веб 3.0 [44]. Цей приклад ілюструє, як архітектура

програмного забезпечення (у цьому випадку, децентралізований додаток на основі блокчейна) може бути тісно пов'язана з функцією сервісу (надання стабільного криптоактиву, забезпеченого золотом).

Таблиця 2

Основні характеристики платформи Digix

№ з/п	Характеристика	Опис
1	Перевага DGX	Даний токен менш волатильний порівняно з іншими криптовалютами, курси яких можуть сильно коливатися на криптовалютних біржах
2	Цільова аудиторія Digix	Цільова аудиторія Digix включає в себе як приватних осіб, так і розробників DApps, які хочуть мати стабільний резерв вартості в криптоактивах, особливо під час спаду на ринку
3	Вибір золота як забезпечення	Золото було обрано як забезпечення через його фізичні та нормативні властивості порівняно з іншими дорогоцінними матеріалами, такими як діаманти

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та адаптації [44]

Whitpaper [44] докладно описує цей стандартизований процес виробництва «розумного золота» (smart gold) у смарт-контракті, пов'язаному з DApp. Цей процес включає різних учасників поза децентралізованим додатком, яких whitpaper описує як авторитетні та компетентні організації:

1. Постачальник золота – публічна компанія ValueMax Singapore, що є постачальником Лондонської асоціації ринку дорогоцінних металів.

2. Незалежний аудитор – багатонаціональна компанія Bureau Veritas Inspectorate, яка перевіряє якість і кількість золота, що поставляється. Вона пропонує широкий спектр послуг з використанням передових методів аудиту.

3. Сучасний склад (state of the art) – сучасне сховище Malca-Amit поруч з аеропортом Сінгапуру, площею 25 000 кв. м, добре захищене, з клімат-контролем, що використовує новітні технології та екологічні рішення.

Щоб забезпечити стабільність ціни купівлі золота і прозорість виробничого процесу, діяльність Digix обмежена Сінгапуром.

Whitpaper Bluzelle [16] написаний у доступнішій і зрозумілішій формі для широкої аудиторії, тоді як аналогічний документ Digix [44] є більш технічним і детально описує роботу DApp.

DApp Digix – це додаток, побудований на блокчейні Ethereum, який дозволяє токенизувати фізичне золото. У центрі цього додатка знаходиться спеціальний токен під назвою «Gold Asset Card», який являє собою цифровий еквівалент фізичного золотого злитка. Процес створення таких токенів регулюється смарт-контрактом Digix, який містить кілька етапів перевірки, зберігання та сертифікації золота. Ці етапи виконуються трьома сторонніми суб'єктами: постачальником золота, складом і аудитором. Результати їхньої роботи записуються в «карту» злитка, яка містить такі характеристики:

- 1) час реєстрації;
- 2) ідентифікаційний номер золотого злитка;
- 3) підписи зацікавлених сторін ланцюжка поставок (постачальник, склад, аудитор);
- 4) рахунок-фактура на купівлю;
- 5) документація аудиту;
- 6) витрати на зберігання та інше.

Крім процесу реєстрації фізичного золота, смарт-контракт Digix також включає в себе три інших:

1. Випуск токенів (minting) – перетворення зареєстрованого золота в токени, які належать користувачам DGX.
2. «Переплавка» токенів (recast) – процес зворотного обміну токенів на фізичне золото.
3. Викуп (redemption) – процес, що дозволяє користувачам отримати фізичне золото в обмін на їхні токени.

Таким чином, проєкт Digix прагне створити надійну і прозору систему токенизації фізичного золота, використовуючи можливості блокчейна Ethereum і смарт-контрактів.

Gold Asset Card від Digix і токен BNT від Bluzelle є цифровими активами, які відображають надання фізичних товарів або послуг (золота у випадку Digix і можливостей зберігання даних у випадку Bluzelle) постачальниками клієнтам.

Такі активи створюються і управляються смарт-контрактами, які встановлюють правила обміну на блокчейні Ethereum. Ключовою ідеєю тут є децентралізація, оскільки смарт-контракти автоматично зіставляють постачальників і споживачів товарів (послуг) без участі централізованої сторони (у цьому випадку, самих проєктів Bluzelle і Digix). Оскільки правила обміну жорстко закодовані в смарт-контракті, то ці проєкти не можуть втручатися у відносини між постачальниками та клієнтами після укладення контракту. Можна провести паралель із прикладом Fizzy, коли страхова компанія AXA розробила сервіс таким чином, щоб не мати можливості змінювати умови контракту після його підписання. Таким чином, Bluzelle та Digix прагнуть створити децентралізовані платформи, які полегшують взаємодію між постачальниками і клієнтами, але при цьому самі позбавлені можливості втручатися в ці двосторонні відносини завдяки використанню незмінних смарт-контрактів на блокчейні Ethereum.

Утилітарні токени в оснащенні платформ: переосмислення зв'язку між обліком і використанням активів. Токени слугують сполучною ланкою між обліком активу (наданням та розподілом) і його комерціалізацією. DApps організовують «зустріч» клієнтів та постачальників активу за допомогою токенів, які відрізняються від тих, що були нами раніше описані. DApps можна розглядати як двосторонні ринки, де токен виступає в ролі перекладача, матеріалізуючи надання активу та його можливе використання клієнтом. Однак залишається незрозумілим, як саме проявляється це використання і що DApp отримує натомість за його облік.

На відміну від Gold Asset Card, що просто враховує доступне золото, вартість токена DGX визначається ринковим механізмом. Водночас, токен DGX вважається утилітарним, оскільки він дає право доступу до послуги – володіння фізичним золотом. Утилітарні токени можна розглядати як ваучери на використання. Один токен DGX еквівалентний одному граму фізичного золота. Під час випуску токен DGX має фіксовану ціну, але він ще торгується на різних крипто-валютних біржах, які пропонують безперервні котирування для нього та багатьох

інших токенів і монет. Таким чином, необхідно відзначити подвійну природу токена DGX, оскільки, з одного боку, він є утилітарним, що надає право на володіння фізичним активом, а з іншого – його ціна визначається ринковими механізмами і може змінюватися під час торгівлі на вторинному ринку.

У Bluzelle утилітарний токен BLZ дає змогу клієнтам користуватися послугами платформи. Клієнти витрачають токени BLZ на веб-інтерфейсі Bluzelle, але купують їх на криптовалютних біржах, не пов'язаних безпосередньо з DApp. Як і токен DGX у прикладі з Digix, BLZ розроблено для можливості обміну та отримання вартості на біржах. На відміну від утилітарних токенів BLZ і DGX, «внутрішні» токени платформ, такі як BNT (у разі Bluzelle) або Gold Asset Card (у разі Digix), мають суто облікове призначення. Токени BNT і BLZ відповідають двом різним часовим масштабам, оскільки транзакції в BLZ (ордери на купівлю і продаж) повинні виконуватися незалежно і набагато швидше, ніж транзакції в BNT, пов'язані з використанням або наданням можливостей зберігання. Таким чином, зв'язуються два типи токенів: «внутрішній» для обліку взаємодій на платформі і «зовнішній» для ринкової оцінки та обміну. Зв'язок між цими двома типами токенів здійснюється через різні механізми, специфічні для кожного DApp:

1. У Digix за допомогою процесів випуску і «переплавки» [44].

2. У Bluzelle через міст між власним токеном платформи (BNT) і нативним токеном блокчейна Ethereum (ETH), де BLZ є «зовнішньо-обмінюваним» токеном, а BNT обмежений внутрішньою частиною DApp і забезпечує автоматичні механізми обліку винагород і платежів [16].

DApp веде автоматичний облік між BNT і BLZ у співвідношенні один до одного. Коли постачальник отримує суму BNT, його пропозиція послуг сховища вважається завершеною, і еквівалентна сума BLZ надсилається на його «зовнішній» гаманець. Отримані токени BLZ можуть використовуватися постачальником для формування попиту на зберігання або для продажу на криптовалютній біржі.

Таким чином, взаємозв'язок між «внутрішніми» і «зовнішніми» токенами відіграє ключову роль у функціонуванні DApp, забезпечуючи баланс між внутрішніми процесами платформи та її взаємодією з ширшою криптоекономікою. Така архітектура дає змогу DApp створювати і підтримувати свою власну внутрішню економіку, засновану на «внутрішніх» токенах, водночас надаючи учасникам можливість взаємодіяти із зовнішніми ринками через «зовнішні» токени, тим самим сприяючи загальному розвитку та адаптації децентралізованих додатків.

Модель платформи відображає бачення розробників DApp: автоматизоване, автономне і децентралізоване зіставлення учасників. Активи (такі як золото або сховище) кваліфікуються через внутрішні токени, що визначають їхні властивості, однак модель платформи не працює, коли йдеться про ефективне зіставлення попиту та пропозиції на двосторонньому ринку DApp. Модель платформи, що ґрунтується на використанні внутрішніх токенів для кваліфікації активів і встановлення їхніх властивостей, не може повністю описати процес встановлення двосторонніх транзакцій між клієнтами та постачальниками в реальній екосистемі DApp. Для здійснення цих транзакцій необхідно, щоб утилітарні токени (або ваучери на використання) мали певну цінність, виражену в ціні. Однак внутрішні токени не можуть самостійно визначати цю цінність, оскільки вони слугують насамперед для внутрішніх процесів платформи і не відображають реальний попит і пропозицію на ринку.

Утилітарні токени відіграють ключову роль у зв'язуванні різних учасників екосистеми DApp (самої платформи, клієнтів, постачальників і бірж), але їхня цінність формується не тільки завдяки внутрішнім механізмам платформи, а й зовнішнім факторам, таким як ринковий попит і пропозиція, ліквідність, і загальне сприйняття цінності токена учасниками ринку. Модель платформи, що ґрунтується лише на внутрішніх токенах, не враховує ці зовнішні чинники і, отже, має обмеження в описі реальної взаємодії між попитом і пропозицією. Для ефективного функціонування двостороннього ринку DApp недостатньо покладатися лише на внутрішні токени та модель платформи. Необхідно брати до уваги

цінність утилітарних токенів, яка формується внаслідок складної взаємодії різних учасників екосистеми, зовнішніх ринкових чинників і загального сприйняття цінності токена. Лише за умови врахування цих чинників можна досягти ефективного зіставлення попиту та пропозиції і встановлення справедливої ціни на послуги в екосистемі DApp.

Такі різні сутності формують те, що Мішель Каллон називає «ринковою конфігурацією» (*agencement marchand*) – колективну дію, структуровану різноманітними соціотехнічними механізмами, призначеними для встановлення успішних двосторонніх комерційних транзакцій і просування їх поширення [25]. Зв'язування токенів в екосистемі DApp матеріалізує двосторонню транзакцію між постачальниками (які отримують токени) і клієнтами (які платять токенами). Кожен тип токена відіграє особливу роль у цій зв'язці – внутрішні токени кваліфікують обмінювані товари, а утилітарні токени обчислюють їхню ринкову ціну. Існує відмінність між поняттям ринкової конфігурації [25] і більш традиційним поняттям двостороннього або багатостороннього ринку. На відміну від статичної структури двостороннього або багатостороннього ринку, де взаємодіють різні групи учасників (наприклад, постачальники і споживачі), а платформа виступає як посередник, поняття ринкової конфігурації підкреслює динамічний і процесуальний характер ринків. Ринкова конфігурація орієнтує аналіз на процес встановлення та постійного оновлення ринків, а не на їхній статичний стан, що означає, що ринки ніколи не досягають остаточної та стабільної рівноваги, а перебувають у постійному процесі зміни та адаптації.

У контексті ринкової конфігурації поняття «ринку» зливається з поняттям «маркетизації», тобто процесом створення, розвитку та підтримання ринків, що передбачає активну участь різних суб'єктів (включно з фірмами, споживачами, регуляторами тощо) у формуванні ринкових структур, правил і практик. Таким чином, поняття ринкової конфігурації пропонує більш динамічний і процесуально-орієнтований погляд на функціонування ринків, що враховує їхню постійну зміну і розвиток, що дає змогу краще зрозуміти складність і багатогранність

ринкових взаємодій, а також роль різних учасників у процесі маркетизації. Далі використовуватимемо цю концептуальну рамку для аналізу ролі фірми в ринкових конфігураціях, пов'язаних з екосистемами DApps, щоб глибше зрозуміти, як підприємці та фірми беруть участь у процесі створення, розвитку та підтримання ринків у контексті децентралізованих додатків і блокчейн-технологій.

Токени як інструменти інженерії підприємницьких відносин. Згідно з Мішелем Каллоном, комерційну діяльність фірми можна проаналізувати як сукупність двосторонніх транзакцій, що зв'язують фірму з кожним з її клієнтів [25]. У моделі DApp як платформи фірма зникає, поступаючись місцем ланцюжкам токенів, які безпосередньо пов'язують постачальників із клієнтами. Роль фірми зводиться до розробки і підтримки токенів, а також до стягнення зборів за використання сервісу (у токенах, які вона потім може вільно обмінювати на криптовалютних біржах). DApp формулює «двосторонні транзакції» безпосередньо між постачальниками і клієнтами за принципом пірингових відносин без посередників, замінюючи таким чином традиційну роль фірми. У цій ринковій конфігурації криптовалютні біржі виступають у контексті грошових інститутів, дозволяючи розглядати токени як гроші. Ці біржі гарантують конвертованість токенів у такі одиниці, як біткоїн або ефір, а також, опосередковано, у традиційні валюти.

Можна розглядати токени не лише як засіб формування комерційних відносин, а й як інструмент вибудовування підприємницьких стосунків і залучення ресурсів для розвитку проєкту, що дає змогу краще зрозуміти роль фірми та інших учасників в екосистемах, заснованих на токенах, і те, як такі екосистеми функціонують та розвиваються.

Фінансування за рахунок випуску токенів управління. Засновники задумали сервіс Digix на початку 2016 року, для реалізації якого було створено дві організації з різними ролями і функціями:

1. DigixGlobal – традиційний стартап, що відповідає за всі основні аспекти розвитку сервісу: підприємницькі, технологічні та рекламні. Це відображає класичний підхід до створення і розвитку нового продукту або послуги.

2. Паралельно було створено DigixDAO – децентралізовану автономну організацію, яка мала стати органом ухвалення рішень для Digix. DAO є новою організаційною формою, що з'явилася 2016 року і викликала великий інтерес у блокчейн-спільноті. Суть DAO полягає в тому, що управління та ухвалення рішень здійснюється не централізовано, а розподіляється між власниками «токенів управління», які дають своїм власникам право голосувати з різних питань розвитку проєкту або пропонувати нові напрямки.

Управління в DAO формалізовано через смарт-контракти – програмний код, який автоматично виконується при настанні певних умов. Пропозиції щодо розвитку проєкту кодуються в смарт-контрактах, а голосування здійснюється через транзакції з токенами, де вага голосу визначається кількістю токенів у власника. Цікаво зазначити, що у випадку Digix, DigixGlobal розглядався як постачальник послуг по відношенню до DigixDAO. Це означає, що в майбутньому DigixGlobal міг зіткнутися з конкуренцією з боку інших організацій, які бажають надавати послуги для DigixDAO.

Цей приклад демонструє, як у контексті блокчейн-проєктів можуть поєднуватися традиційні організаційні форми (стартап DigixGlobal) і нові, засновані на децентралізації та токенизації (DigixDAO). Таке поєднання відображає пошук нових моделей управління та організації економічної діяльності, які стали можливими завдяки розвитку блокчейн-технологій. DAO являють собою спробу створити більш децентралізовані, прозорі та демократичні структури ухвалення рішень, де учасники мають змогу прямо впливати на розвиток проєкту через володіння токенами та участь у голосуванні.

Водночас приклад Digix показує, що традиційні організаційні форми, такі як стартапи, як і раніше, відіграють важливу роль у розвитку блокчейн-проєктів, відповідаючи за їхню практичну реалізацію і просування. Таким чином, ми бачимо, як у новій економічній реальності, заснованій на блокчейні і токенизації, відбувається пошук балансу між інноваційними і традиційними підходами до організації та управління.

Далі розглянемо процес створення DigixDAO через механізм ICO. ICO – це форма краудфандингу, специфічна для блокчейн-проектів і криптовалют. Під час ICO стартап або проєкт проводить «передпродаж» своїх токенів або монет в обмін на кошти (зазвичай у вигляді біткоїнів або ефірів), які потім використовуються для фінансування розвитку проєкту. Важливо зазначити, що на момент проведення ICO самих токенів або монет може ще не існувати, тож у цьому разі їх створюють пізніше, вже на зібрані кошти. Це відрізняє ICO від традиційних форм інвестування, де інвестори отримують частку в уже існуючій компанії.

У випадку Digix, DigixDAO була створена 30 березня 2016 року саме через процес ICO. Digix був першим сервісом, який провів ICO на платформі Ethereum. Цей приклад ілюструє, як механізм ICO став важливим інструментом фінансування для багатьох блокчейн-проектів, надаючи їм змогу залучати кошти від широкого кола учасників на досить ранніх етапах розвитку. ICO дають можливість інвесторам підтримувати проєкти, які їх цікавлять, і потенційно отримувати вигоду від зростання вартості токенів у разі успіху проєкту. Водночас ICO також пов'язані з певними ризиками, оскільки учасники фактично інвестують в обіцянки майбутнього проєкту, а не в бізнес, що вже працює. Це вимагає від інвесторів особливо ретельного оцінювання перспектив та надійності кожного конкретного проєкту перед ухваленням відповідного рішення про участь в ICO.

Розглядаючи історію виникнення та розвитку механізму ICO, слід зазначити, що від самого початку його використовували для фінансування проєктів, які були альтернативними або доповнювали Bitcoin, а не тільки для DApps. Одним із перших прикладів використання ICO є проєкт Mastercoin, у контексті зв'язку між Bitcoin і Ethereum. Згідно з джерелом [14], творця Mastercoin вважають винахідником механізму ICO. Інший важливий приклад – це сама платформа Ethereum. У 2014 році, за рік до офіційного запуску мережі, Віталік Бутерін і його партнери провели продаж 60 мільйонів ефірів (нативної криптовалюти Ethereum) в обмін на біткоїни.

Ці ефіри були створені та розподілені серед відповідних учасників ICO тільки у 2015 році лише після запуску мережі. За шість тижнів команда Ethereum збрала суму, еквівалентну 18 мільйонам доларів США [47]. ICO дозволили таким проєктам зібрати досить значні суми на ранніх етапах розробки, ще до запуску самих мереж та криптовалют. Приклад Ethereum є особливо показовим, оскільки демонструє, як ICO можуть ефективно використовуватися для фінансування розробки фундаментальних блокчейн-інфраструктур. Зібрані на ICO кошти дали змогу команді Ethereum створити та запустити нову платформу для створення необхідних децентралізованих додатків, смарт-контрактів та токенів, яка згодом стала основою для багатьох інших проєктів і ICO.

Далі буде описано процес ICO проєкту Digix та структуру управління, засновану на двох типах токенів: DGD та DGB. Слід відзначити, що ICO Digix завершилося дуже швидко, всього за 24 години 30 березня 2016 року. Під час такого ICO було зібрано 466 648 ефірів, загальна вартість яких на той момент становила близько 5,5 мільйонів доларів США [64]. Інвестори, які брали участь в ICO, отримували відповідні токени DGD пропорційно своїм вкладенням в ефірах. Крім того, інвестори, які вклали понад 15 000 доларів, отримували спеціальний токен DGB, званий «значком» (badge). Загалом 385 інвесторів отримали такий значок.

Власники токенів DGD і DGB були наділені різними рівнями повноважень в ухваленні рішень щодо проєкту. Спочатку власники DGB (звані Proposers) могли висувати пропозиції, які потім виносилися на схвалення інших власників DGB. Якщо більшість власників DGB підтримувала пропозицію, її виносили на голосування всіх власників токенів DGD. Крім того, співзасновники Digix мали додатковий привілей – вони могли безпосередньо висувати пропозиції на голосування всіх власників DGD, минаючи стадію схвалення Proposers. Така ієрархічна структура управління, заснована на різних типах токенів і повноваженнях їхніх власників, була задумана невдовзі після завершення ICO (табл. 3).

Ієрархія повноважень щодо ухвалення рішень у DigixDAO

№ з/п	Тип значка	Може безпосередньо подавати пропозиції?	Може виносити пропозиції для голосування?	Може голосувати за пропозиціями?	Може давати обіцянку щодо пропозицій?
1	Засновник (Founder)	Так	Так	Так	Так
2	Власник DGB (Proposer)	Ні	Так	Так	Так
3	Власник DGD (Token Holder)	Ні	Ні	Ні	Так

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [38]

Цей приклад показує, як механізм ICO може використовуватися не тільки для залучення коштів, а й для формування структури управління проектом. Використання різних типів токенів (DGD і DGB) дає змогу розподілити повноваження і вплив між учасниками залежно від їхнього внеску і статусу. Така модель управління, заснована на токенах, відображає прагнення багатьох блокчейн-проектів до децентралізації та залучення спільноти до ухвалення рішень. Водночас наявність додаткових привілеїв у співзасновників проекту вказує на збереження певного ступеня централізації та контролю. Загалом, приклад Digix ілюструє, як ICO і токеноміку можна використовувати для створення нових моделей фінансування та управління проектами в блокчейн-просторі, що поєднують елементи децентралізації та ієрархії.

Незважаючи на те, що розподіл токенів DGD і DGB був покликаний пов'язати право ухвалення рішень із попередніми інвестиціями учасників, на практиці до повноцінного запуску децентралізованої системи управління DigixDAO ключову роль в управлінні відігравали засновники проекту. Вони адміністрували систему, а також організовували спеціальні голосування через сторонні додатки на кшталт CarbonVote і ухвалювали важливі рішення щодо розвитку проекту.

На початковому етапі розвитку Digix значну роль відіграло залучення приватних інвестицій від венчурних фондів. У листопаді 2017 року DigixGlobal

оголосила про залучення 1,25 мільйона доларів від двох великих венчурних фондів: Global Brain (найбільша венчурна компанія Японії, що спеціалізується на інвестиціях у криптовалютні проекти) і Fenbushi Capital (один із провідних інвесторів у проекти DApp, пов'язаний зі співзасновником Ethereum Віталіком Бутеріним) [38]. Такі деталі свідчать про те, що незважаючи на деклароване прагнення до децентралізації та передання управління спільноті через механізм токенів, на початковому етапі розвитку проекту Digix ключову роль відігравали традиційні моделі управління і фінансування, засновані на централізованому ухваленні рішень і залученні інституційних інвесторів.

Цей приклад наочно демонструє складність і поступовість переходу від централізованих форм управління та фінансування до повністю децентралізованих моделей, характерних для блокчейн-проектів. Він показує, що навіть за наявності механізмів децентралізації (таких як токени DGD і DGB у випадку Digix), на практиці засновники та великі інвестори часто зберігають значний вплив і контроль над розвитком проекту, особливо на ранніх стадіях. Водночас залучення відомих венчурних фондів, що спеціалізуються на інвестиціях у блокчейн-проекти (таких як Global Brain і Fenbushi Capital), може слугувати сигналом довіри та підтримки з боку професійної спільноти, що важливо для легітимації та просування проекту. Таким чином, досвід Digix ілюструє складну динаміку взаємодії між традиційними та інноваційними моделями управління та фінансування в блокчейн-просторі, а також поступовий і неоднозначний характер переходу до децентралізованих структур. Він показує, що на практиці децентралізація часто є не одномоментною подією, а довготривалим процесом, який супроводжується боротьбою за вплив і контроль між різними учасниками екосистеми проекту.

Незважаючи на деклароване прагнення до децентралізації управління через механізм DAO, засновники DigixGlobal зарезервували за собою значну частку токенів DGD (15% від загальної кількості) під час ICO, що дало їм не лише 15% «децентралізованої» влади ухвалення рішень, а й особливе право прямого внесення пропозицій власникам DGD завдяки статусу «засновника». Подібна практика «саморозподілу» токенів була широко поширена при

проведенні ICO. Наприклад, співзасновники Ethereum розподілили собі 12 мільйонів ефірів із 60 мільйонів, виставлених на «передпродаж». Водночас розподіл влади та впливу в проєкті не є чимось незмінним і остаточним – була пропозиція DigixGlobal проводити голосування кожні два роки про можливість випуску нових токенів DGD для поповнення резервів DAO. Такий механізм дає змогу динамічно перерозподіляти владу ухвалення рішень залежно від приходу нових інвесторів.

Отже, навіть у проєктах, що позиціонують себе як децентралізовані та засновані на принципах DAO, засновники та ранні інвестори часто зберігають значний вплив і контроль через механізми «саморозподілу» токенів та особливі права, пов'язані зі статусом «засновника». Це відображає складність і неоднозначність процесу переходу від традиційних ієрархічних структур до справді децентралізованих моделей управління. Водночас слід вказати на потенційну гнучкість та адаптивність механізмів управління, заснованих на токенах, що дають змогу динамічно перерозподіляти владу (вплив) через випуск нових токенів та залучення нових інвесторів. Це можна розглядати як перевагу порівняно з більш жорсткими та фіксованими структурами традиційних організацій. Далі проаналізуємо структуру управління та токеноміку проєкту Digix, проводячи паралелі з традиційними корпоративними структурами та механізмами розподілу влади й прибутку. Токеноміка Digix поєднує в собі два аспекти:

1) формулювання підприємницьких відносин через розподіл права ухвалення рішень щодо розвитку та обслуговування сервісу;

2) інвестиційну складову, пов'язану з отриманням прибутку від функціонування DApp у вигляді токенів DGX, які розподіляються в проєкті DigixDAO.

Токени «управління» DGD і DGB порівнюються відповідно з акціями та правами в традиційних корпораціях, а роль власників токенів уподібнюється ролі акціонерів. Ефіри, зібрані під час ICO, розглядаються як аналог «акціонерного капіталу» DigixDAO, але при цьому сама DAO зводиться до своєї «ради директорів», що ухвалює рішення про розподіл прибутку, отриманого від функціонування сервісу Digix у вигляді токенів DGX. У свою чергу, DigixGlobal порівнюється

з «виконавчим органом», члени якого володіють особливими правами управління завдяки своєму статусу співзасновників, які не обмежуються їхніми частками в «акціонерному капіталі».

Такі паралелі з традиційними корпоративними структурами допомагають краще зрозуміти розподіл влади, прав та економічних вигод у проєкті Digix. Вони показують, як у рамках нової токеноміки та децентралізованих структур управління відтворюються деякі риси традиційних ієрархічних організацій, такі як концентрація особливих прав у засновників і ранніх інвесторів. Необхідно також підкреслити гібридний характер цієї моделі, де елементи децентралізації та розподілу прав через відповідні токени поєднуються зі збереженням важливої ролі централізованих структур (таких як DigixGlobal) та особливих прав засновників.

Проведений аналіз демонструє складність і неоднозначність процесу переходу від традиційних корпоративних моделей до нових форм організації та управління, що базуються на токенах і принципах DAO. На практиці такий перехід часто набуває форми гібридних структур, що поєднують риси традиційних ієрархій та інноваційних децентралізованих моделей. Приклад Digix ілюструє не тільки потенціал токеноміки як інструменту формулювання нових типів відносин і розподілу влади та вигод, а й також складність і суперечливість процесу трансформації усталених організаційних форм у контексті блокчейн-економіки. Необхідне подальше осмислення природи та наслідків таких змін для майбутнього корпоративного управління і економічних відносин.

Фінансування за рахунок випуску утилітарних токенів. На відміну від моделі Digix, де було випущено два типи токенів (DGX і DGD) з різними функціями, у випадку Bluzelle вся мережа відносин була побудована навколо єдиного утилітарного токена BLZ. При цьому сама фірма Bluzelle зберігала центральну роль, формально утримуючи право прийняття рішень і контроль над фінансуванням розвитку сервісу. Bluzelle отримала фінансування з двох основних джерел:

1) венчурні фонди, серед яких згадуються Kenetic Capital (Гонконг), Kryptonі (Велика Британія), Hashed (Південна Корея), а також Fenbushi Capital (який також інвестував у DigixGlobal);

2) кошти, які були залучені через цільвий випуск і продаж відповідних токенів BLZ.

Під час передпродажу токенів BLZ, що проходив з 17 по 26 січня 2018 року, співзасновники Bluzelle змогли зібрати ефіри на суму, еквівалентну 19,5 мільйонам доларів США на той момент, продавши 165 мільйонів токенів. Цей процес і цільова сума були заздалегідь оголошені в whiterpaper проєкту [16], де також детально описувався механізм розподілу токенів BLZ між різними категоріями учасників:

- 1) частину токенів продавали;
- 2) частину токенів роздавали безкоштовно.

У табл. 4 узагальнено розподіл утилітарного токена BLZ як інструменту фінансування залежно від категорії учасників.

Таблиця 4

Випуск токенів BLZ та очікувані наслідки для компанії

№ з/п	Напрями випуску токенів BLZ	Частка	Одержувачі токенів	Токени пропонуються в обмін на	Очікувані вигоди для Bluzelle
1	ICO	33%	Громадськість	Ефіри	Залучення майбутніх користувачів і продавців. Ресурси в ефірах
2	Авторозподіл	27%	Bluzelle	Обіцянка розвитку сервісу	Залучення майбутньої команди Bluzelle. Ресурси для майбутніх розробок
3	Фонд розробників	10%	Bluzelle	Розвиток послуг у майбутньому	Залучення розробників. Розвиток спільноти
4	Команда засновників	15%	Співзасновники	Роботи, що передують випуску токенів	Залучення співзасновників. Публічне визнання
5	Інші	15%	Ранні прихильники	Ранню матеріальну або фінансову підтримку	Винагорода третіх осіб
			Пайові інвестори	Частку власного капіталу проєкту	Збільшення частки засновників у капіталі
			Радники	Поради, реклама, нетворкінг	Винагорода третіх осіб

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [16]

Як показано в табл. 4, значна частка токенів (27%) була зарезервована самою компанією Bluzelle для використання в майбутніх раундах фінансування і для стимулювання співробітників. Це відображає розуміння команди того, що для довгострокового розвитку проєкту будуть потрібні додаткові ресурси, а також бажання мотивувати персонал через розподіл токенів. Ще 10% токенів були спрямовані в спеціальний «фонд розробників». Ці ресурси планувалося використати для залучення і винагороди зовнішніх розробників, які створюватимуть проєкти, інтеграції, братимуть участь у партнерствах і хакатонах, а також для загального залучення і розвитку спільноти навколо Bluzelle. Це свідчить про прагнення команди створити активну екосистему навколо свого сервісу. 15% токенів було розподілено серед засновників Bluzelle як винагороду за їхню трирічну роботу над проєктом. При цьому в whitepaper [16] уточнювалося, що ці токени будуть заблоковані (vested) на три роки. Такий механізм блокування часто використовується для забезпечення довгострокової зацікавленості та залученості засновників у розвиток проєкту. Нарешті, ще 15% токенів було виділено раннім прихильникам, пайовим інвесторам у капітал і радникам Bluzelle, що було представлено як винагороду за їхню допомогу в розвитку технології. Цікаво зазначити, що частина їхніх інвестицій у капітал була конвертована в токени BLZ, а це підтверджує тенденцію до змішання традиційних форм інвестицій з інвестиціями в токени в блокчейн-проєктах.

У цьому разі спостерігається складна структура розподілу токенів у блокчейн-проєктах, де вони одночасно слугують інструментом залучення фінансування, винагороди команди та ранніх прихильників, а також засобом стимулювання розвитку екосистеми та спільноти. Такий розподіл відображає різноманіття ролей та інтересів різних учасників блокчейн-проєктів, а також прагнення команд знайти баланс між залученням ресурсів, мотивацією ключових учасників і забезпеченням довгострокового розвитку. Водночас, подібні схеми розподілу токенів можуть викликати питання щодо справедливості, прозорості та потенційних конфліктів інтересів. Наприклад, значні частки токенів, які зарезервовані для засновників і ранніх інвесторів, можуть сприйматися як надмірні або непропорційні

їхньому внеску в розвиток проєкту. Тому для блокчейн-проєктів важливо не лише продумувати й обґрунтовувати модель розподілу токенів, а й забезпечувати максимальну прозорість і підзвітність у цьому процесі для підтримання довіри з боку спільноти та потенційних інвесторів.

Цей приклад демонструє альтернативну модель фінансування та побудови мережі відносин навколо блокчейн-проєкту, засновану на єдиному утилітарному токени та збереженні центральної ролі фірми-розробника. На відміну від моделі Digix, де були випущені окремі токени для управління (DGD) і внутрішніх розрахунків (DGX), у випадку Bluzelle токен BLZ виконує одночасно функції залучення фінансування, розподілу прав і стимулювання учасників. Водночас значну роль у фінансуванні Bluzelle зіграли традиційні венчурні фонди, що відображає гібридний характер багатьох блокчейн-проєктів, які поєднують інноваційні підходи (такі як випуск утилітарних токенів) із залученням інституційних інвесторів.

Таким чином, приклад Bluzelle ілюструє розмаїття можливих моделей фінансування та організації блокчейн-проєктів, а також важливість вибору архітектури токеноміки залежно від цілей і особливостей конкретного проєкту. Він показує, як випуск утилітарних токенів може використовуватися для залучення коштів, побудови спільноти та розподілу прав, при збереженні центральної ролі фірми-розробника в управлінні та розвитку проєкту.

Хоча формально процес ICO був схожий на механізм Digix (передпродаж токенів інвесторам), у випадку Bluzelle єдиний випущений токен BLZ мав подвійне значення. З одного боку, він був задуманий як інструмент для формування «зовнішніх» стосунків із DApp, тобто для ринкової оцінки та обміну. З іншого боку, і це було його первинною функцією на момент випуску, BLZ слугував інструментом залучення коштів через продаж інвесторам. Ця особливість відрізняє ситуацію з Bluzelle від випадку Digix, де були випущені окремі токени для управління (DGD) і внутрішніх розрахунків (DGX). У моделі Bluzelle єдиний токен BLZ мав одночасно виконувати функції залучення фінансування і подальшого використання в сервісі.

На момент проведення ICO і продажу tokenів BLZ самого сервісу Bluzelle ще не існувало. Тобто інвестори купували токени не для негайного використання в працюючому додатку, а з огляду на очікування, пов'язані з майбутнім розвитком проєкту. Кошти, отримані від продажу BLZ під час ICO, було представлено як необхідні для фінансування розробки сервісу Bluzelle. Таким чином, випуск і продаж tokenів стали ключовим механізмом залучення ресурсів для реалізації проєкту. Цей приклад показує, як у деяких блокчейн- проєктах випуск утилітарних tokenів може передувати створенню самого сервісу і використовуватися насамперед для залучення коштів на розробку. Це відрізняється від моделей, де токени випускаються для функціонування вже працюючого додатка або сервісу.

Такий підхід, з одного боку, дає змогу проєктам залучати значні кошти на ранніх етапах розробки, але, з іншого боку, пов'язаний з більшою невизначеністю та ризиком для інвесторів, які фактично фінансують створення ще не існуючого сервісу. Приклад Bluzelle ілюструє розмаїття можливих моделей використання tokenів у блокчейн-проєктах і показує, як вибір тієї чи іншої моделі впливає на характер стосунків між проєктом і його інвесторами/користувачами, а також на розподіл ризиків і потенційних вигод.

Слід зазначити, що 165 мільйонів tokenів BLZ було «передпродано» відповідно до механізму ICO, формально схожого на механізм Digix. Однак у цьому разі token BLZ, задуманий для формування «зовнішніх» відносин із DApp (ринкова оцінка та обмін), був інструментом залучення коштів. Інакше кажучи, першим призначенням токена BLZ був продаж інвесторам до того, як він зможе використовуватися для сервісу, якого не існувало на момент його випуску. Кошти, зібрані під час випуску tokenів BLZ, дали змогу отримати необхідне для розвитку сервісу фінансування. Згідно з інформацією, представленою в whitepaper проєкту [16], команда Bluzelle планувала використати кошти, залучені під час ICO, за різними напрямками (табл. 5).

Розглянутий приклад показує, як блокчейн-проєкти, що залучають кошти через ICO, можуть заздалегідь планувати та обґрунтовувати використання отриманих ресурсів, а публікація такої інформації у whitepaper [16] слугує для підвищення прозорості та зміцнення довіри з боку потенційних інвесторів і спільноти.

Водночас, слід враховувати, що представлений у whitepaper [16] розподіл коштів відображає саме плани та наміри команди проєкту, що потенційно можуть змінитися в процесі реалізації під впливом різноманітних чинників. Тому для інвесторів та інших зацікавлених сторін дуже важливо не лише вивчати заявлені плани, а й уважно слідкувати за фактичним використанням залучених ресурсів та розвитком відповідного проєкту. Загалом, приклад Bluzelle демонструє, як ICO та випуск утилітарних токенів можуть слугувати ефективним інструментом залучення значних коштів для перспективного розвитку блокчейн-проєктів, але водночас підкреслює важливість ретельного планування, прозорості та відповідального використання отриманих ресурсів для успіху таких ініціатив.

Таблиця 5

Напрями використання коштів, залучених під час ICO

№ з/п	Напрямок використання	Частка	Опис
1	Дослідження і розробки продукту	50%	Отримані ресурси мають забезпечити постійний розвиток і вдосконалення сервісу Bluzelle, а також дозволити розширити команду розробників на глобальному рівні
2	Мережеві витрати	10%	Мережеві витрати 10% Пов'язані із запуском і підтримкою децентралізованої інфраструктури сервісу – живленням мережі та її вузлів. Це відображає специфіку блокчейн-проєктів, які часто вимагають значних інвестицій у розгортання та обслуговування розподіленої мережевої архітектури
3	Продажі та маркетинг	20%	На початковому етапі зусилля мали бути зосереджені на залученні звичайних користувачів («grass-root» маркетинг), а потім поступово розширюватися до участі в конференціях, партнерських програмах і рекламних кампаніях. Це показує, що команда Bluzelle розуміла важливість просування сервісу та роботи зі спільнотою для успішного розвитку проєкту
4	Проведення операцій	10%	Кошти були зарезервовані для проведення операцій, включно із загальним наглядом та адмініструванням витрат, необхідних для ведення бізнесу на глобальному рівні. Це відображає розуміння команди того, що розвиток і підтримка міжнародного блокчейн-проєкту вимагають значних операційних ресурсів
5	Юридичні та бухгалтерські аспекти діяльності	15%	Уявляється як важлива умова для забезпечення високих стандартів роботи Bluzelle і підтримки прозорості операцій. З огляду на новизну та невизначеність регулювання у сфері блокчейну та криптовалют, виділення ресурсів на юридичний та бухгалтерський супровід видається розумним рішенням

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [16]

У разі продажу токенів BLZ під час ICO вони являють собою інструмент залучення фінансування для Bluzelle та інвестиції для користувачів, які їх купують. При цьому токен не дає ні права на майбутню винагороду, ні права голосу в управлінні проектом. Натомість він поєднує в собі можливість майбутнього використання сервісу Bluzelle (тому називається «утилітарним») і спекулятивний вимір, оскільки токен одразу після випуску починає торгуватися на криптовалютних біржах. У разі дарування (розподілу) токенів BLZ вони слугують для винагороди різних учасників і звільнення Bluzelle від певних зобов'язань. Наприклад, токени можуть бути розподілені серед команди засновників, ранніх прихильників і радників як компенсація за їхні минулі зусилля і внесок, або серед розробників для стимулювання їхньої майбутньої роботи над проектом. Крім того, розподіл токенів серед співзасновників може розглядатися як спосіб капіталізації фірми та посилення їхніх можливостей впливу на розвиток проекту. Це може відбуватися через саморозподіл токенів для майбутніх робіт або через зміну структури капіталу шляхом викупу часток у токенах, які раніше належали венчурним інвесторам.

Продаж токенів дає змогу залучати фінансування та створювати спільноту зацікавлених користувачів, але водночас несе в собі елемент спекуляції та невизначеності щодо майбутньої цінності та корисності токенів. Розподіл токенів серед команди, радників і партнерів може слугувати способом винагороди, мотивації та зміцнення зв'язків, але також може викликати питання щодо справедливості та потенційних конфліктів інтересів. Використання токенів для зміни структури капіталу та посилення впливу співзасновників відображає прагнення зберегти контроль над розвитком проекту, але може сприйматися як таке, що суперечить принципам децентралізації та розподілу влади, задекларованим багатьма блокчейн-проектами. Загалом, цей приклад демонструє складність і неоднозначність використання токенів у блокчейн-економіці, де вони одночасно слугують технічним, економічним і соціальним інструментом. Розуміння цих аспектів важливе для критичного оцінювання блокчейн-проектів та їхнього потенційного впливу на структуру економічних і владних відносин.

Токени як інструменти залучення та капіталізації. У випадку Bluzelle фірма позиціонує себе як центральний елемент у розвитку сервісу. Випуск токенів BLZ дає їй змогу організувати відносини з різними учасниками та залучати ресурси для розвитку, включно з капіталізацією компанії в ефірах, винагородою третіх осіб і посиленням контролю співзасновників над капіталом через механізми розподілу токенів.

У випадку Digix роль фірми (DigixGlobal) уявляється інакше – як привілейованого постачальника послуг для «децентралізованої» асамблеї осіб, які приймають рішення (DigixDAO). Випуск токенів управління (DGD) слугує для формування цієї асамблеї інвесторів і водночас дає їй варіанти для ухвалення рішень – розподіл ефірів, отриманих під час ICO. У табл. 6 демонструються подібності та відмінності у використанні токенів у двох розглянутих проєктах. Хоча загальна структура використання токенів (внутрішні операції, утилітарні функції, управління) схожа, конкретні реалізації та розподіл ролей між різними типами токенів відрізняються.

Таблиця 6

Можливі варіанти використання токенів у випадках Bluzelle і Digix

№ з/п	Варіант	Bluzelle	Digix
1	Усередині DApp	BNT	Gold Asset Card
2	«Утилітарний» токен: використання сервісу	BLZ	DGX
3	Управління DApp	Співзасновники	DGD, DGB

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [16; 38]

Таким чином, токени можуть використовуватися фірмами-розробниками блокчейн-проєктів для вибудовування складних стосунків з різними учасниками екосистеми і залучення ресурсів для розвитку. Залежно від обраної моделі токеноміки і структури управління, фірма може позиціонувати себе або як центральний елемент, що зберігає контроль над розвитком проєкту (як у випадку Bluzelle), або як постачальник послуг для децентралізованого співтовариства інвесторів і учасників (як у випадку Digix).

При цьому токени слугують не тільки технічним інструментом, але й засобом формування економічних і соціальних відносин. Через механізми продажу, розподілу та управління токенами фірми можуть залучати фінансування, винагороджувати учасників, вибудовувати співтовариство і впливати на структуру ухвалення рішень. Однак ці можливості також пов'язані з певними ризиками та протиріччями. Наприклад, як раніше було зазначено, концентрація токенів у співзасновників і ранніх інвесторів може призвести до централізації впливу і контролю, що суперечить задекларованим принципам децентралізації та розподілу влади в блокчейн-проектах. Крім того, використання токенів для залучення інвестицій і спекуляцій може створювати конфлікт між короткостроковими інтересами інвесторів і довгостроковими цілями розвитку проекту та створення корисного сервісу для користувачів.

Тому під час аналізу блокчейн-проектів важливо критично оцінювати не лише технічну архітектуру та функціональність токенів, а й те, як вони використовуються для формування відносин влади та розподілу впливу між різними учасниками екосистеми. Порівняння випадків Bluzelle і Digix показує, що навіть за умови використання подібних інструментів (токенів) результати з погляду структури управління і ролі фірми-розробника можуть істотно відрізнятись. Це підкреслює важливість детального аналізу кожного окремого проекту і моделі відносин між учасниками, що стоїть за ним.

Токени слугують інструментом, який пов'язує використання сервісу та інвестиції в його розвиток, а також поточне і майбутнє володіння. Однак конкретне значення і функції токенів різняться залежно від обраної моделі токеноміки та структури управління проектом. У випадку Digix токени управління (DGD і DGB) дають своїм власникам права, які можна порівняти з правами акціонерів у традиційних компаніях. Володіння цими токенами дає змогу брати участь в ухваленні рішень щодо майбутнього розвитку сервісу і розподілу прибутку, що генерується використанням DApp (через утилітарний токен DGX). У разі Bluzelle основний токен BLZ спочатку оцінюється і розподіляється самою

фірмою-розробником, яка контролює його емісію. Володіння BLZ дає право на поточний перепродаж токенів за ринковою ціною на криптовалютних біржах, а також на майбутнє використання сервісу, який на момент купівлі токенів ще не існує.

Модель Digix з розподілом функцій між утилітарним токеном (DGX) і токенами управління (DGD, DGB) більшою мірою орієнтована на залучення спільноти до ухвалення рішень і розподілу прибутку, що зближує її з традиційною моделлю акціонерного володіння. Модель Bluzelle, заснована на єдиному токени BLZ, який спочатку контролюється фірмою-розробником, дає інвесторам менше можливостей впливати на розвиток проєкту і зосереджена на залученні коштів для майбутньої розробки сервісу. Таким чином, токени в блокчейн-проєктах не тільки слугують технічним інструментом, а й формують нові моделі економічних і владних відносин між учасниками. Розуміння цих відмінностей важливе для оцінки потенціалу, ризиків і наслідків кожного конкретного проєкту, а також для осмислення загального впливу токенизації на структуру економічних відносин і механізми розподілу цінності в новій цифровій економіці.

Далі розглянемо, як емітенти токенів, посилаючись на концепцію Мішеля Каллона [27], використовують їх як інструменти залучення для створення альянсів між різними групами учасників, як усередині фірми-розробника, так і за її межами. У випадку Digix токен управління DGD слугує для залучення та об'єднання внутрішньої частини фірми, зацікавленої в підприємницькому та фінансовому розвитку DApp. Успіх цього розвитку вимірюється створенням і використанням утилітарного токена DGX.

У разі Bluzelle залучення відбувається через дарування токенів BLZ різним учасникам усередині фірми (команді співзасновників, розробникам, радникам), що безпосередньо сприяє залученню зовнішніх інвесторів і потенційних користувачів. Whiteraper проєкту представляє такі внутрішні розподіли токенів як запоруку серйозності та надійності проєкту [16]. Наприклад, токени, які виділені команді співзасновників, блокуються на три роки, щоб мотивувати їх максимально

залучатися до розвитку сервісу. Кошти, що спрямовані в «фонд для розробників», покликані стимулювати їхню участь у проєктах і партнерствах для зростання екосистеми. Радники, які отримують токени – це відомі особистості з досвідом роботи в провідних компаніях Кремнієвої долини або криптоіндустрії, що повинно підвищити довіру до проєкту. Усі ці внутрішні розподіли токенів зрештою спрямовані на залучення і заохочення зовнішніх інвесторів і потенційних користувачів – власників токенів BLZ.

Емітенти токенів стратегічно використовують їхній розподіл для формування складної мережі стосунків і альянсів між різними групами учасників, як усередині фірми, так і за її межами. Внутрішні розподіли слугують для мотивації ключових членів команди та залучення важливих партнерів, у той час як зовнішній продаж токенів націлений на залучення інвестицій і майбутніх користувачів. Такий підхід відображає специфіку блокчейн-проєктів, де успіх багато в чому залежить від здатності створити і залучити спільноту зацікавлених учасників навколо проєкту. Токени в цьому контексті слугують не тільки технічним інструментом, а й засобом вибудовування соціальних та економічних зв'язків, розподілу стимулів і формування спільних інтересів.

Проте подання внутрішніх розподілів токенів як запоруки надійності проєкту може створювати інформаційну асиметрію і вводити в оману зовнішніх інвесторів, особливо якщо реальні наміри і можливості команди проєкту не відповідають заявленим. Тому під час аналізу блокчейн-проєктів та їхніх моделей токеноміки важливо критично оцінювати не лише технічні аспекти, а й соціальні, економічні та політичні виміри, пов'язані з розподілом токенів і формуванням відносин між різними учасниками екосистеми. Це дає змогу краще зрозуміти потенційні можливості, ризики та наслідки кожного конкретного проєкту, а також осмислити ширший вплив токенизації на структуру економічних і владних відносин у новій цифровій економіці.

Випуск токенів не є обов'язковим або єдиним способом фінансування та розвитку блокчейн-проєктів. Залежно від специфіки проєкту, ринкових умов

і доступних ресурсів, стартапи можуть обирати різні стратегії, такі як партнерство з ключовими інституційними гравцями або опора на вже наявну прибуткову бізнес-модель. Водночас приклад Bluzelle і Digix демонструє, що в деяких випадках випуск токенів може бути потужним інструментом для залучення ресурсів, заохочення спільноти та створення мережі зацікавлених учасників навколо проєкту. Агентивність токенів (token agency) проявляється в їхній здатності формувати нові зв'язки та стосунки між різними групами, як усередині фірми, так і за її межами.

Далі проаналізуємо, як випуск токенів (BLZ, DGD, DGB) у розглянутих блокчейн-проєктах Bluzelle і Digix демонструє здатність смарт-контрактів здійснювати операції капіталізації, тобто перетворювати різні об'єкти і права на потенційні джерела майбутніх доходів [34]. Токени в цьому контексті розглядаються інвесторами як активи, здатні генерувати прибуток. При цьому саме поняття «інвестор» виявляється множинним і залежить від конкретної моделі токеноміки та підприємницької стратегії проєкту.

Наприклад, у випадку Digix інвестори диференціюються залежно від суми вкладених ефірів і отримують різні рівні прав в ухваленні рішень (з «бейджем» DGB або без нього). У разі Bluzelle інвестори розглядаються як майбутні користувачі, які роблять ставку на зростання вартості своїх токенів (ваучерів на використання сервісу) за рахунок ринкової оцінки. Таким чином, смарт-контракти постають як особлива мова, що дає змогу формулювати і здійснювати перетворення різних речей (прав, зобов'язань, очікувань) на потенційні активи. Такий процес можна розглядати в контексті «перетворення на активи» [17].

У разі Bluzelle і Digix такими «речами», що перетворюються на активи, виступають право на участь у DAO і ваучери на використання сервісу, якого ще не існує. Через емісію і розподіл токенів ці абстрактні права і зобов'язання набувають форми потенційних джерел доходу та об'єктів інвестування.

Проведений аналіз показує, що технологія смарт-контрактів і пов'язані з нею практики токенизації не тільки створюють нові способи залучення ресурсів

та організації відносин між учасниками блокчейн-проектів, а й беруть участь у більш широкому процесі перетворення різних об'єктів і прав на потенційні активи і джерела вартості. Такий підхід відкриває нові можливості для залучення інвесторів і створення інноваційних бізнес-моделей, але водночас несе в собі ризики, пов'язані з перетворенням на активи об'єктів, реальна цінність і корисність яких може бути спекулятивною або неочевидною. Слід зазначити, що хоча ICO навіяне моделлю IPO, за якої частки компанії у формі акцій обмінюються на капітал інвесторів, даючи їм право на дивіденди та голосування, на практиці токени, що випускаються під час ICO, можуть мати набагато різноманітніші характеристики. У випадку Digix і його ICO через DigixDAO існує схожість із традиційним IPO з погляду корпоративного управління, оскільки власники токенів управління (DGD і DGB) отримують право брати участь в ухваленні рішень, подібно до акціонерів. Однак, практичні питання організації та функціонування DAO ще потребують окремого розгляду. У випадку Bluzelle, варто зазначити, що хоча утилітарні токени BLZ поділяють з акціями властивість обмінюваності на ринках, проте вони не дають своїм власникам жодних формальних прав на участь в управлінні компанією. Гнучкість і програмованість смарт-контрактів дає змогу створювати під час ICO токени з різними властивостями, правами і функціями, які можуть істотно відрізнятися від традиційних акцій.

Залежно від обраної моделі токеноміки та структури управління, токени можуть більшою чи меншою мірою наближатися до акцій за своїми характеристиками, але при цьому зберігати суттєві відмінності і відкривати нові можливості для організації відносин між учасниками блокчейн-проектів. Така різноманітність і гнучкість мають важливі наслідки для корпоративного управління, розподілу прав і обов'язків, а також для оцінки ризиків та потенційної прибутковості інвестицій у токени порівняно з традиційними фінансовими інструментами.

Загалом, технологія смарт-контрактів та практика ICO відкривають нові можливості для організації відносин між компаніями та інвесторами, створення

гібридних моделей розподілу прав і обов'язків, а також для експериментів із новими формами корпоративного управління та фінансування. Водночас необхідне критичне осмислення таких інновацій, їхніх реальних переваг і ризиків порівняно з традиційними моделями.

Ринкова конфігурація криптоактивів: зародження і зрізи формування.

Токени, що котируються на криптовалютних біржах, не слід розглядати лише в контексті безлічі ізольованих ринків – вони беруть участь у формуванні більш широкої ринкової конфігурації [25], в якій різні сутності, які залучені до створення DApp, виявляються численними, але взаємозалежними. Така взаємозалежність проявляється у двох аспектах:

1. Ринкова оцінка різних токенів і проєктів пов'язана через загальні об'єкти, такі як біткоїн та ефір, що слугують базовими криптовалютами і засобом обміну в блокчейн-екосистемі.

2. Різні учасники, які залучені до створення DApp (інвестори, користувачі, підприємці), розділяють загальні практики та уявлення, пов'язані з самими DApp і процесами випуску токенів (такими як ICO).

Далі сфокусуємося на двох ключових елементах, які відігравали центральну роль у процесі зародження «розширеної ринкової конфігурації» навколо блокчейн-проєктів і DApps: whitepapers і механізм ICO. Під «зародженням» розуміють процес зустрічей і взаємодій між підприємцями та інвесторами, який відбувався на стадії, коли DApps були ще тільки уявними, а не реалізованими сервісами.

Можна розглядати whitepapers як особливі інструменти оцінки та капіталізації проєктів DApp. Такі документи слугували ключовими об'єктами у взаємодії між інвесторами та підприємцями, яка здебільшого відбувалася онлайн. Механізм ICO можна розглядати як центральне явище в глобальній «лихоманці» навколо криптоактивів, що спостерігалася у 2018 році. При цьому необхідно враховувати роль впливових гравців у цьому процесі, який часто зводився до серійних шахрайств або наївності індивідуальних інвесторів. Варто також звернути увагу на важливу

роль, яку відігравали криптовалютні біржі в розвитку ICO, але підприємницькі моделі, що базувалися на такому механізмі, були крихкими.

Whiteraper як інструмент оцінки та капіталізації. Процес оцінки та просування блокчейн-проектів, зокрема за допомогою whiteraper, був тісно пов'язаний із формуванням і розвитком специфічного соціального середовища і практик взаємодії між підприємцями, інвесторами та іншими зацікавленими учасниками. Потенційні учасники, яких підприємці прагнули залучити як майбутніх користувачів або інвесторів, були насамперед людьми, уже залученими у сферу криптоактивів. Однією з основних форм взаємодії між підприємцями і такою аудиторією були фізичні зустрічі, які називаються «мітапами» (meetups). Ці заходи, організовані за допомогою тематичної веб-платформи, регулярно збирали в одному просторі підприємців, користувачів, інвесторів та інших людей, які цікавляться розвитком індустрії блокчейна і криптовалют.

Мітапи були місцем для нетворкінгу, тобто встановлення та розвитку ділових зв'язків і контактів. Крім того, вони були простором для реклами та просування нових блокчейн-проектів серед потенційних користувачів та інвесторів. Ще однією важливою функцією мітапів був обмін новинами та інформацією про комерційні та технологічні новинки, особливо пов'язані з розвитком екосистеми Ethereum. Варто зазначити, що термін «екосистема» часто використовували для опису спільноти та інфраструктури, що виникають навколо блокчейн-технологій і криптовалют.

Крім мітапів зустрічі відбувалися онлайн, а просування проектів здійснювалося:

- 1) у формі постів у блогах на платформах Medium, Reddit або Quora;
- 2) на спеціалізованих форумах, таких як BitcoinTalk;
- 3) через сайти преси, що спеціалізуються на криптоактивах.

Спеціалізовані медіа відігравали активну роль у просуванні та підвищенні довіри до криптоактивів, водночас багато хто з них належав або контролювався інвесторами, венчурними фондами та менеджерами криптоактивів, тобто мали

пряму зацікавленість у розвитку цієї індустрії. Як приклад можна навести два популярних медіа:

1. CoinDesk (належить групі Digital Currency Group, що управляє активами на 50 мільярдів доларів США і очолюється відомим інвестором і активістом Баррі Сілбертом);

2. Coin Telegraph (пов'язаний з BitFury Group, інвестиційною компанією в секторі криптоактивів і майнінгу).

Така ситуація потенційно створює конфлікт інтересів і ставить питання про незалежність та об'єктивність інформації, що циркулює в цьому середовищі. Зв'язки між медіа, інвесторами та промоутерами криптоактивів можуть призводити до перекручування інформації та створення необґрунтованого ажіотажу навколо окремих проєктів або індустрії загалом. Водночас ця сфера часто характеризується непрозорістю та анонімністю ключових гравців, що ускладнює оцінку надійності та достовірності циркулюючої інформації.

Whiteraper широко поширювався і цитувався в презентаціях підприємців на мітапах, у блог-постах на популярних платформах (Medium, Reddit), а також повністю відтворювався у статтях спеціалізованої преси. На основі підходу Ліліан Доганової можна розглядати whiteraper як «пристрій оцінювання» в контексті матеріального та дискурсивного складання, що бере участь у процесі оцінювання й надання цінності [42] проєктів DApps. Розгляд whiteraper з такої позиції означає, що цей документ не просто описує технічні деталі блокчейн-проєкту, а й бере активну участь у формуванні його цінності та значущості в очах потенційних інвесторів, партнерів, користувачів і широкої публіки. Whiteraper виконує таку функцію завдяки специфічному поєднанню матеріальних (структура документа, технічні діаграми, посилання на код тощо) і дискурсивних (пояснення технології, бачення проєкту, обіцянки вигод тощо) елементів, які спільно створюють переконливий і привабливий образ проєкту. Whiteraper став загальноприйнятим стандартом оцінки монет і токенів, настільки, що деякі дослідники розглядають його як емпіричну основу для побудови таксономії блокчейнів і пов'язаних

з ними суб'єктів, спираючись на терміни і категорії, що використовуються в них [22]

Whiteraper блокчейн-проектів функціонує не тільки як «пристрій оцінки» [42], але і як «пристрій капіталізації» [43] у контексті аналізу бізнес-моделей. «Пристрій капіталізації» – це матеріальна та дискурсивна збірка, що бере участь у перетворенні інноваційного проекту або стартапу на об'єкт інвестицій, формуючи простір зустрічі між підприємцями та інвесторами, а також стимулюючи уяву останніх стосовно потенційної цінності та прибутковості проекту [43]. Варто зазначити, що така функція whiteraper як «пристрій капіталізації» яскраво проявляється у випадку проекту Bluzelle, де значна частина документа присвячена детальному опису процесу емісії токенів, включно з категоріями одержувачів і кількістю виокремлюваних їм токенів. Водночас у whiteraper проекту Digix зазначена функція виражена менш явно, оскільки токени DGD і DGB (матеріалізують операції капіталізації) не згадуються в документі, який загалом має більш суворий і технічний характер, фокусуючись на алгоритмічних аспектах функціонування сервісу.

Ці відмінності пов'язані з контекстом: Digix був першим проектом, який залучав фінансування шляхом випуску токенів на блокчейні Ethereum, тоді як ICO Bluzelle відбувалося двома роками пізніше, у розпал так званої «манії ICO». Однак, навіть у випадку Digix окремі фрагменти з whiteraper використовувалися в різних комунікаційних матеріалах, особливо на платформі Medium, що сприяло сприйняттю проекту як об'єкта інвестицій. Таким чином, аналіз whiteraper блокчейн-проектів з погляду підходів «пристрої оцінки» та «пристрої капіталізації» дає змогу краще зрозуміти їхню роль у процесах надання цінності та залучення інвестицій у контексті розвитку нових технологій і підприємницьких ініціатив.

Тому необхідне більш глибоке осмислення перформативних ефектів такого роду документів, їхнього неоднорідного змісту і варіативності залежно від специфіки проектів, а також більш широкого соціально-економічного і технологічного контексту. Це осмислення, у свою чергу, відкриває шляхи для критичного

аналізу процесів капіталізації інновацій і ролі різних посередників та інструментів у цих процесах.

ICO-бум: оцінка токенів і торгівля впливом. Необхідно розглянути роль посередників та сервіс-провайдерів в екосистемі ICO. Як правило, вони являють собою фірми, які спеціалізуються на допомозі блокчейн-проектам у залученні інвестицій і просуванні. Такі посередники відіграють досить велику роль в економіці ICO, допомагаючи багатьом проектам знайти потенційних інвесторів, організувати кампанії з продажу токенів, провести маркетингові заходи тощо. Їхнє існування відображає зростаючу професіоналізацію та спеціалізацію у сфері блокчейн-проектів і ICO. Важливо наголосити на необхідності створення токенів із «реальною корисністю», оскільки вони мають мати цінність не тільки як інструменти залучення коштів, а й як функціональні елементи майбутніх сервісів і додатків. Така «реальна корисність» є одним із ключових факторів довгострокової оцінки токенів інвесторами. На жаль, існує практика створення токенів виключно з метою збору коштів, без належної уваги до їхньої функціональності та довгострокової цінності. Тому, дуже часто такі проекти зазнають невдачі, а ринкова оцінка їхніх токенів швидко падає.

Є фундаментальна проблема оцінки компаній у криптоіндустрії. Нерідко спостерігається розрив між ринковою капіталізацією токенів (добуток ціни на кількість токенів в обігу) і реальною цінністю компаній. Зовсім небагато проектів стають по-справжньому успішними, тоді як більшість зазнають невдачі. Багато проектів створюють токени просто тому, що це стало поширеною практикою, не замислюючись про довгострокові наслідки і реальну цінність для користувачів та інвесторів. Таким чином, на перший план виходить важливість розробки більш фундаментальних і стійких моделей використання токенів і блокчейн-технологій, орієнтованих на створення реальної цінності для користувачів і бізнесу в довгостроковій перспективі.

У період ICO-буму (2017-2018 рр.) спостерігалось вибухове зростання кількості токенів, випущених через ICO, що було пов'язано з розвитком DApps.

У цих умовах багато проєктів могли відносно легко залучати значні кошти, маючи лише whitepaper з описом ідеї проєкту. У погоні за залученням інвестицій проєкти використовували всі доступні засоби, зокрема вдаючись до послуг «крипто-інфлюенсерів» – лідерів думок та знаменитостей у сфері криптоактивів, які монетизували свою репутацію і вплив, просуваючи ICO-проєкти.

Наприклад, засновник відомої компанії з кібербезпеки Джон МакАфі (John McAfee), за його власними словами, отримував понад 100 тисяч доларів за один рекламний твіт про ICO, а за перші шість місяців 2018 року заробив на цьому понад 24 мільйони доларів [33]. Більше того, МакАфі навіть створив команду, що спеціалізується на написанні whitepaper для ICO-проєктів, орієнтованих на швидке залучення коштів без належної уваги до якості та реалістичності самих проєктів (рис. 1).



Рис. 1. Твіт Джона МакАфі, що рекламує сервіс із написання whitepaper [57]

Пропозиція послуг з написання ключового документа ICO-проєкту «на замовлення» вказує на потенційні проблеми, пов'язані з якістю, достовірністю та реалістичністю інформації в таких whitepaper. Це посилює критичні аргументи щодо ризиків і негативних аспектів ICO-буму та ролі сумнівних маркетингових практик у цій сфері. Водночас проблеми, пов'язані з ICO-бумом, були багато в чому зумовлені специфікою того періоду – поєднанням ажіотажу довкола нової технології та відносною легкості запуску ICO, а також відсутності усталених стандартів і механізмів саморегуляції в індустрії.

Суми, які відомі особистості запитували за рекламу ICO-проектів, були настільки високі, що це породило хвилю крипто-шахраїв (crypto scammers), які використовували їхню репутацію для обману довірливих підприємців. Ці шахраї видавали себе за відомих інфлюенсерів у соціальних мережах і групах Telegram, обіцяючи підприємцям рекламну підтримку їхніх ICO в обмін на біткоїни або ефіри. Багато молодих проектів, прагнучи швидко привернути увагу до свого ICO, ставали жертвами таких схем. Масштаби цього явища були настільки значні, що деякі учасники криптоспільноти почали вживати активних заходів у боротьбі з шахраями, наприклад, публічно викриваючи їх [15]. Такі практики відображають більш загальну проблему індустрії ICO – розрив між цінами на рекламні послуги та цінністю, яку вони приносять проектам. Розрив між реальною цінністю рекламних послуг і сумами, які за них запитували відомі інфлюенсери, був настільки великий, що іноді це призводило до парадоксальних ситуацій. Деякі шахраї, які видавали себе за знаменитостей, викривалися не тому, що їх ідентифікували як самозванців, а тому, що вони просили надто низькі суми за свої послуги порівняно з тими, що вимагали реальні інфлюенсери. Цей факт не лише підкреслює абсурдність ціноутворення на ринку рекламних послуг для ICO-проектів, а й показує, наскільки викривленими були уявлення учасників індустрії щодо цінності та вартості цих послуг. Ситуація, коли шахрай викривається не через сам факт обману, а через недостатньо високу ціну, наочно демонструє, як погоня за хайпом та готовність платити величезні суми за сумнівну рекламу стали майже нормою в період ICO-буму.

Залучення аудиторії як основа монетизації: аналіз маркетингових технік у період розквіту ICO. Далі опишемо бізнес-модель і стратегію компаній-посередників, які поєднують маркетингові послуги для ICO-проектів та інвестиції в токени, спираючись на власні спільноти зацікавлених учасників. Ключовим ресурсом для посередника є активна, якісна та максимально велика спільнота, створена ним у групах месенджерів Telegram та Discord. Ця спільнота давала змогу таким компаніям, з одного боку, залучати клієнтів для маркетингових послуг (просування їхніх токенів та проектів), а з іншого – домовлятися про вигідні ціни

при інвестуванні в токени. Контроль над великою та лояльною аудиторією ставав джерелом ринкової влади і давав змогу диктувати умови як проєктам-клієнтам, так і при інвестуванні в токени.

Чим більшою та активнішою була спільнота, тим привабливіші умови міг пропонувати посередник своїм клієнтам і тим якісніші проєкти він міг залучити. Тому найважливішим завданням для нього було нарощування кількості учасників у своїх групах. Водночас посередник стикався з проблемою захисту своєї спільноти від «переманювання» конкурентами, оскільки багато інших груп використовували ботів для масової розсилки особистих повідомлень учасникам із закликами приєднатися до їхніх спільнот, обіцяючи високу прибутковість від співпраці. Такі спам-розсилки потенційно давали змогу переманити учасників в інші групи, позбавляючи при цьому посередника цінного ресурсу.

В умовах високої конкуренції та боротьби за увагу інвесторів у період ICO-буму деякі учасники ринку дуже часто вдавалися до досить агресивних і не завжди етичних методів просування та залучення відповідної цільової аудиторії. Варто зазначити, що надмірна орієнтація на хайп, погоня за кількісними показниками та готовність використовувати суперечливі методи просування на шкоду якості та довірі спільноти створювала підґрунтя для різноманітних зловживань і маніпуляцій. Компанія-посередник може використовувати як легітимні методи (табл. 7) для набору учасників у свою тематичну спільноту, так і сумнівні (табл. 8).

Розуміння механізмів і наслідків застосування зазначених у табл. 7 і табл. 8 методів є важливим для вироблення більш здорових та етичних норм ведення бізнесу в цій молодій і динамічній галузі, а також для підвищення обізнаності та критичного мислення серед інвесторів і учасників спільноти. Готовність інвестувати час і ресурси в «органічні» методи зростання, особливо такі, як створення якісного контенту й активна участь у дискусіях, може розглядатися як більш стійка стратегія порівняно з погонею за короткостроковими кількісними показниками за будь-яку ціну.

Легітимні методи залучення аудиторії посередниками, що поєднують маркетингові послуги для ІСО-проектів та інвестиції в токени

№ з/п	Метод	Особливості
1	Класичні рекламні прийоми, такі як купівля рекламних місць на спеціалізованих сайтах, присвячених ІСО і криптоактивам	Такі методи вимагають часу і не дають миттєвої віддачі, проте вони дають змогу «органічно» нарощувати спільноту
2	Активна участь в онлайн-дискусіях на популярних платформах, таких як Medium, Quora, BitcoinTalk або Reddit	Мета полягала в тому, щоб привернути увагу до себе і своєї групи, розміщуючи цікавий та корисний контент, водночас завжди вказуючи свій статус і посилання на сайт у профілі
3	Партнерство з авторитетними ЗМІ або блогерами	Публікація об'єктивних оглядів, інтерв'ю з командою або експертних думок про технологію та потенціал проекту, що допомагає підвищити впізнаваність і довіру
4	Проведення освітніх вебінарів та створення навчальних матеріалів	Підвищується залученість і обізнаність спільноти, а також зміцнюється імідж проекту
5	Розробка і просування реальних прикладів використання	Демонстрація практичної цінності проекту допомагає привернути увагу та інтерес потенційних інвесторів і партнерів

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [13; 19; 30; 46; 52; 58-59]

Сумнівні методи залучення аудиторії посередниками, які поєднують маркетингові послуги для ІСО-проектів та інвестиції в токени

№ з/п	Метод	Особливості
1	Використання спам-маркетингу	Хоча ці методи були дуже дешеві, вони є небезпечними, оскільки могли підірвати довіру та репутацію спільноти, якщо реальні учасники помічали підозрілі профілі
2	Створення фейкових профілів для штучного «роздування» чисельності групи	
3	Маніпулювання ціною токена	Проект або афілійовані з ним особи штучно завищують обсяги торгів і ціну свого токена через узгоджені операції продажу та купівлі (wash trading) або координовані пампи з подальшим скиданням токена на роздрібних інвесторів (pump-and-dump)
4	Агресивні техніки психологічного тиску	Використовуються прийоми психологічного тиску на потенційних інвесторів, такі як створення штучного дефіциту токенів, обмежені в часі пропозиції, нагнітання ажіотажу і страху втраченої вигоди. Ці техніки покликані змусити людей приймати імпульсивні та ірраціональні інвестиційні рішення
5	Прихована реклама через лідерів думок	Така прихована реклама вводить аудиторію в оману і може бути розцінена як маніпуляція

Джерело: складено на основі узагальнення та адаптації [13; 19; 30; 46; 52; 58-59]

Необхідно відзначити важливість індивідуальної роботи з новими учасниками. Компаніям-посередникам доцільно приділяти значний час для спілкування з новачками, пояснюючи їм правила, цінності та механізми роботи групи. Такий підхід часто дає змогу поступово інтегрувати нових членів у спільноту, підвищуючи їхню лояльність і залученість. З погляду бізнес-моделі, активна і залучена спільнота є не просто цільовим результатом, а й продуктом, що продається. Посередник монетизує увагу та інтерес власної аудиторії, пропонуючи доступ до неї своїм клієнтам – ICO-проектам і стартапам, які хотіли просувати свої токени або послуги. Таким чином, інвестиції часу та зусиль у розвиток власної спільноти є не лише способом побудови репутації та зв'язків, а й прямим джерелом доходу. Підтримання балансу між комерційними інтересами та щирою турботою про спільноту, між просуванням проєктів клієнтів і наданням об'єктивної та неупередженої інформації може бути складним завданням, що вимагає високих етичних стандартів і прозорості.

Далі опишемо приклад маркетингової техніки, яку часто використовують посередники для просування ICO-проектів своїх клієнтів, водночас одночасно стимулюючи активність і залученість своєї інвестиційної спільноти. Суть цієї техніки полягає в організації спеціальної сесії «запитань і відповідей» між підприємцем, який просуває свій токен, і членами спільноти посередника. Однак такий обмін можна перетворити на своєрідний конкурс, де учасники, які ставлять «найкращі» запитання, отримують винагороду в токенах стартапу, що просувається.

Такий ігровий і змагальний елемент стимулює активність учасників, змушуючи їх концентрувати увагу на проєкті та намагатися вигадувати цікаві й релевантні запитання. Водночас обмеження часу сесії кількома хвилинами створює ефект дефіциту і терміновості, підігриваючи азіотаж і залученість.

Подібну техніку використовують не лише для безпосереднього просування проєкту клієнта. Можна записувати сесії запитань і відповідей на відео, а потім використовувати змонтовані фрагменти як «доказ» ентузіазму та інтересу, який проєкт викликав у спільноти інвесторів. Ці відео можуть розміщуватися на

YouTube і використовуватися в подальшому просуванні ICO, слугуючи своєрідним «соціальним підтвердженням» цінності та перспективності проекту. Таким чином, привертається увага і заохочується активність своєї спільноти двічі: безпосередньо під час сесії запитань і відповідей, і опосередковано через створення маркетингових відеоматеріалів.

Цей приклад демонструє креативність і багатосаровість маркетингових технік, які застосовуються у сфері просування ICO. Він показує, як ігрові механіки, елементи гейміфікації та принципи дефіциту і соціального доказу адаптуються до нового контексту криптоспільнот. Водночас необхідно враховувати потенційні етичні ризики та конфлікти інтересів, які можуть виникати під час використання подібних методів. Стимулювання активності через винагороду в токенах проекту, що просувається, може створювати в учасників хибне враження про цінність і перспективи цього проекту. Використання змонтованих відеофрагментів як «доказу» ентузіазму спільноти також може бути проблематичним з погляду достовірності та репрезентативності, особливо якщо глядачі не знають контексту й умов створення цих відео.

Посередники можуть використовувати своє інвестиційне співтовариство в Telegram не тільки для просування ICO-проектів своїх клієнтів, а й для підвищення власного статусу та репутації в індустрії. Розглянемо поняття «пристрою захоплення», запропоноване французьким соціологом Франком Кошуа [32], щоб описати, як група Telegram посередника може функціонувати як механізм залучення й утримання «захопленої» аудиторії. Контроль над увагою та активністю такої аудиторії є ключовим ресурсом у контексті взаємодії з ICO-проектами.

Успіх проектів, які просуває посередник, безпосередньо впливає на його власну репутацію і дає змогу «підніматися за шкалою» і залучати дедалі більших і престижніших «топових» клієнтів. Таким чином, спільнота виступає не тільки як об'єкт докладання маркетингових зусиль, а й як інструмент нарощування символічного капіталу посередника.

Ключовим показником якості та перспективності ICO-проєкту в цьому середовищі вважається хайп – рівень уваги та обговорення, який він генерував. Однак вимірювання реального хайпу є складним завданням через поширеність маніпулятивних практик, таких як використання фальшивих акаунтів для імітації природного інтересу до проєкту. Існують різні техніки, які застосовують проєкти для штучного роздування хайпу, – від поступового «втирання в довіру» в публічних групах із подальшим просуванням проєкту до масового найму фрилансерів для генерації «хвиль» уваги на різних платформах.

Отже, у висококонкурентному та інформаційно-насиченому середовищі криптоспільнот увага та хайп стають ключовими ресурсами, за які борються проєкти та посередники. Контроль же над «пристроями захоплення» [32], що дають змогу залучати й утримувати аудиторію, перетворюється на джерело влади та впливу. Водночас широке поширення маніпулятивних технік створює проблеми для оцінювання реального інтересу та якості проєктів, розмиваючи межі між природним і штучно згенерованим хайпом.

Посередники, як і великі інвестори, досить часто мають доступ до «приватних продажів» (private sale) – закритих раундів продажу токенів до початку публічного ICO, де ціни були нижчими і могли бути предметом переговорів залежно від обсягу інвестицій. Отримуючи токени за зниженою ціною на приватних продажах, посередник міг потім пропонувати їх своїй спільноті за ціною, нижчою, ніж на публічному ICO, при цьому заробляючи комісію. Таким чином, розмір і лояльність спільноти дають змогу посереднику отримувати вигоду як від різниці в ціні купівлі та продажу токенів, так і від комісійних.

Варто зазначити, що багато посередників не беруть комісію з продажів своїм найбільшим інвесторам, відомим як «кити» (whales). Замість цього вони прагнуть створити з ними «клімат довіри» і утримати їх у своїй орбіті. Хоча «кити» часто не приносять посередникам прямого доходу, проте вони є ключовим елементом бізнес-моделі. Саме завдяки їхнім великим інвестиціям посередники можуть купувати значні обсяги токенів на приватних продажах

і отримувати найвигідніші ціни. Таким чином, «кити» побічно субсидують їхні доходи від продажу токенів дрібнішим інвесторам спільноти.

Злиття ринкових та підприємницьких оцінок у контексті ІЕО. Важливе зрушення в екосистемі ІСО відбулося у 2019 році у зв'язку з появою ІЕО, коли криптовалютні біржі самі стали відігравати роль організаторів і гарантів первинного розміщення токенів. Якщо раніше цю функцію виконували посередники, то тепер криптовалютні біржі почали безпосередньо допомагати проектам у випуску токенів і організації зустрічей з потенційними інвесторами. Посередники сприймають криптовалютні біржі як серйозних конкурентів, що володіють значними перевагами. По-перше, криптовалютні біржі мали набагато більші фінансові ресурси. По-друге, вони відігравали ключову інституційну роль у встановленні ціни на токени через лістинг і організацію торгів.

Така функція ціноутворення була критично важливою для підприємців, як показують приклади Digix і Bluzelle. Можливість купівлі та продажу токенів на криптовалютних біржах пов'язувала «автономну» платформу з її реальними користувачами (клієнтами і постачальниками), а також з'єднувала поточні інвестиції в проєкт з його очікуваною майбутньою корисністю (через використання сервісу або участь в управлінні). Таким чином, криптовалютні біржі стали відігравати центральну роль не тільки в забезпеченні ліквідності та ціноутворенні токенів, а й у процесі оцінювання та легітимації самих ІСО-проєктів. Їхнє залучення в ІЕО можна розглядати як своєрідний «знак якості», що підвищує довіру інвесторів і шанси на успіх проєкту.

Водночас це зрушення знаменує посилення ролі централізованих інститутів (криптовалютних бірж) в екосистемі, яка від початку ґрунтується на ідеї децентралізації. Він ставить питання про потенційні конфлікти інтересів, ризики маніпуляції та справедливості доступу до інвестиційних можливостей. Крім того, посилення ролі криптовалютних бірж у процесі оцінки та просування ІСО-проєктів може призвести до злиття і змішання ринкових (спекулятивних) і підприємницьких (фундаментальних) чинників вартості токенів, що потенційно спотворює інвестиційні стимули та ускладнює раціональну оцінку проєктів.

Розглянемо приклад Binance, що є однією з найбільших і найвпливовіших криптовалютних бірж для ілюстрації інноваційної бізнес-моделі, заснованої на використанні власного токена для стимулювання лояльності користувачів і створення непрямих мережевих ефектів. Binance, що заснована в Гонконзі в 2017 році, швидко завоювала репутацію провідної криптовалютної біржі за обсягом торгів. Вона також вважається піонером моделі ІЕО, коли криптовалютна біржа безпосередньо бере участь у первинному розміщенні токенів нових проєктів.

Ключовою особливістю Binance став випуск власного токена BNB на блокчейні Ethereum. Спочатку цей токен був задуманий як інструмент підвищення лояльності користувачів, оскільки власники BNB отримували знижку 50% на комісії за транзакції на біржі. Таким чином, користувачі були мотивовані купувати й утримувати певну кількість BNB, що, своєю чергою, стимулювало їх продовжувати використовувати Binance як основну платформу для торгівлі.

Така стратегія демонструє креативне використання токеноміки для створення потужних мережевих ефектів і підвищення прихильності користувачів. Через механізм знижок на комісії Binance фактично субсидувала використання своєї платформи, роблячи її більш привабливою порівняно з конкурентами. Водночас зростаюче використання й утримання BNB користувачами створювало попит і ліквідність для самого токена, потенційно підвищуючи його вартість. Таким чином, Binance отримувала непряму вигоду від зростання екосистеми навколо BNB.

Після свого початкового успіху як інструменту лояльності та знижок на торгові комісії, токен BNB пройшов через кілька важливих етапів розвитку і трансформації:

1. Розширення утиліти. Binance поступово розширювала сферу застосування BNB за межі знижок на торгові комісії. Токен став засобом платежу за різні послуги в екосистемі Binance, такі як лістинг нових токенів, ІЕО на платформі Binance Launchpad, а також за послуги та продукти партнерів біржі.

2. Перехід на власний блокчейн. У 2019 році криптовалютна біржа Binance запустила власний блокчейн Binance Chain і мігрувала BNB з Ethereum на цей новий блокчейн, що дозволило підвищити продуктивність і гнучкість використання BNB, а також зміцнило контроль Binance над розвитком своєї екосистеми.

3. «Спалювання» tokenів. Криптовалютна біржа Binance впровадила механізм регулярного «спалювання» (знищення) частини tokenів BNB в обігу. Це робиться для поступового зниження загальної пропозиції BNB, а також потенційного підвищення його вартості за рахунок дефіциту, що створюється. Binance зобов'язалася спалювати половину від загальної початкової пропозиції BNB (100 мільйонів tokenів) у довгостроковій перспективі.

4. Зростання екосистеми. BNB став ключовим елементом екосистеми продуктів і сервісів Binance, що швидко зростає, включно з децентралізованою біржею Binance DEX, платформою для стейкінгу Binance Earn, платіжною системою Binance Pay і багатьом іншим. Це підвищило утиліту і попит на BNB.

5. Підвищення вартості. На тлі розширення утиліти, спалювання tokenів і загального бичачого ринку криптовалют, вартість BNB значно зросла. Якщо на момент ICO 2017 року ціна BNB становила близько \$0.10, то до травня 2021 року вона досягла історичного максимуму близько \$690, демонструючи вражаюче зростання більш ніж на 600 000%.

Успіх BNB призвів до того, що багато інших криптовалютних бірж і проєктів стали випускати свої власні токени, намагаючись відтворити «ефект Binance». Це породило тренд на «токени біржі», які стали важливою частиною ландшафту криптовалютного ринку. Водночас зростаючий вплив BNB і Binance викликає питання про централізацію влади і потенційні ризики для користувачів та індустрії загалом. Деякі критики вбачають у цьому загрозу для основних принципів децентралізації та відкритості, що лежать в основі криптовалют. Загалом еволюція BNB відображає швидкий розвиток і ускладнення криптоекономіки, де інноваційні моделі токенизації поєднуються з традиційними викликами управління, регулювання та забезпечення справедливої конкуренції. Вона також показує, як окремі

проекти та платформи можуть набувати системного значення та впливати на траєкторію розвитку всієї індустрії.

Далі спробуємо розкрити деякі маніпулятивні практики, що їх застосовують криптовалютні біржі та пов'язані з ними маркет-мейкери для штучного підтримання інтересу та ціни на нові токени, що розміщуються через ІЕО:

1. Перший приклад стосується ситуацій, коли фактичний обсяг продажів tokenів під час ІЕО не досягав заявленої мети. У таких випадках деякі криптовалютні біржі могли створювати хибне враження, що продаж був повністю успішним (100% розміщення), щоб підтримати «видимість хайпу» навколо проекту.

2. Другий приклад відноситься до періоду після ІЕО, коли криптовалютні біржі могли вимагати від проектів наймати «сторонніх маркет-мейкерів» для управління ціною і ліквідністю нового токена на ринку.

Маркет-мейкери можуть використовувати дві основні стратегії:

1. Розміщення одночасних ордерів на купівлю і продаж для забезпечення мінімального обсягу торгів і звуження спреда між ціною купівлі та продажу, що створювало видимість активного ринку та інтересу до токена, навіть якщо реальний попит був низьким.

2. Цілеспрямоване скуповування токена в певні моменти для провокування різкого зростання ціни та привернення уваги інвесторів («buy wall» – «стіна покупок»). Це могло бути пов'язано з необхідністю досягнення заздалегідь обумовлених цільових показників прибутковості, які криптовалютні біржі нав'язували проектам (наприклад, зростання ціни на 20% за тиждень, на 50% за два тижні тощо).

Ці практики демонструють потенційні ризики та етичні проблеми, пов'язані з високим ступенем контролю централізованих криптовалютних бірж над процесом ІЕО і подальшою торгівлею новими токенами. Маніпулювання інформацією про результати продажів, штучне підтримання ліквідності та ціни через маркет-мейкерів, встановлення довільних цільових показників прибутковості – все це може створювати неправдиві сигнали для ринку і вводити інвесторів в оману

щодо реальної цінності та перспектив проєктів. Такі практики підривають принципи справедливого та ефективного ціноутворення, що лежать в основі ідеї ринків. Вони також ставлять під сумнів декларовані криптовалютними біржами цілі підтримки та розвитку перспективних проєктів, перетворюючи ІЕО на інструмент отримання короткострокового прибутку за рахунок маніпулювання очікуваннями інвесторів.

З точки зору підприємців і проєктів, необхідність йти на компроміси та підкорятися вимогам криптовалютних бірж про наймання маркет-мейкерів і досягнення певних показників ціни може створювати конфлікт інтересів та відволікати ресурси від реальної роботи над продуктом і бізнесом. У ширшому плані необхідне критичне переосмислення ролі та відповідальності централізованих інститутів, таких як криптовалютні біржі, у формуванні стандартів, практик та етичних норм індустрії децентралізованих фінансів, яка зароджується. Варто наголосити на важливості розвитку механізмів саморегулювання, підвищення прозорості та підзвітності ключових гравців цієї сфери, а також просвіти та захисту інтересів інвесторів.

Лише через відкритий діалог, критичний аналіз і спільні зусилля всіх зацікавлених сторін – підприємців, інвесторів, регуляторів, дослідників, можна сподіватися на поступове подолання таких проблем і побудову більш справедливої, ефективною та стійкої екосистеми децентралізованих фінансів.

Криптоактиви являють собою складний соціотехнічний феномен, який не може бути зведений тільки до об'єктів фінансових ринків. Вони формуються в процесі взаємодії різноманітних суб'єктів (розробників, майнерів, користувачів) і наділяються множинними значеннями в різних спільнотах і контекстах використання. Інституціоналізація криптоактивів відбувається через формування мереж відносин між цими суб'єктами та закріплення специфічних практик і уявлень, пов'язаних зі створенням, обміном і використанням токенів.

Утилітарні токени відіграють важливу роль у процесі формування екосистеми DApps і залучення ресурсів для розвитку блокчейн-проєктів. Вони слугують

семіотичним механізмом, що пов'язує уявлення про Веб 3.0 з конкретними практиками створення і використання DApps. На прикладах проєктів Bluzelle і Digix показано, як токени використовують для організації відносин між платформи, користувачами і постачальниками послуг, а також для автоматизації процесів обліку і розподілу цінності.

Токени використовуються як інструменти залучення різних категорій учасників (інвесторів, користувачів, партнерів) у розвиток блокчейн-проєктів. Через механізми продажу, дарування та управління токенами формуються складні мережі відносин, що сприяють капіталізації проєктів. При цьому токени слугують не лише технічним інструментом, а й засобом вибудовування соціальних та економічних зв'язків, розподілу стимулів і формування спільних інтересів навколо проєкту.

Механізми ICO і IEO пов'язані з потенційними ризиками маніпуляцій, конфліктами інтересів і нерівним доступом до інвестиційних можливостей. Посилення ролі централізованих криптовалютних бірж у процесі оцінювання та просування проєктів може призвести до спотворення інвестиційних стимулів. Необхідно критично осмислювати практики просування і ціноутворення токенів, а також роль впливових гравців (бірж, інвесторів, інфлюенсерів) у формуванні хайпу і спекулятивних очікувань навколо проєктів.

Інституціоналізація криптоактивів відкриває нові можливості для підприємництва та інновацій, але також потребує критичного осмислення та вироблення збалансованих підходів до регулювання. Важливими напрямками є підвищення прозорості, захист інтересів учасників і підтримка соціально-значущих інновацій на основі блокчейн-технологій. При цьому необхідно враховувати складність і неоднозначність процесу переходу від традиційних організаційних форм до нових моделей, заснованих на токенах і децентралізованих структурах управління.

Технологія смарт-контрактів і пов'язані з нею практики токенизації беруть участь у ширшому процесі перетворення різних об'єктів і прав на потенційні активи і джерела вартості. Такий підхід відкриває нові можливості для залучення

інвесторів і створення інноваційних бізнес-моделей, але водночас несе в собі ризики, пов'язані з перетворенням на активи об'єктів, реальна цінність і корисність яких може бути спекулятивною або неочевидною.

Таким чином, проведені дослідження розкриває сутність процесу інституціоналізації криптоактивів як соціотехнічного феномена, визначає множинні значення, яких вони набувають у різних контекстах, а також аналізує їхній вплив на практики підприємництва та інноваційний розвиток. Отримані результати роблять внесок у розуміння складності та суперечливості розвитку криптоекономіки та можуть слугувати підґрунтям для подальших досліджень і вироблення більш ефективних підходів у цій сфері. Загалом, робота наголошує на необхідності міждисциплінарного аналізу та критичного осмислення процесів інституціоналізації криптоактивів з урахуванням їхніх соціальних, економічних та управлінських вимірів, а також потенційних наслідків для трансформації моделей підприємництва, управління та створення цінності в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Гіваргізов І. Г. Нестабільні фінансово-економічні чинники у світі і їх вплив на розвиток блокчейн технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 55. С. 85-90. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-11>.
2. Гончаренко Н. І., Булгакова О. О., Псьота Т. В. Криптовалюта як інноваційний інструмент міжнародних розрахунків в умовах глобальної фінансизації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 441-448. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_66.
3. Ерастов В., Гудзь Г. Ринок криптоактивів в Україні: тенденції сучасності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-1>.
4. Жук К. Україна стала однією з країн, де найбільше цікавляться криптою. *Investory News*. 2023, 24 липня. URL: <https://investory.news/ukraine-stala-odniyeyu-z-krain-de-najbilshe-sikavlyatsya-kriptoju/>.
5. Зимель Г. Філософія грошей / пер. з нім. В. Терлецький, І. Андрущенко. Харків: Фоліо, 2019. 672 с.
6. Крупка Я., Окренець В. Криптовалюта як об'єкт обліку і джерело економічних вигод. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 238-251. <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.238>.
7. Макарчук І. М., Перчук О. В., Малишко В. В. Перспективи використання криптовалют у сучасних економічних системах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 179-185. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-2\(88\)-179-185](https://doi.org/10.26642/jen-2019-2(88)-179-185).
8. Павлов Р. А. Вплив світової фінансової кризи на економіку віртуального світу Second Life. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2011. Т. 2, № 11. С. 309-316. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2691/2732>.

9. Петрик І. В., Божко П. В., Толстікова Т. С. Особливості розвитку технології блокчейн у світі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 153-159. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-26>.
10. Савченко М., Короленко В., Порошина О. Сучасний стан криптовалюти на глобальній економічній арені та її перспективи розвитку в Україні та світі. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 48-57. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.5>.
11. Теслюк Н. П., Жулин О. В., Назаренко Я. Я., Куїмова А. В. Аналіз розвитку криптовалют на віртуальному ринку фінансових послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.75>.
12. Хмара М. П., Михайлов Р. В. Блокчейн-революція як перехід до промислової Революції 4.0. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 6. С. 139-154. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-20>.
13. Aharon D. Y., Demir E. NFTs and asset class spillovers: Lessons from the period around the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*. 2022. Vol. 47, Part A. Art. 102515. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102515>.
14. Aраutes K., J.R. Willett Créa l'ICO. *Journal du Coin*. 2018, 26 août. URL: <https://journalducoin.com/defi/jr-willett-createur-ico-portrait/>.
15. Atwood J. A Beginner's Guide to Avoiding Crypto Scams on Social Media. *Medium*. 2023, January 19. URL: <https://medium.com/@scatdao/a-beginners-guide-to-avoiding-crypto-scams-on-social-media-5d7f0e962f19>.
16. Bains N. Bluzelle: Decentralized Database Service (Whitepaper). 2018. URL: <https://whitepaper.io/document/340/bluzelle-whitepaper>.
17. Birch K., Muniesa F. (eds.) *Assetization: Turning Things into Assets in Technoscientific Capitalism*. Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press, 2020. 360 p. <https://doi.org/10.7551/mitpress/12075.001.0001>.
18. Blanc J. Usages de l'argent et pratiques monétaires. In: Steiner P. (Éd.) *Traité de sociologie économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 2013. P. 671-710. <https://doi.org/10.3917/puf.stein.2013.01.0671>.
19. Bohr J., Bashir M. Who uses bitcoin? An exploration of the bitcoin community. 12th Annual International Conference on Privacy, Security and Trust, PST 2014. 2014. <https://doi.org/10.1109/PST.2014.6890928>.
20. Borio C. On Money, Debt, Trust and Central Banking. *BIS Working Papers*. 2019. No. 763. URL: <https://www.bis.org/publ/work763.htm>.
21. Brunton F. *Digital Cash: The Unknown History of the Anarchists, Utopians, and Technologists Who Created Cryptocurrency*. Princeton: Princeton University Press, 2019. 272 p. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77f9r>.
22. Caliskan K. Data Money: The Socio-Technical Infrastructure of Cryptocurrency Blockchains. *Economy and Society*. 2020. Vol. 49, No. 4. P. 540-561. <https://doi.org/10.1080/03085147.2020.1774258>.
23. Çalışkan K., Callon M. Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization. *Economy and Society*. 2009. Vol. 38, No. 3. P. 369-398. <https://doi.org/10.1080/03085140903020580>.
24. Çalışkan K., Callon M. Economization, part 2: a research programme for the study of markets. *Economy and Society*. 2010. Vol. 39, No. 1. P. 1-32. <https://doi.org/10.1080/03085140903424519>.
25. Callon M. Qu'est-ce qu'un agencement marchand? *Sociologie des agencements marchands: textes choisis* / Éd. M. Akrich, M. Callon, B. Latour. Paris: Presses des Mines, 2013. P. 325-440.
26. Callon M. Revisiting Marketization: From Interface-markets to Market-agencements. *Consumption Markets & Culture*. 2015. Vol. 19, No. 1. P. 17-37. <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1067002>.

27. Callon M. Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Briec Bay. *The Sociological Review*. 1984. Vol. 32, No. 1_suppl. P. 196-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x>.
28. Campbell-Verduyn M. (Ed.). Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance. London: Routledge, 2017. 238 p. <https://doi.org/10.4324/9781315211909>.
29. Catalini C., Gans J. S. Some simple economics of the blockchain. *Communications of the ACM*. 2020. Vol. 63, No. 7. P. 80-90. <https://doi.org/10.1145/3359552>.
30. Chohan U. W. Initial coin offerings (ICOs): Risks, regulation, and accountability. *Discussion Paper Series: Notes on the 21st Century*. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/321786539_Initial_Coin_Offerings_ICOs_Risks_Regulation_and_Accountability.
31. Clarke C., Tooker L. Social Finance Meets Financial Innovation: Contemporary Experiments in Payments, Money and Debt. Theory. *Culture & Society*. 2018. Vol. 35, No. 3. P. 3-11. <https://doi.org/10.1177/0263276417746467>.
32. Cochoy F. La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisit?. In: Cochoy F. (Éd.) *La captation des publics*. Toulouse: Presses universitaires du Midi, 2004. P. 11-68. URL: <http://books.openedition.org/pumi/14271>.
33. Cointelegraph. John McAfee Charges \$105,000 per Tweet for Promoting Cryptocurrency Projects. 2018, April 3. URL: <https://cointelegraph.com/news/john-mcafee-charges-105000-per-tweet-for-promoting-cryptocurrency-projects>.
34. Collectif CSI. *Capitalization: A Cultural Guide*. Paris: Presses des Mines, 2017. 168 p. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.3463>.
35. DappRadar. Industry Overview. 2023. URL: <https://dappradar.com/industry-overview>.
36. Davidson S., De Filippi P., Potts J. Blockchains and the economic institutions of capitalism. *Journal of Institutional Economics*. 2018. Vol. 14, No. 4. P. 639-658. <https://doi.org/10.1017/s1744137417000200>.
37. de Blic D., Lazarus J. *Sociologie de l'argent*. Paris: La Découverte, 2021. 128 p. <https://doi.org/10.3917/dec.debli.2021.01>.
38. Digix Writer. DigixDAO – Governance / Reward claiming Process. Medium. 2016, 23 April. URL: <https://medium.com/@Digix/digixdao-governance-rewardclaiming-process-583d06c93956>.
39. Dodd N. The Social Life of Bitcoin. *Theory, Culture & Society*. 2018. Vol. 35, No. 3. P. 35-56. <https://doi.org/10.1177/0263276417746464>.
40. Dodd N. *The Social Life of Money*. Revised ed. Princeton: Princeton University Press, 2014. 456 p. <https://doi.org/10.2307/j.ctv7h0t41>.
41. Dodd, Nigel. Utopian moneys: complementary currencies, Bitcoin and the social life of money. *Money talks: explaining how money really works* / eds. N. Bandelj, F. Frederick, V. Zelizer. Princeton: Princeton University Press, 2017. P. 230-248. <https://doi.org/10.23943/princeton/9780691168685.003.0015>.
42. Doganova L. *Discounting the future: the ascendancy of a political technology*. New York: Zone Books, Princeton University Press, 2024. 336 p.
43. Doganova L., Muniesa F. Capitalization devices. *Making Things Valuable* / eds. M. Kornberger, L. Justesen, A. K. Madsen, J. Mouritsen. Oxford: Oxford University Press, 2015. P. 109-125. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198712282.003.0006>.
44. Eufemio A. C., Chng K. C., Djie S. Digix's whitepaper: The gold standard in crypto assets (Version 1.02). 2016. URL: <https://whitepaper.io/document/746/digix-gold-whitepaper>.
45. European Central Bank. Decrypting financial stability risks in crypto-asset markets. *Financial Stability Review*. 2022. No. 1. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/special/html/ecb.fsrart202205_02~1cc6b111b4.en.html.
46. Feng C., Li N., Wong M. H. F., Zhang M. Initial Coin Offerings, Blockchain Technology, and White Paper Disclosures. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3256289>.

47. Gemini. The History of Ethereum. URL: <https://www.gemini.com/cryptopedia/ethereum-blockchain-smart-contracts-dapps>.
48. Columbia D. The Politics of Bitcoin: Software as Right-Wing Extremism. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2016. 256 p.
49. Grynko T., Hviniasvili T., Filippova V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Efektyvna ekonomika*. 2023. No. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.
50. Hayes A. The Socio-Technological Lives of Bitcoin. *Theory, Culture & Society*. 2019. Vol. 36, No. 4. P. 49-72. <https://doi.org/10.1177/0263276419826218>.
51. Lesche P., Sandner P., Treiblmaier H. Implications of the Token Economy: A Taxonomy and Research Agenda. *Blockchains and the Token Economy* / eds. M.C. Lacity, H. Treiblmaier. Cham: Palgrave Macmillan, 2022. P. 1-26. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95108-5_1.
52. Maume P., Fromberger M. Regulation of Initial Coin Offerings: Reconciling US and EU Securities Laws. *Chicago Journal of International Law*. 2019. Vol. 19, No. 2. P. 548-585. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3200037>.
53. Maurer B. Blockchains Are a Diamond's Best Friend: Zelizer for the Bitcoin Moment. *Money Talks: Explaining How Money Really Works* / eds. N. Bandelj, F. F. Wherry, V. A. Zelizer. Princeton: Princeton University Press, 2017. P. 215-229. <https://doi.org/10.1515/9781400885268-016>.
54. Maurer B. How Would You Like to Pay?: How Technology Is Changing the Future of Money. Durham: Duke University Press, 2015. 200 p. <https://doi.org/10.1215/9780822375173>.
55. Maurer B. Re-risking in realtime: on possible futures for finance after the blockchain. *BEHEMOTH. Journal on Civilisation*. 2016. Vol. 9, No. 2. P. 82-96. URL: <https://d-nb.info/1124004963/34>.
56. Maurer B., Nelms T. C., Swartz L. When perhaps the real problem is money itself!: the practical materiality of Bitcoin. *Social Semiotics*. 2013. Vol. 23, No. 2. P. 261-277. <https://doi.org/10.1080/10350330.2013.777594>.
57. McAfee J. [@officialmcafee]. (2018, February 8). [Tweet]. Twitter. URL: <https://twitter.com/officialmcafee/status/961536186278871042>.
58. Momtaz P. P. Entrepreneurial Finance and Moral Hazard: Evidence from Token Offerings. *Journal of Business Venturing*. 2021. Vol. 36, Issue 5. Art. 106001. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106001>.
59. Munoz J. M., Frenkel M. (eds.). The Economics of Cryptocurrencies. London: Routledge, 2020. 120 p. <https://doi.org/10.4324/9780429200427>.
60. Murarka N. Difference between Bluzelle and IPFS/Filecoin: Data vs Files. Medium. 2017, 17 October. URL: <https://blog.bluzelle.com/how-is-bluzelledifferent-from-ipfs-filecoin-storj-sia-and-ethereums-swarm-1d1d792658f8>.
61. Nelms T. C., Maurer B., Swartz L., Mainwaring S. Social Payments: Innovation, Trust, Bitcoin, and the Sharing Economy. *Theory, Culture & Society*. 2018. Vol. 35, No. 3. P. 13-33. <https://doi.org/10.1177/0263276417746466>.
62. Swartz L. What was Bitcoin, what will it be? The techno-economic imaginaries of a new money technology. *Cultural Studies*. 2018. Vol. 32, No. 4. P. 623-650. <https://doi.org/10.1080/09502386.2017.1416420>.
63. Vorobiova V., Krupskiy O., Stasiuk Y. The Role of Digital Technologies in Modern Trade: a Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2023. No. 2 (24). P. 44-55. <https://doi.org/10.15276/ej.02.2023.5>.
64. Ward E. DigixDAO. 2018. URL: [https://messari.github.io/research/profiles/DigixDAO\(DGD\).pdf](https://messari.github.io/research/profiles/DigixDAO(DGD).pdf).
65. Werbach K. The Blockchain and the New Architecture of Trust. Cambridge, MA: The MIT Press, 2023. 344 p.

66. Wilson C. Cryptocurrencies: The Future of Finance? *Contemporary Issues in International Political Economy* / eds. F.L.T. Yu, D.S. Kwan. Singapore: Palgrave Macmillan, 2019. P. 369-387. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6462-4_16.
67. Zavolokina L., Dolata M., Schwabe G. The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. *Financial Innovation*. 2016. Vol. 2, No. 1. P. 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0036-7>.
68. Zelizer V. *The Social Meaning of Money*. New York: BasicBooks, 1994. 286 p.
69. Zook M., Grote M. Initial coin offerings: Linking technology and financialization. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2020. Vol. 52, No. 8. P. 1560-1582. <https://doi.org/10.1177/0308518X20954440>.

АНОТАЦІЇ

УДК 334.716

Рецензент:
Македон В.В.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри міжнародної
економіки і світових фінансів
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

С. В. Адонін

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено проблеми, перспективи та особливості розвитку підприємництва в Україні. Увагу приділено адаптації малого та середнього бізнесу до умов воєнного стану, а також державній підтримці його розвитку через обмежений доступ до фінансових ресурсів, впровадженню інновацій. Визначено ключові перешкоди для забезпечення інклюзивного розвитку підприємництва та напрями їх вирішення. Проаналізовано роль державних програм підтримки, зокрема грантів та пільгового кредитування, у стимулюванні розвитку малого та середнього підприємництва. Запропоновано шляхи покращення взаємодії держави з бізнесом та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в повоєнний період.

Ключові слова: стратегія розвитку, підприємницька діяльність, малий та середній бізнес, державна підтримка, інноваційний розвиток.

The problems, prospects and peculiarities of entrepreneurship development in Ukraine are investigated. Attention is paid to the adaptation of small and medium-sized businesses to the conditions of martial law, as well as state support for their development due to limited access to financial resources, and the introduction of innovations. The key obstacles to ensuring inclusive entrepreneurship development and ways to address them are identified. The role of state support programs, including grants and concessional lending, in stimulating the development of small and medium-sized enterprises is analyzed. Ways to improve state-business interaction and create a favorable environment for entrepreneurship development in the post-war period are proposed.

Keywords: development strategy, entrepreneurship, small and medium-sized business, government support, innovative development.

Рецензент:
Яровенко Т. С.,
д-р екон. наук, доцент,
професор кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Л. Ю. Гордєєва-Герасимова, О. В. Базик

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ

На сьогоднішній день відбувається активний розвиток інформаційних систем та технологій, який сприяє впровадженню діджиталізації усіх сфер діяльності суспільства. У тому числі бізнес-структур. Наразі саме запровадження інструментів діджиталізації є тою конкурентною перевагою для багатьох бізнес-структур, яка допомагає не тільки утриматись на певному рівні, а й також і піднятися вище по конкурентним сходинкам.

В роботі досліджено сутність процесу діджиталізації, досліджені різноманітні діджитал-інструменти, використання яких допомагає значно знизити витрати на застосування сучасного програмного забезпечення та обладнання (хмарні технології), аналізувати великі масиви даних (Big Data) для виявлення певних тенденцій в різних напрямках діяльності, ефективно взаємодіяти з клієнтами та партнерами (CRM та генеративний штучний інтелект) та інше.

Ключові слова: інформаційні технології, діджиталізація, аналіз великих даних, генеративний штучний інтелект.

Today, there is an active development of information systems and technologies, which will lead to the implementation of digitalization in all spheres of society. Including business structures. Currently, it is the introduction of digitalization tools that is the competitive advantage for many business structures, which helps not only to stay at a certain level, but also to climb higher on the competitive ladder.

The work examines the essence of the digitalization process, examines various digital tools, the use of which helps to significantly reduce the costs of using modern software and equipment (cloud technologies), analyze large data sets (Big Data) to identify certain trends in various areas of activity, effectively interact with customers and partners (CRM and generative artificial intelligence) and others.

Keywords: information technologies, digitization, big data analytics, generative artificial intelligence.

Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, К. С. Совгир

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

В роботі проаналізовано вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних бізнес структур. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації є критично важливим для конкурентоспроможності та стійкості сучасних бізнес структур. За результатами аналізу теоретичних підходів до визначення інновацій встановлено, що вони забезпечують конкурентні переваги та є невід'ємною частиною життєвого циклу успішного підприємства. На підставі аналізу існуючих наукових підходів визначено, що цифровізація бізнес-процесів є комплексним процесом та потребує інтеграції різних наукових підходів і може бути застосовано в залежності від конкретних потреб та цілей підприємства. Основну увагу приділено трансформації бізнес-моделей, автоматизації процесів, використанню великих даних і впровадженню нових технологій. На підставі аналізу закордонного досвіду впровадження цифрових інновацій у різних галузях економіки визначено основні проблеми та виклики цифровізації сучасних бізнес структур та запропоновано шляхи їх подолання. Розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції цифрових інновацій у стратегії розвитку підприємств. Досліджено сучасні науково-методичні підходи до управління інноваційним розвитком сучасних бізнес структур. Запропоновано схему взаємодії процесів управління інноваційним розвитком в забезпеченні конкурентоспроможності бізнес структур, а також розроблену матрицю взаємозв'язків між процесами управління інноваційним розвитком та забезпеченням конкурентоспроможності бізнес структур. На основі визначених елементів процесу управління інноваційним розвитком в забезпеченні конкурентоспроможності бізнес структур, розроблено процесну модель управління інноваційним розвитком бізнес структур в умовах цифровізації, яка має вигляд замкнутого циклу та передбачає реалізацію п'яти етапів, а саме: визначення та аналіз потреб ринку та технологічних трендів, оцінювання потенціалу бізнес структури та розробка стратегії управління інноваціями, розробка та відбір інноваційних проєктів, їх реалізація, аналіз результатів та коригування стратегії та моніторинг та контроль результатів.

Ключові слова: інноваційний розвиток, цифровізація, конкурентоспроможність, бізнес-структури, інноваційні проєкти, процесна модель.

The paper analyzes the influence of digital technologies on the innovative development of enterprises in ensuring the competitiveness of modern business structures. It is substantiated that the innovative development of business entities in the conditions of digitalization is critically

important for the competitiveness and sustainability of modern business structures. According to the results of the analysis of theoretical approaches to the definition of innovations, it was established that they provide competitive advantages and are an integral part of the life cycle of a successful enterprise. Based on the analysis of existing scientific approaches, it was determined that the digitalization of business processes is a complex process and requires the integration of various scientific approaches and can be applied depending on the specific needs and goals of the enterprise. The main attention is paid to the transformation of business models, automation of processes, the use of big data and the introduction of new technologies. Based on the analysis of foreign experience of implementing digital innovations in various sectors of the economy, the main problems and challenges of digitalization of modern business structures are identified and ways to overcome them are proposed. Practical recommendations on the integration of digital innovations into the development strategy of enterprises have been developed. Modern scientific and methodical approaches to managing the innovative development of modern business structures have been studied. A scheme of interaction of the processes of managing innovative development in ensuring the competitiveness of business structures is proposed, as well as a matrix of relationships between the processes of managing innovative development and ensuring the competitiveness of business structures is developed. On the basis of the identified elements of the process of managing innovative development in ensuring the competitiveness of business structures, a process model of managing innovative development of business structures in conditions of digitalization has been developed, which has the form of a closed cycle and involves the implementation of five stages, namely: definition and analysis of market needs and technological trends, assessing the potential of the business structure and developing an innovation management strategy, developing and selecting innovative projects, their implementation, analyzing the results and adjusting the strategy, and monitoring and controlling the results.

Keywords: innovative development, digitalization, competitiveness, business structures, innovative projects, process model.

УДК 338.22.021.1

Р. В. Іванов, Ю. В. Гуртовий, В. О. Катан, К. Р. Іванов

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

Визначена важливість стратегічного планування розвитку сільського господарства у контексті зміцнення економічної безпеки, що втілюється у заходах державної аграрної політики. Здійснено порівняння пріоритетів державної аграрної політики у 2005-2022 рр.

та встановлено, що відсутність надійних та ефективних стратегій розвитку та трансформації аграрного сектору призводить до згубного стану сфери сільського господарства. Авторами представлені пріоритети державної аграрної політики, деталізовані за напрямками, що мають практичну цінність, оскільки Національна стратегія розвитку сільського господарства, що має бути прийнята до кінця 2024 року, невдовзі буде проходити стадію публічного обговорення.

Ключові слова: економічна безпека країни, стратегічне планування розвитку сільського господарства, державна аграрна політика, пріоритети, Національна стратегія розвитку сільського господарства.

The importance of strategic planning for the development of agriculture in the context of strengthening economic security, embodied in measures of the state agrarian policy, is determined. A comparison of the priorities of the state agrarian policy in 2005-2022 was made and it was determined that the lack of reliable and effective strategies for the development and transformation of the agrarian sector leads to a disastrous state of the agricultural sector. The authors present the priorities of the state agrarian policy, detailed by directions that have practical value, since the National Strategy for the Development of Agriculture, which must be adopted by the end of 2024, will soon undergo the stage of public discussion.

Keywords: economic security of the country, strategic planning of agricultural development, state agricultural policy, priorities, National strategy of agricultural development.

УДК 336.7:620.9:728

Рецензент:
Джусов О. А.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

О. П. Крупський, Ю. М. Стасюк, А. А. Кобченко

ЗЕЛЕНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДТРИМКИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА СТАЛОСТІ В ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ

Зелене фінансування для підтримки енергоефективності та сталості в житловому будівництві є актуальною проблемою в сучасному світі. В цій роботі досліджуються ключові аспекти зеленого фінансування, спрямовані на забезпечення сталого розвитку житлового будівництва та підвищення енергоефективності у цьому секторі. Автори розглядають різноманітні фінансові інструменти, які можуть бути використані для фінансування зелених ініціатив у житловому будівництві, такі як енергоефективні технології, використання

відновлювальних джерел енергії, тощо. Також розглядаються стратегії і політики, які сприятимуть зеленому фінансуванню в житловому будівництві, включаючи стимулювання урядових програм, регулювання та стандартизацію у цій сфері. Зокрема, автори зосереджують увагу на важливості партнерства між урядом, приватним сектором та громадськістю для успішного впровадження зелених фінансових ініціатив у будівельній галузі. Загалом, в роботі висвітлюється важливість зеленого фінансування як стратегічного інструменту для забезпечення сталого розвитку та підтримки енергоефективності у житловому будівництві.

Ключові слова: зелене фінансування, енергоефективність, сталість, житлове будівництво, фінансові інструменти, стратегії, політики, партнерство, урядові програми, регулювання, стандартизація.

Green financing to support energy efficiency and sustainability in residential construction is an urgent issue in the modern world. This paper explores the key aspects of green finance aimed at ensuring sustainable development of housing construction and improving energy efficiency in this sector. The authors examine various financial instruments that can be used to finance green initiatives in housing construction, such as energy-efficient technologies, renewable energy sources, etc. They also discuss strategies and policies that will facilitate green financing in housing, including government incentives, regulation and standardization in this area. In particular, the authors focus on the importance of partnerships between the government, the private sector and the public for the successful implementation of green finance initiatives in the construction industry. In general, the paper highlights the importance of green finance as a strategic tool for ensuring sustainable development and supporting energy efficiency in residential construction.

Keywords: green finance, energy efficiency, sustainability, housing construction, financial instruments, strategies, policies, partnerships, government programs, regulation, standardization.

УДК 334.01

Рецензент:
Макаренко Ю. П.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Н. В. Куряча

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Автором розглянуто теоретичні аспекти інноваційної активності підприємств та сприйнятливості до новацій, які є однією з основних умов формування, збереження та розширення конкурентоспроможності на довгостроковий період, а також створенням потенціалу для майбутнього розвитку підприємництва. Висвітлено основні проблеми та перешкоди на шляху впровадження інновацій у діяльність підприємств. Особливу увагу

приділено значенню творчого мислення та емоційного інтелекту в процесі управління інноваціями. Запропоновано шляхи стимулювання інноваційної активності та створення сприятливого інноваційного середовища в організації.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційна активність, інноваційні ідеї, підприємництво.

The author considered the theoretical aspects of innovative activity of enterprises and receptiveness to innovations, which are one of the main conditions for the formation, preservation and expansion of competitiveness for the long term, as well as the creation of potential for the future development of entrepreneurship. The main problems and obstacles to the implementation of innovations in enterprise activities are highlighted. Particular attention is paid to the importance of creative thinking and emotional intelligence in the process of innovation management. Ways to stimulate innovative activity and create a favorable innovative environment in the organization are proposed.

Keywords: innovation, innovative activity, innovative development, innovative activity, innovative ideas, entrepreneurship.

УДК 338.242.2

Рецензент:
Колосов А. М.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка, Україна

С. К. Кучеренко

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Визначені й досліджені підходи до проведення оцінки економічної ефективності управління підприємствами на основі діагностики параметрів їх суб'єкту та об'єкту управління. Проаналізовано тенденції зміни показника ефективності системи управління у вигляді відношення обсягів продукції до приведених витрат на управління. Зроблено висновок о придатності даного критерію для проведення укрупненої оцінки ефективності управління. Запропоновано варіант матриці різних показників ефективності і можливостей їх використання методами математичного моделювання. Досліджено ефективність управління у контексті використання економічної діагностики параметрів самої системи управління. На підставі проведених розрахунків та досліджень розроблено економіко-математичні моделі показників економічної ефективності з метою апробації підходу для оцінювання рівня ефективності інших об'єктів. Визначено вплив на критерій ефективності таких показників як рівень централізації функцій управління, поточних витрат на управління та ін. Досліджено можливість створення нормативної бази параметрів для закріплення позитивних тенденцій їх впливу на підвищення ефективності управління підприємством. Реалізовано підхід стосовно впливу на зміну вхідних параметрів

з використанням кореляційно-регресійної моделі у відповідності із заданим показником ефективності організації управління.

Ключові слова: підприємство, управління, суб'єкт і об'єкт управління, критерій та показники ефективності управління, приведені витрати на управління, апарат управління, економічний ефект.

Approaches to assessing the economic efficiency of enterprise management based on diagnosing the parameters of their subject and object of management are defined and investigated. Trends in changes of the management system efficiency indicator, represented as the ratio of production volume to reduced management costs, are analyzed. The conclusion about the suitability of this criterion for conducting a consolidated assessment of management efficiency is made. A variant of the matrix of various efficiency indicators and possibilities of their use by mathematical modeling methods is proposed. The effectiveness of management in the context of using economic diagnostics of the management system parameters is studied. Based on the calculations and research conducted, economic and mathematical models of economic efficiency indicators have been developed to test the approach for assessing the efficiency level of other objects. The influence of such indicators as the level of centralization of management functions, current management costs, etc. on the efficiency criterion is determined. The possibility of creating a normative base of parameters to consolidate positive trends in their impact on improving enterprise management efficiency is explored. An approach regarding the influence on the change of input parameters using a correlation-regression model in accordance with a given indicator of management organization efficiency is implemented.

Keywords: enterprise, management, subject and object of management, criterion and indicators of management efficiency, reduced management costs, management apparatus, economic effect.

УДК 614.253.4:658.562.2

Рецензент:
Вініченко І. І.,
д-р екон. наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
Дніпровського державного
аграрно-економічного університету

Т. І. Олійник

ОЦІНКА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК КРИТЕРІЙ УСПІШНОСТІ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ

Управління медичними установами вимагає не лише клінічних знань та медичної експертизи, але й стратегічного планування, організаційних навичок та вміння ефективно керувати персоналом та ресурсами. У сучасному світі якість медичних послуг стає дедалі важливішою для задоволення потреб пацієнтів, забезпечення їхнього здоров'я та підвищення рівня задоволення. Оцінка якості медичних послуг є ключовим критерієм успішності управління в медичних установах, оскільки вона визначає репутацію закладу, рівень довіри пацієнтів, ефективність лікування та його результати. В роботі основна увага

зосереджена на визначенні методів оцінки якості, впливів цього процесу на ефективність управління, та як результати оцінки можуть бути використані для покращення медичної практики і задоволення потреб пацієнтів.

Ключові слова: медичні установи, якість медичних послуг, оцінка якості, управління, ефективність, методи оцінки.

Modern management of medical institutions requires not only clinical knowledge and medical expertise, but also strategic planning, organizational skills and the ability to effectively manage personnel and resources. In today's world, the quality of medical services is becoming more and more important for meeting the needs of patients, ensuring their health and increasing the level of satisfaction. Assessment of the quality of medical services is a key criterion for the success of management in medical institutions, as it determines the reputation of the institution, the level of trust of patients, the effectiveness of treatment and results. The work focuses on defining quality assessment methods, the impact of this process on management efficiency, and how assessment results can be used to improve medical practice and meet patient needs.

Keywords: medical institutions, quality of medical services, quality assessment, management, efficiency, assessment methods.

УДК 336.743:330.341.1:334

Рецензент:
Гринько Т. В.,
д-р екон. наук, професор,
декан факультету економіки
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Р. А. Павлов, Т. С. Павлова

ВІД БІТКОЇНА ДО СМАРТ-КОНТРАКТІВ: ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ФІЛОСОФІЯ ЦІННОСТІ В ЕПОХУ КРИПТОАКТИВІВ

У роботі розглядається процес інституціоналізації криптоактивів як соціотехнічний феномен та аналізується їхній вплив на практики підприємництва та інноваційний розвиток. Автори застосовують міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, соціологічні та антропологічні методи. Особлива увага приділяється ролі утилітарних токенів у формуванні цінності блокчейн-проектів і розвитку Веб 3.0. Токени розглядаються як інструменти залучення учасників і здійснення операцій капіталізації. Критично аналізуються механізми ICO та IEO, пов'язані з ризиками маніпуляцій та конфліктами інтересів. Підкреслюється необхідність вироблення збалансованих підходів до регулювання криптоактивів. Робиться висновок, що інституціоналізація криптоактивів є складним процесом, який потребує міждисциплінарного аналізу та критичного осмислення з урахуванням соціальних, економічних і політичних аспектів. Результати дослідження роблять внесок у розуміння трансформації моделей підприємництва та створення цінності в умовах розвитку блокчейн-технологій.

Ключові слова: криптоактиви, інституціоналізація, блокчейн, токени, ICO, IEO, підприємництво, інновації, міждисциплінарний підхід.

The work considers the process of institutionalization of crypto assets as a socio-technical phenomenon and analyzes their influence on business practices and innovative development. The authors use an interdisciplinary approach combining economic, sociological and anthropological methods. Special attention is paid to the role of utilitarian tokens in the formation of the value of blockchain projects and the development of Web 3.0. Tokens are considered as tools for attracting participants and carrying out capitalization operations. ICO and IEO mechanisms related to manipulation risks and conflicts of interest are critically analyzed. The need to develop balanced approaches to the regulation of cryptoassets is emphasized. It is concluded that the institutionalization of crypto-assets is a complex process that requires interdisciplinary analysis and critical thinking, taking into account social, economic and political aspects. The results of the study contribute to the understanding of the transformation of business models and the creation of value in the context of the development of blockchain technologies.

Keywords: cryptoassets, institutionalization, blockchain, tokens, ICO, IEO, entrepreneurship, innovation, interdisciplinary approach.

УДК 339.166.8

І. Є. Семенча

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В ТОРГІВЛІ

Автором розроблено та реалізовано 4-крокову методику аналізу стану торговельного бізнесу з врахуванням зовнішніх та внутрішніх економічних умов, що склалися в Україні у 2022-2023 роках. Спираючись на принципи системності, комплексності, достовірності, обґрунтованості, наочності представлення даних, проаналізовано та визначено проблеми та очікування українських торговельних бізнес-компаній за 2022 та 2023 роки, їх схожі та відмінні риси, пов'язані із здійсненням та управлінням бізнесу, із підприємствами інших сфер діяльності. Результати аналізу перевірено на прикладах діяльності двох торговельних підприємств – оптової та роздрібною торгівлі. Проведений аналіз динаміки, структурний аналіз доходів, витрат, структури персоналу, логістичних показників, показників результатів діяльності. Було підтверджено отриманий перелік актуальних для розв'язання питань щодо покращення економічного стану підприємств торгівлі з врахуванням сучасних умов ведення бізнесу. В ході дослідження запропоновано чотири найбільш важливі напрями адаптації таких підприємств. За напрямом адаптації нових фізичних осіб-підприємців до умов е-торгівлі визначено важливість процесу організації та реалізації продажу товару. Було вперше визначено складові та описано їх зміст і мету використання з точки зору забезпечення ефективного продажу товару. За напрямом активізації аналізу ринкових пропозицій щодо генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх реалізації розроблений та описаний алгоритм генерування нових бізнес-ідей та організації можливостей до їх комерціалізації. За напрямом активізації роботи з персоналом вже працюючих бізнесів визначили, що умови, в яких здійснюється взаємодія продавців та клієнтів, змінилися. Тому до персоналу змінюються підходи у рекрутингу та вимоги до їх професійних рис. За напрямом адаптації матеріальних логістичних потоків до сучасних умов забезпечення та економічного розвитку торгівлі вперше запропонована логістична

система, що забезпечуватиме дієвість комплексу економічного обігу та розподілу в діяльності підприємств торгівлі, визначені найбільш актуальні логістичні складові для підприємств оптової торгівлі та для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Ключові слова: роздрібна торгівля, оптова торгівля, економічна діяльність, проблеми, очікування, напрями адаптації, логістична система, рекрутинг, бізнес-ідеї, процес продаж.

4-foot-pace methodology of analysis of the state of trade business is worked out an author and realized taking into account external and internal economic terms that was folded to Ukraine in 2022-2023. Leaning on principles of the system, complexity, authenticity, validity, evenness of presentation of data, problems and expectations of the Ukrainian trading business-companies are analyzed and certain after 2022 and 2023, them the alike and excellent lines related to realization and management of business, with the enterprises of other spheres of activity. The results of analysis are checked for the examples of activity of two trade enterprises - wholesale and retail trade. Conducted analysis of dynamics, structural analysis of accuses, charges, structure of personnel, logistic indexes, indexes of results of activity. The got list of pressing for a decision questions was confirmed in relation to an upturn in the economy of trade enterprises taking into account the modern terms of doing business. During research it offers four is most essential directions of adaptation of such enterprises. After direction of adaptation of new physical persons-businessmen to the terms of electronic commerce importance of process of organization and realization of offtake is certain. Constituents were first certain and their maintenance and aim of the use are described from the point of view of providing of effective offtake. After direction of activation of analysis of market suggestions in relation to generating of new business-ideas and organization of possibilities are to their realization worked out and the described algorithm of generating of new business-ideas and organization of possibilities to their commercialization. After direction activation of work is with the personnel of already working businesses defined that terms cooperation of salespeople and clients comes in that true had changed. Therefore, to the personnel approaches change in hiring and requirements to their professional lines. After direction of adaptation of material logistic streams to the modern terms of providing and economic development of trade the logistic system that will provide effectiveness of complex of economic turnover and distribution in activity of trade enterprises offers first, the most actual logistic constituents are certain for the enterprises of wholesale and for the enterprises of retail business.

Keywords: a retail business, wholesale, economic activity, problems, expectation, directions of adaptation, logistic system, hiring, business-ideas, process, is a sale.

Рецензент:
Семенча І. Є.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки,
підприємництва та управління підприємствами
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

К. М. Тростянська

ПАРТНЕРСТВО ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО: РОЛЬ БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розглянуто важливість бізнесу в процесі відновлення та розвитку територіальних громад після воєнних конфліктів. Акцентовано увагу на необхідності співпраці між бізнесом, громадами та владою для досягнення стійкого відновлення. Підкреслено важливість стратегічного планування та залучення різних стейкхолдерів для успішного відновлення громад. Виділені ознаки сприяння стратегій територіальних громад розвитку підприємництва на місцевому рівні та налагодженню партнерських відносин. Узагальнені інструменти залучення бізнесу до повоєнного відновлення громад.

Ключові слова: бізнес, територіальні громади, партнерство, повоєнне відновлення, стратегія, розвиток.

The article discusses the importance of business in the process of recovery and development of territorial communities after armed conflicts. It emphasizes the need for cooperation between business, communities, and authorities to achieve sustainable recovery. The importance of strategic planning and the involvement of various stakeholders for successful community recovery is highlighted. The article identifies features of territorial community strategies that promote the development of entrepreneurship at the local level and the establishment of partnership relations. It summarizes the tools for involving business in post-war community recovery.

Keywords: business, territorial communities, partnership, post-war recovery, strategy, development.

Рецензент:
Макаренко Ю. П.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара, Україна

Л. П. Ульянова, Ю. М. Чайка

РОЗБАЛАНСУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В ПЕРІОД СУЧАСНОЇ ВІЙНИ – ЧИННИК НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі досліджено рівень розбалансованості українського ринку праці. Визначено, що за умов війни він є високим, що обумовлено сукупністю прояву об'єктивних причин воєнного часу, а саме, зменшення трудового та виробничого потенціалу як результат руйнівної війни, та чинників суб'єктивного характеру, пов'язаних з не досить досконалим державним управлінням ринковими процесами. Показано, що нестійкість, розбалансованість ринку праці вельми негативно впливає на функціонування виробничих підприємств, які за умов високого рівня безробіття в Україні потерпають від розбіжності між пропозицією праці та попиту підприємств на робочу силу у професійно-кваліфікаційній площині, тобто, існує дефіцит на певну робочу силу. Обґрунтовано, що покращення стану ринку праці в Україні потребує вдосконалення державної соціально-економічної політики у всіх напрямках, котрі пов'язані з відтворенням робочої сили та забезпеченням працездатного населення робочими місцями.

Ключові слова: ринок праці, економічно активне населення, зайнятість, безробіття, зміст праці, характер праці.

The article examines the level of imbalance in the Ukrainian labor market. It was determined that under the conditions of war, it is high, which is due to a combination of the manifestation of objective reasons of wartime, namely, the reduction of labor and production potential as a result of the destructive war, and factors of a subjective nature associated with the insufficiently perfect state management of market processes. It is shown that the instability and imbalance of the labor market has a very negative effect on the functioning of manufacturing enterprises, which, under the conditions of a high level of unemployment in Ukraine, suffer from a discrepancy between the supply of labor and the demand of enterprises for labor in the professional and qualification plane, that is, there is a shortage of a certain labor force. It is substantiated that the improvement of the state of the labor market in Ukraine requires the improvement of the state socio-economic policy in all areas related to the reproduction of the labor force and the provision of jobs to the able-bodied population.

Keywords: labor market, economically active population, employment, unemployment, content of work, nature of work.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Адонін Сергій Вікторович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Базик Олександр Вікторович	головний інженер, <i>Corezoid Inc.</i>
Гвініашвілі Тетяна Зурабівна	канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Гордєєва-Герасимова Людмила Юрївна	старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Гринько Тетяна Валеріївна	д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Гуртовий Юрій Валентинович	аспірант кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Катан Володимир Олександрович	канд. фіз.-мат. наук, доцент, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Іванов Кирило Романович	магістр, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Іванов Роман Вячеславович	д-р екон. наук, професор, професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Кобченко Андрій Андрійович	старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Крупський Олександр Петрович	канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Куряча Наталя Вікторівна	канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Кучеренко Сергій Костянтинович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Олійник Тетяна Іванівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Павлов Роман Анатолійович	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Павлова Тетяна Сергіївна	д-р філос. наук, професор, професор кафедри філософії, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>

Семенча Ілона Євгеніївна	д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Совгир Катерина Сергіївна	студентка, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Стасюк Юлія Михайлівна	старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Тростянська Карина Миколаївна	канд. екон. наук, доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Ульянова Людмила Петрівна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>
Чайка Юлія Миколаївна	канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів, <i>Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна</i>

Наукове видання

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА КОНКУРЕНТНІ
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Монографія

За загальною редакцією
д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько

*За зміст статті та точність викладеного матеріалу
відповідальність покладається на авторів*

Деякі статті друкуються у авторській редакції

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Біла Д. С.
Оригінал-макет Павлов Р. А., Біла К. О.

Підп. до друку 28.06.24. Формат 60x84¹/₁₆. Друк – плоский.
Ум. друк. арк. 22,5. Тираж 100 пр. Зам. № 0624-03/1.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com