

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

МАТЕРІАЛИ
V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І
МОЛОДИХ УЧЕНИХ
**«ІННОВАТИКА В ОСВІТІ, НАУЦІ ТА
БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ
ТА МОЖЛИВОСТІ»**

15 листопада 2024 р.

Том 2

Київ 2024

УДК 001.891:[378+001+339.15](06)

I-66

Рекомендовано Науково-технічною радою КНУТД
Протокол № 7 від 29.11.2024

Редакційна колегія:

Пашкевич К.Л., д.т.н., проф.
Остапенко Н.В., д.т.н., проф.
Деркач Т.М., д.пед.н., проф.
Злотенко Б.М., д.т.н., проф.
Панасюк І.В., д.т.н., проф.
Макаренко Л.П., к.мист.
Шкода М.С., д.е.н., доц.
Власюк Т.М., к.е.н., доц.
За загальною редакцією
Галавська Л.М., д.т.н., проф.

I-66 Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали
V Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих
учених (15 листопада 2024 р., м. Київ). К. : КНУТД, 2024. Т. 2. 164 с.

УДК 001.891:[378+001+339.15](06)

© Київський національний університет
технологій та дизайну, 2024

ЗМІСТ II том

ПЛАТФОРМА 3.

Інноватика в бізнесі: реалії та напрями розвитку співпраці в умовах війни

1. **Bunda O. M., Gerlinska Y. I.**
Digitalization of accounting, finance and control 5
2. **Gao Guchuan, Krotova T. F.**
Principles of advertising design in promoting the company's products 11
3. **Levchenko V. P., Tymkovan V. I.**
Current trends in the implementation of sustainable development goals' indicators by agro-industrial formations 17
4. **Voichenko L., Liubymova N. V.**
Sewing companies during the war 24
5. **Балюра Д. О., Бондаренко С. М.**
Адаптація підприємств індустрії краси до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану 29
6. **Барановський Д. С., науковий керівник: Квіта Г. М.**
Інноваційні маркетингові стратегії для підтримки малого та середнього бізнесу в умовах війни 34
7. **Белялов Т. Е., Аширов Е. С.**
Інноваційні стратегії управління в підприємницьких університетах 40
8. **Белялов Т. Е., Люманов А. С., Гірник Я. С.**
Стартапи як каталізатор розвитку малого підприємництва в Україні 46
9. **Бірюков Є. В., Шацька З. Я.**
Стан та розвиток людського потенціалу в умовах військового екоциду 52
10. **Блищук В. А., Цалко Т. Р.**
Онбординг персоналу як інструмент адаптації працівників маркетплейсів 58
11. **Бондаренко Д. В., Матюха М. М.**
Проблеми залучення іноземних інвесторів у відбудову України: фінансові аспекти 63
12. **Григоревська О. О., Кардаш І. П.**
Антикорупційний аудит як спосіб боротьби з шахрайством: загальні питання організації 68
13. **Каминіна А. О., Безугла Р. І.**
Цифрова трансформація бізнесу під час війни: виклики, можливості та перспективи у сфері дизайну 73
14. **Корнієнко Н. І., Коваленко Д. І.**
Перспективи економічної стабільності після завершення військових дій 79
15. **Лавренчук А. А., Безугла Р. І.**
Розвиток бізнес-індустрії в Україні в умовах війни 84
16. **Лаврішин Д. Г., Гудкова Н. М.**
Екологічна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі: інноватика в бізнесі та співпраця в умовах війни 93
17. **Ларченко М. О., Луняк М. Є.**
Інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси для підвищення стійкості українських компаній 98
18. **Лоскутова А. Г., науковий керівник Бебко С. В.**
Використання елементів ASO в стратегії комунікаційного маркетингу для мобільних додатків 105

19.	Мельник М. О., Орел А. М. Роль персоналізації у побудові маркетингових клієнтоцентричних стратегій	110
20.	Нечитайло А. Ю., науковий керівник: Євсейцева О. С. Трансформації процесу співпраці та перспективи розвитку бізнесу в Україні	115
21.	Онищенко В. Д., Крахмальова Н. А. Інноваційні підходи до формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану	120
22.	Піка А. В., Коваль О. М. Вплив війни на інноваційні процеси в бізнесі	127
23.	Сич Н. О., Цалко Т. Р. Обґрунтування значення процесу адаптації персоналу в умовах нестійкого зовнішнього середовища	135
24.	Сльозкіна Д. В., Маргасова В. Г. Інноваційні фінансові інструменти для українських бізнесів під час війни та відновлення	142
25.	Шваб А. А., Невмержицька С. М. Роль бренду у забезпеченні конкурентоспроможності та фінансового успіху компанії	148
26.	Швидка В. А., Русіна Ю. О. Управління валютними ризиками комерційного банку	155

Bunda O. M., Gerlinska Y. I.

Kyiv National University of Technologies and Design

DIGITALIZATION OF ACCOUNTING, FINANCE AND CONTROL

Abstract. *The digitalization of accounting, finance and control is considered. The use of cloud computing, which allows companies to store and process huge amounts of financial data in real time, is investigated. The RPA method for automating repetitive, rule-based financial processes, such as invoice processing and reconciliation, with the help of software robots is considered. The use of information technology in various companies and its impact on business processes is characterized.*

Keywords: *digitalization, accounting, finance, control, digitalization technologies.*

Бунда О. М., доц., Герлінська Ю. І., бакалавр

Київський національний університет технологій та дизайну

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ФІНАНСІВ ТА КОНТРОЛЮ

Анотація. *Розглянуто цифровізацію бухгалтерського обліку, фінансів та контролю. Досліджено використання хмарних обчислень, що дозволяють компаніям зберігати та обробляти величезні обсяги фінансових даних у режимі реального часу. Розглянуто RPA метод для автоматизації повторюваних, заснованих на правилах фінансових процесів, таких як обробка рахунків-фактур і звірка, за допомогою програмних роботів. Охарактеризовано використання інформаційних технологій у різних компаніях та їх вплив на бізнес-процеси.*

Ключові слова: *цифровізація, бухгалтерський облік, фінанси, контроль, цифрові технології.*

Introduction. The integration of digital technologies into accounting and finance practices requires a strategic approach that takes into account the complexities of data management, cybersecurity risks, and staff development to ensure sustainable business growth. Digitalization has led to significant changes in various industries, and accounting and finance is no exception. The advent of technology has led to the automation of many financial processes, making them more efficient and accurate. However, there are still areas in accounting and finance that have not been fully covered by digitalization. The rapid development of digital technologies has had an important impact on the accounting, finance and control system, providing opportunities for increasing efficiency and improving decision-making. Thus, digital technologies can not only increase efficiency but also change the fundamental nature of accounting and financial activities [1].

S. Bardash notes that the technological process of data processing when using modern accounting software can be divided into three stages, which will reveal the possibilities of introducing modern digital technologies:

1. Collection and registration of primary data for processing in the program. This is the input of primary documents in the software.

2. Formation of business transactions, structuring of synthetic and analytical accounts, filling in reference books with permanent information. At this stage, control is exercised over the data maintained and its reflection in the program. Despite the fact that the use of information technology provides the accounting system with control functions, their use does not guarantee the adequacy of financial reporting data to the real state of affairs [1].

One area of research that has received considerable attention is the introduction of cloud computing in financial research and reporting. B. Ayinla, N. Ndubuisi, A. Atadoga, O. Asuzu and others in the article "Enhancing accounting operations through cloud computing: A review and implementation guide" [2] note that cloud computing provides users with the ability to

access financial data and reports anytime and from anywhere, which allows them to optimize workflows and increase the efficiency of financial reporting. This greatly facilitates real-time collaboration between financial professionals, eliminating the need for physical data storage. One study demonstrated how the introduction of cloud-based financial reporting allowed one of the leading accounting firms to cut the time spent on report preparation in half. Not only does this save time, but it also facilitates faster and more accurate decision-making.

In addition, cloud computing helps companies better manage their resources and meet regulatory requirements. Integration of advanced technologies such as RegTech and artificial intelligence allows to optimize financial processes, increasing the accuracy of reporting and ensuring compliance with new regulatory standards. It is also important to focus on data security issues, as storing financial information in the cloud is associated with privacy and cybersecurity risks [2].

A. Atadoga, U. Umoga, O. Augustine Lottu and E. Sodiya analyze how the introduction of cloud technologies improves the work of accounting firms, in particular in the context of increasing operational efficiency and ensuring data reliability [3].

When analyzing the impact of cloud computing on accounting firms, it is necessary to focus on key aspects such as efficiency, scalability and data security. Cloud platforms allow firms to dynamically adjust resources to meet changing workloads, which improves both cost efficiency and operational flexibility. It is also important to critically consider the need for strong encryption protocols and authentication mechanisms to protect sensitive financial data. Despite the significant advantages of cloud technologies, ensuring data security remains a key challenge for accounting firms when implementing them [3].

An analysis of the main advantages of accounting and reporting automation allows us to combine them into four main groups:

1. Improving the quality of information. Achievements in the field of information technology largely reduce the influence of the "human factor", reduce the number of errors in accounting and reporting, and, by creating a single information base, improve the quality of calculations.

2. Saving time and labor costs. The use of information technology reduces the time and effort required to process accounting transactions, thereby increasing the productivity of accounting staff. The simplicity and flexibility of computer systems allows to increase the speed of collecting, transmitting, processing information, preparing reports and maintaining documentation.

3. Efficiency, timeliness and relevance of accounting data. The use of information technologies in accounting significantly increases its efficiency, makes it possible to assess the current financial position of the company and its prospects. Information systems significantly expand the analytical capabilities of accounting, provide an opportunity for parallel accounting in several standards.

4. Strengthening of control. Computer systems allow to differentiate access to information and to separate functions. There is an opportunity for operational assessment and control of activities by the organization's management [4].

The use of robotic process automation (RPA) to optimize various business processes is very promising, particularly in accounting. However, companies that use RPA report significant efficiency gains and cost reductions due to the automation of routine tasks, allowing professionals to focus on more important and strategic aspects of their business [5].

RPA, or robotic process automation, is another digital tool that has transformed the financial sector. RPA is a method of automating repetitive, rule-based financial processes, such as invoice processing and reconciliation, with the help of software robots. According to research, RPA can significantly reduce the time and effort required to perform these tasks,

increase productivity, and reduce costs. One of the leading audit and consulting firms, an international organization, published a case study that demonstrated how RPA was used in the finance department to reduce processing time by 70% and reduce errors by 50%. Thanks to this increase in efficiency, the finance team was able to focus on more strategic and productive tasks [5].

In addition to RPA and cloud computing, data analytics technologies are becoming increasingly important for financial decision-making. Using these tools, companies can explore huge amounts of financial data and identify important trends and patterns. Using data analytics, organizations can make informed decisions about risk management, investment strategies, and resource allocation. For example, a study conducted by a reputable financial institution showed how data analytics tools helped them identify possible fraudulent behavior. The institution saved millions of dollars by detecting and stopping fraudulent transactions by analyzing transaction data trends.

RPA software developers are actively presenting their software products, and their customers are discussing the opportunities offered by bots to save money with minimal project costs and resulting in significant resource savings [6].

Numerous international consulting companies have studied how digitalization affects accounting, finance, and control, including Deloitte, PwC, EY, and Accenture. Deloitte, for example, found that automation can reduce operating costs by 30%, and artificial intelligence improves financial forecasts by 20%. According to Accenture, big data analytics and machine learning can automate up to 60% of accounting activities [7].

Objective. Based on the foregoing, the purpose of the study is to analyze the development of the use of digital technologies and to identify the key factors influencing the digitalization of accounting, finance and control at the enterprise.

Research results. Automation of accounting operations is an important part of the accounting, finance and control system at an enterprise. Software such as QuickBooks or Xero can help automate various routine tasks, such as invoice processing, expense tracking, and tax calculation. This allows accountants to focus on more strategic areas of business management.

Businesses are also actively using cloud computing technology: Cloud solutions such as Microsoft Azure and Amazon Web Services allow companies to store and process huge amounts of financial data in real time. This improves access to data and allows for greater collaboration between teams.

An efficiently functioning accounting, finance, and control system involves data analytics and forecasting: By using various analytical methods, accountants and financial analysts can extract useful information from huge amounts of data faster and make informed management decisions.

Blockchain technology is redefining how we store records while ensuring transparency and security of transactions. For example, a company can use blockchain to verify financial statements and reduce the risk of fraud.

Artificial intelligence systems can examine financial data and find inconsistencies, identifying potential problems before they arise. For example, machine learning algorithms can use historical data to predict financial risks [6].

Mobile financial apps such as Mint and Revolut help users manage their expenses. They allow you to control your budget and make payments directly from your smartphone. This greatly simplifies personal financial planning.

However, this integration creates obstacles that need to be addressed in order to fully realize the potential of these technologies. In recent years, there has been an increase in the number of scientific articles on the use of digital technologies in accounting, finance, and control. These works show numerous advantages of using digital tools in financial procedures.

These studies focus on automation, artificial intelligence, and data analytics as important areas for optimizing financial procedures and improving accuracy.

The use of modern technologies in large consulting companies, such as Deloitte, PwC, EY, and Accenture, significantly changes their business processes and increases their efficiency [7].

Deloitte uses artificial intelligence to automate routine audit and accounting tasks. This allows the company to reduce costs by 25%, as automation facilitates faster task completion and reduces the need for human resources. However, the introduction of such technologies poses challenges related to data security, as automated systems can be vulnerable to cyberattacks.

PwC actively uses cloud computing to improve data processing. Thanks to cloud services, the company reduces data processing time by 40%. This allows companies to analyze data faster and more flexibly, which is a big plus in the face of rapidly changing market conditions. However, integrating cloud solutions with existing systems can be difficult due to the variety of data formats and platforms.

EY is implementing robotic process automation (RPA), which reduces the number of manual errors by 35%. Using RPA automates routine tasks such as data entry, which reduces the likelihood of errors that can occur during manual processing. However, the implementation of such technologies requires significant investment, which can be a challenge for many companies, especially small and medium-sized enterprises.

Accenture uses big data analytics to improve business process forecasting. Analytics allows the company to improve the accuracy of forecasts by 30%, which contributes to making more informed decisions. However, analyzing large volumes of complex data requires the involvement of qualified specialists, which creates additional challenges for the company in finding and training personnel.

While the use of these innovative technologies can improve the efficiency and accuracy of business processes, reducing costs and mitigating risks, the implementation of new solutions is accompanied by certain challenges related to data security, high implementation costs and the need for expertise.

Even with these developments, there are still some challenges with digital integration in finance and accounting that require further research. Data management is one such element. Organizations must effectively manage financial data due to its growing volume and complexity.

As digital technologies are vulnerable to cybersecurity threats, data security and privacy are also important issues. To maintain the trust of stakeholders, it is important to keep financial information confidential. In addition, the introduction of digital technologies requires staff with the necessary skills to use them effectively. The secret to successful integration is to upskill employees and provide them with the training they need to adapt to the digital revolution.

In order to fully integrate digital technologies into accounting and financial and control procedures, it will be crucial to address these outstanding issues in the future.

To guarantee the availability, quality and integrity of data, organizations must create thorough data management plans. The importance of data governance is further emphasized by several examples of data management procedures. Classifying and categorizing data is essential to ensure its suitability. Organizations can prioritize their efforts to protect and manage the most important information by classifying data according to its value and sensitivity.

Maintaining data accuracy and consistency also requires regular monitoring. Organizations can ensure the reliability and integrity of data by regularly checking and validating its accuracy to find and correct any errors or inconsistencies.

Data encryption and access control is another important practice in data management. By encrypting sensitive data and implementing access controls, organizations can protect their information from unauthorized access and potential breaches.

Finally, data lifecycle management helps organizations track the use and storage of data throughout its lifecycle. By understanding how data is created, used, stored, and ultimately deleted, organizations can ensure effective data management and reduce storage costs. In addition, organizations should prioritize employee training and development programs to equip them with the skills and knowledge necessary to use digital technologies. In this way, organizations will be able to reap the benefits of digital integration, such as increased efficiency, reduced costs, and improved decision-making.

One of the areas of research that attracts considerable attention is the introduction of cloud computing in financial processes and reporting [2]. The use of cloud technologies provides users with access to financial data and reports from anywhere in the world and at any time. This significantly increases the efficiency of accounting processes and optimizes cooperation between financial professionals. The introduction of cloud financial technologies allows an accounting firm to cut the time for preparing reports in half. This has a positive impact on decision-making, as the company can make decisions faster and more accurately. In addition to saving time, cloud-based technologies allow for better management of company resources and ensure compliance with regulatory requirements.

The integration of advanced technologies such as RegTech and artificial intelligence plays an important role in improving financial reporting processes. These technologies not only improve the accuracy of reports, but also help companies meet ever-increasing regulatory requirements.

However, along with the benefits, it is necessary to pay attention to important data security issues in cloud environments. Storing financial information in the cloud increases the risks associated with data privacy and cybersecurity. Therefore, companies should implement additional measures to protect information and ensure its safe storage.

Cloud platforms allow firms to optimize their resources and increase productivity by quickly adapting to changing workloads. This helps companies reduce operating costs and manage infrastructure more efficiently, especially when the load on systems increases or decreases. In particular, companies can dynamically configure computing resources, thereby ensuring cost-effectiveness and operational flexibility.

Cloud computing allows accounting firms to easily scale their computing capacity in line with changes in the volume of operations. This means that firms can quickly increase or decrease resources depending on their needs, which is important for ensuring flexibility and adaptability to market conditions.

However, along with the benefits, there are issues related to data security. The main threats are unauthorized access to confidential financial information and violation of its integrity [4]. To address these challenges, hybrid metaheuristic algorithms are used to improve the reliability of cloud systems. Implementation of such algorithms allows to protect financial information from unauthorized access and increase the security of data processing. Thus, cloud computing not only increases efficiency, but also creates new challenges related to security and privacy compliance

Despite the many benefits of cloud computing, security challenges remain a major concern for accounting firms. Ensuring reliable data protection is key to the successful implementation of these technologies in the financial sector.

It is also necessary to pay attention to the communication between technological systems - for the correct functioning of mobile applications, online services, etc. When the mutual integration of information management systems is important, the Application

Programming Interface (API) is used. API ensures the integration of technological systems of software solutions of the accounting system and other applications - for example, integration of an online store with a warehouse inventory program, mobile applications with an order systematization system, etc. [8].

Conclusions. Thus, the integration of digital technologies into the accounting, finance and control system requires a strategic approach that takes into account the complexities of data management, cybersecurity risks and staff development. While digital technologies offer numerous opportunities to increase efficiency and improve decision-making, there are still outstanding issues to be addressed, such as data management, cybersecurity, and staff development.

By developing comprehensive strategies, organizations can fully exploit the potential of digital technologies and ensure sustainable business growth. Future research should focus on exploring innovative approaches to data management, cybersecurity, and staff development, which will facilitate further integration of digital technologies into accounting, finance, and control.

Список використаної літератури

1. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301>.
2. Benjamin Samson Ayinla, Ndubuisi Leonard Ndubuisi, Akoh Atadoga, Onyeka Franca Asuzu, Chinedu Ugochukwu Ike and Rhoda Adura Adeleye. Enhancing accounting operations through cloud computing: A review and implementation guide. URL: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-0441.pdf>.
3. Akoh Atadoga, Uchenna Joseph Umoga, Oluwaseun Augustine Lottu and Enoch Oluwademilade Sodiya. Evaluating the impact of cloud computing on accounting firms: A review of efficiency, scalability, and data security. URL: <https://gjeta.com/content/evaluating-impact-cloud-computing-accounting-firms-review-efficiency-scalability-and-data>.
4. Ратинський В. В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4 (1). С. 17–20. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/297>.
5. Van der Aalst, W.M.P., Bichler, M., Heinzl, A. (2018). Robotic Process Automation. *Bus Inf Syst Eng.*, 60: 269–272. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0542-4>.
6. DeBrusk, Chris. Five Robotic Process Automation Risks to Avoid. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/five-robotic-process-automation-risks-to-avoid/>
7. Amy Foshee Holmes and Ashley Douglass. Artificial Intelligence: Reshaping the Accounting Profession and the Disruption to Accounting Education. URL: <https://publications.aaahq.org/jeta/article-abstract/19/1/53/157/Artificial-Intelligence-Reshaping-the-Accounting?redirectedFrom=fulltext>.
8. Бунда О. М., Матюха М. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 133–142. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26285>.

Gao Guchuan, Krotova T. F.

Kyiv National University of Technologies and Design

**PRINCIPLES OF ADVERTISING DESIGN
IN PROMOTING THE COMPANY'S PRODUCTS**

Abstract. In the business cluster model, advertising design is particularly important. The advertising design in this mode has the following significant characteristics: advertising needs to form strong associations with other brands and business activities within the cluster to highlight synergies across the cluster. To stand out among many brands, advertising design needs to show uniqueness and innovation to attract consumers' attention.

Keywords: Business Cluster Model, Advertising, Following Significant Characteristics, Consumers' attention, Brands.

Гао Гучуань, магістр, Кротова Т.Ф., к.т.н., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

**ПРИНЦИПИ РЕКЛАМНОГО ДИЗАЙНУ
В ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ**

Анотація. У моделі бізнес-кластеру рекламний дизайн набуває особливого значення. Рекламний дизайн має такі важливі характеристики: реклама повинна формувати сильні асоціації з брендами та видами діяльності в межах кластера, щоб підкреслити синергію. Для того, щоб виділитися серед багатьох брендів та привернути увагу споживачів, рекламний дизайн повинен демонструвати унікальність та інноваційність.

Ключові слова: модель бізнес-кластеру, реклама, наступні суттєві характеристики, увага споживачів, бренди.

Introduction. In the unique economic model of business clusters, advertising design plays a crucial role. It not only needs to accurately convey the information of individual brands, but also needs to skillfully integrate the features of the business cluster to achieve synergy among brands and attract and retain customers together. The following will deeply explore the advertising design strategies in the business cluster model from the perspectives of advertising positioning and objectives, business cluster feature exploration, visual element design, content strategy planning, media selection and layout, interactive experience design, and effect evaluation and optimization.

Design the meaning of business and brand advertising, it is not only to promote products or services, but also to build brand image, build brand value, build brand loyalty, and promote market growth and sustainable development of the key means. Advertising is an important shaper of brand image. Through advertising, companies are able to convey their unique brand personality, values and cultural connotations, thus forming a distinct and lasting brand image in the minds of consumers. This image helps the brand stand out among many competitors and become the first choice for consumers when choosing. Advertising can widely spread brand information, increase brand exposure in the target market, and thus improve brand awareness and recognition

Objective: the aim of the study is to analyse the principles of advertising design in the development of advertising media in order to promote brand products on the examples of Chinese and global companies.

Research results. Designers are constantly exploring innovative forms of expression of traditional elements to make them more in line with the aesthetic needs of contemporary people. For example, Zhang Xiaoxuan believes in a Study on Tianjin Old Brand Advertising Design from the Perspective of Semiotics that Tianjin old brand advertising design is a mirror of

Tianjin's economic and cultural development, a carrier to reflect the spirit and culture of Tianjin, and an important means to promote the image of Tianjin. Under the new economic situation, if we want to revitalize the old brand advertising design in Tianjin, we must explore the humanistic feelings contained in the advertising design on the basis of its original cultural background and characteristics. The humanistic feelings contained in the advertising design of Tianjin old brands are interpreted from the perspective of semiotics, so that the advertising design can not only inherit the history and culture but also reveal the humanistic feelings, so as to realize the two-way interaction between economy and culture [1].

In *Research on the Application of Shanghai Cultural Elements in Commercial Advertising Design*, Chen Ali extracts visual symbols of Shanghai cultural elements and designs a series of advertising design works on the basis of market research, which meets the special aesthetic and psychological needs of consumers and can help enterprises improve economic and social benefits. It has certain significance for expanding modern commercial advertising design thinking [8]. In *The Application of Chinese Painting Elements in Food Advertising Design*, Jiao Xiaohui takes the application of traditional Chinese cultural elements in brand design as the research content, conducts in-depth discussion through the analysis of relevant brand design examples, and completes the application of traditional Chinese culture in brand design [2]. Liu Xiaolei, in *The Application and Research of the Localization Characteristics of Billboard Advertising in Brands*, explained that billboard advertising is based on the dialysis of local culture, the observation of people's lifestyle, and the particularity of the era, which still ensures the uniqueness of local advertising. Liu Xiaolei believes that advertising localization is not unexpectedly old-fashioned, rigid, and conformist, but on the basis of popular integration with local culture. At present, domestic brands should apply the localization characteristics of monthly brand advertising from a new perspective, combine the characteristics of *The Times*, and keep pace with *The Times* to control the direction of brand advertising design [3].

Let's analyse some examples of advertising design in China and in the global context. Lele tea brand national style design advertisement shows its unique brand image and cultural positioning. The ads feature traditional Chinese colors such as red, gold and cyan, which have auspicious and festive symbolism in Chinese culture. It integrates the elements of ancient figures and traditional landscape paintings, creating a strong classical atmosphere and reflecting the characteristics of the brand's national style (Fig. 1).

Moreover, the advertisement clearly introduces the names and characteristics of the two products, namely "Chunxu Longjing Sanduan Xiang" and "Tao Tao Oolong 2.0", emphasizing the unique flavor and innovation of the products, and the text at the bottom of the "happy tea ingenuity research" conveys the core value of the brand, which is committed to providing consumers with high-quality and creative tea drinking experience.

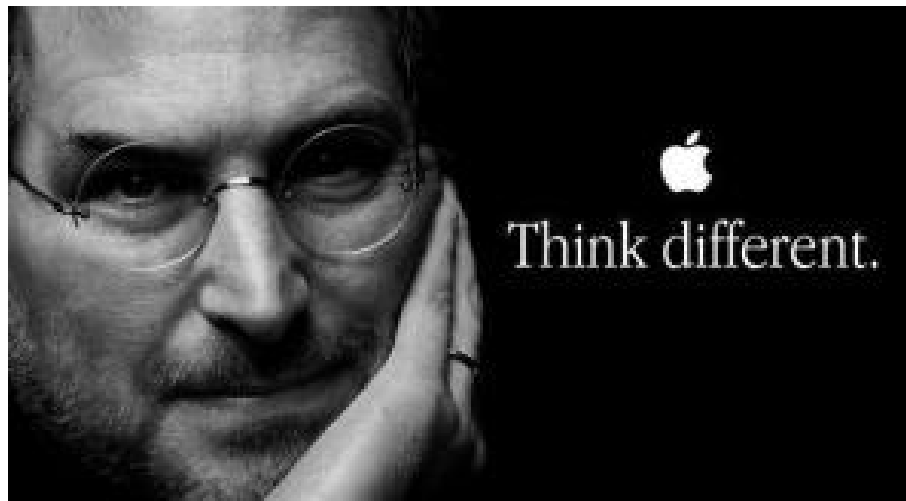
By combining traditional culture with modern drinks, Lele Tea has succeeded in attracting the attention of its target consumers and stimulating their interest and sense of identity with Chinese culture. This unique national style design makes Lele tea stand out among many tea brands, forming a distinct brand image and market positioning. In general, Lele Tea's national style design advertisement not only impresses people visually, but also establishes an emotional connection with consumers and successfully transmits the brand's values and product characteristics.

Apple and Tesla, as two major technology giants, have their own unique performance and strategies in terms of brand advertising benefits. The following is a detailed analysis of the advertising benefits of both brands.



Source: [9].

Fig. 1. Lele tea brand national style design advertising



Source: [10].

Fig. 2. Apple brand advertising design

Apple brand advertising benefits (Fig. 2):

1. *Advertising strategy and creativity.* Apple 's advertising strategy focuses on simplicity, high-end and humanistic care, and communicates the brand concept through minimalist advertising copy and creative content. For example, the "1984 " advertisement, "Think Different" series of advertisements, etc., have won wide attention and praise with profound creativity and unique visual effects. Apple is also adept at using social media and

digital channels for precision marketing, enhancing user engagement and brand exposure through hashtag campaigns, executive social media interactions, and more.

2. *Advertising benefits and revenue.* Apple 's advertising business has grown rapidly in recent years, especially as it has invested heavily in streaming and advertising. According to analysts forecasts, Apple 's advertising business could bring in billions of dollars in additional annual revenue by 2027. Apple 's ads, which come in a variety of formats, including ads on the "Today" page and "You Might also like " ads that suggest other apps, provide a new front for advertisers and generate significant revenue for Apple.

3. *Brand influence.* Apple 's brand has a high level of awareness and reputation around the world, and its advertising plays an important role in shaping the brand image and promoting brand identity. Through continuous product innovation and superior user experience, Apple continues to consolidate its leadership position in the technology industry and further enhance the effectiveness of brand advertising.

Tesla brand advertising benefits (Fig. 3):

1. *Advertising strategy and transformation.* Tesla has long relied on word of mouth and Musk's own social media presence for marketing, with minimal advertising costs. However, in recent years, Tesla has also gradually increased its advertising spending, especially in the context of the rapid growth of the electric car market. Tesla 's advertising strategy focuses on the display of high performance, environmental protection and technological sense, and is communicated through various channels such as TV ads, online ads and outdoor ads.

2. *Advertising efficiency and market performance.* Tesla 's advertising strategy has increased brand awareness and market share to a certain extent. Especially in some key markets, such as the Chinese market, Tesla has successfully attracted a large number of consumers through advertising. Although Tesla 's advertising costs are still low relative to traditional automakers, its advertising benefits are significant. Tesla 's electric vehicle sales continue to grow and its market position continues to strengthen.

3. *Special advertising cases.* Some of Tesla 's special advertising cases have also attracted wide attention. For example, Cybertruck's stunning demonstration of towing a Porsche 911 raised some eyebrows, but also managed to attract a lot of eyeballs and attention. This innovative advertising approach, while controversial, has also had a positive effect on Tesla 's brand.



Source: [11].

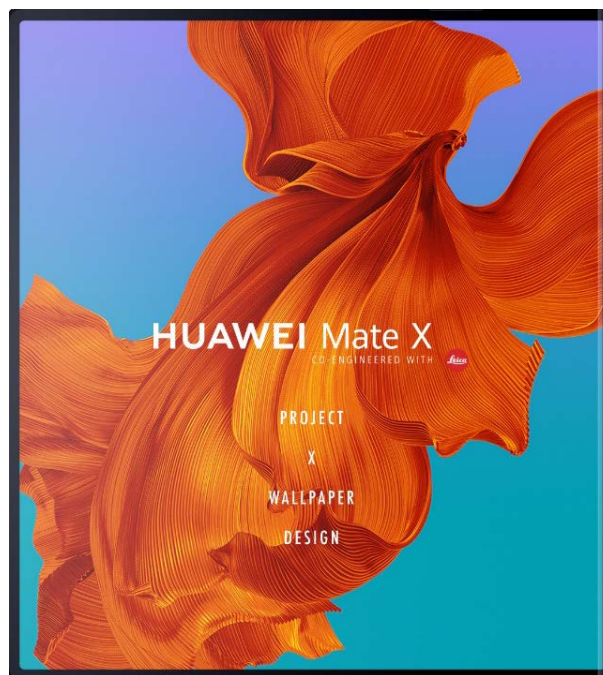
Fig. 3. An advertisement for the Tesla Sebo truck

The influence of commercial advertising on Huawei is far-reaching and multi – faceted, mainly reflected in the following aspects (Fig. 4):

1. *Brand image building and improvement.* High-end, fashion and technology brand image: Huawei not only shows its new products, but also conveys the brand's high-end, fashion and technology image by placing huge billboards in several international cities around the world. For example, on the billboards of Charles de Gaulle Airport in Paris and RIU building in Berlin, Germany, Huawei showed its brand concept of wearable devices and PC tablets respectively, which not only enhanced the brand's awareness, but also strengthened the brand's high-end positioning in the minds of consumers.

2. *Product promotion and sales promotion.* New product exposure and traffic aggregation: Huawei takes advertising as a strong means of new product exposure, and through the global multi-point advertising strategy, new products can be quickly understood by global consumers. This large-scale exposure not only improves the visibility of the product, but also attracts the attention of a large number of potential users.

3. *Accelerated internationalization.* Global market layout: By advertising in multiple markets around the world, Huawei has not only enhanced its brand awareness in these regions, but also accelerated its internationalization process. These advertising strategies allow Huawei to connect with more consumers globally, thereby expanding its global market share.



Source: [12].

Fig. 4. Huawei new product release advertisement

Conclusions. To sum up, Apple and Tesla each have their own unique features in terms of brand advertising effectiveness. Apple has won wide recognition and praise through its simple, high-end and humanistic advertising strategy and precise digital marketing means. Tesla, on the other hand, has increased its brand awareness and market share by gradually increasing its advertising investment, focusing on high- performance and environmentally friendly technological display, and innovative advertising methods. Both have achieved remarkable results in terms of brand advertising benefits. Brand advertising is an important means of brand building and communication. In a rapidly changing market environment, brands

need to constantly innovate and optimize advertising strategies and content to better meet consumer needs and expectations and achieve sustained brand development and prosperity.

References

1. Xiaoxuan, Z. (2023). Research on Tianjin Old Brand Advertising Design from the perspective of Semiotics (Master Dissertation, Tianjin Academy of Fine Arts). URL: <https://link.cnki.net/doi/10.27361/d.cnki.gtmsy.2023.000032doi:10.27361/d.cnki.gtmsy.2023.000032>.
2. Xiaohui, J. (2020). Application of Chinese painting elements in food advertising design. *Food Research and Development*, (15). 235 p.
3. Xiaolei, L. (2020). Application and research of the localization Characteristics of Monthly brand Advertising in Brands (Master degree thesis, Tianjin Academy of Fine Arts). URL: <https://link.cnki.net/doi/10.27361/d.cnki.gtmsy.2020.000052doi:10.27361/d.cnki.gtmsy.2020.000052>.
4. Wang, N. (2021). Visual communication measures in advertising creative design. *Art Appreciation*, 12: 72–73.
5. Hui, L., Qing, L., Yi, L., Xia, H., Chengyu, J. (2020). The expression of artistic synaesthesia in the creative design of print advertising. *Grand View of Art*, 24: 54–55.
6. Zhihui, L. (2020). Research on the artistic expression of graphic creativity in advertising design. *Tomorrow's Style*, 10: 50–51.
7. Yuqing, Z. (2020). Research on the application of creative design in advertising. *Literature of Fine Arts*, 04: 137–138.
8. Yiman, B. (2019). Humanization of advertising Design in the New media Era. *Tomorrow's Style*, 18: 10–12.
9. 清明时节 · 不少老字号推出“祭祖套餐”方便市民购买. URL: https://news.dayoo.com/guangzhou/202404/03/139995_54651617.htm.
10. Чому Стів Джобс назвав свою компанію на честь фрукта: цікаві факти. URL: <https://uainfo.org/blognews/1513248054-chomu-stiv-dzhobs-nazvav-svoyu-kompaniyu-na-chest-frukta-tsikavi.html>.
11. Tesla Cybertruck Ad. URL: <https://electricmitten.com/news/2020/3/13/tesla-cybertruck-ad>.
12. Mate x campaign design & Film. URL: <https://www.behance.net/gallery/88335379/MATE-X-CAMPAIGN-DESIGN-FILM>.

Levchenko V. P., Tymkovan V. I.

Kyiv National University of Technologies and Design

CURRENT TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS' INDICATORS BY AGRO-INDUSTRIAL FORMATIONS

Abstract. *The subject of research is agro-industrial formations and their role in the fulfilment of the sustainable development goals. The purpose of the study is to analyse the readiness of enterprises to non-financial reporting about their activity in sustainable development. The relevance of the topic is confirmed by the new reporting standards developed in 2022 by the European Union, the US Securities and Exchange Commission, and the International Sustainability Standards Board that require companies to assess the materiality of sustainability topics. The study examined in detail the indicators of sustainable development goals that are worsening according to the Sustainable Development report and the actions agribusinesses do for sustainable development program.*

Keywords: *sustainable development, agriculture, sustainable development goals, non-financial (social) reporting, agricultural sustainability.*

Левченко В. П., професор, Тимкован В. І., аспірантка

Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ВИКОНАННІ ІНДИКАТОРІВ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ФОРМУВАННЯМИ

Анотація. *Об'єктом дослідження є агропромислові формування та їх роль у досягненні цілей сталого розвитку. Метою дослідження є аналіз готовності підприємств до нефінансової звітності про свою діяльність у сфері сталого розвитку. Актуальність теми підтверджується новими стандартами звітності, розробленими у 2022 році Європейським Союзом, Комісією з цінних паперів і бірж США та Міжнародною радою зі стандартів сталого розвитку, які вимагають від компаній оцінювати суттєвість тем сталого розвитку. У дослідженні детально проаналізовано індикатори цілей сталого розвитку, які погіршуються згідно зі Звітом зі сталого розвитку, а також дії агробізнесу щодо програми сталого розвитку.*

Ключові слова: *сталій розвиток, сільське господарство, цілі сталого розвитку, нефінансова (соціальна) звітність, стійкість сільського господарства.*

Introduction. According to the Sustainable Development report [1], Ukraine is ranked on the 44th out of 167 countries by measuring the total progress towards achieving all 17 Sustainable Development Goals (SDGs). The report says that 38,6% SDG indicators are achieved or on track by Ukraine, 30% indicators have limited progress and 31,4% – are worsening [1]. The main goals that remain major challenges are SDG 3. Good health and well-being, SDG 8. Decent work and economic growth, SDG 15. Life on land and SDG 16. Peace, justice and strong institutions [1]. We think that at least 3 of these goals can be achieved by developing the agriculture sector of the national economy, after all agriculture is one of the main sectors of the national economy that formulates the gross domestic product and can produce organic products that will ensure people's good health, well-being, and will support decent work and economic growth as part of agro-industrial complex.

The main subjects who ensure the fulfillment of the Sustainable Development Goals are the country itself and enterprises, from our point of view. The Ministry of Economy of Ukraine represented the National report "Sustainable Development Goals: Ukraine" [2] where they developed the SDG's national system which includes 86 tasks of national development and 172 indicators for its monitoring. Since the SDGs' approval by the UN Summit, there has not been any tasks and indicators for the small companies and enterprises as an important part of each

country's economy. Only in 2022 the European Union, the US Securities and Exchange Commission, and the International Sustainability Standards Board set up new reporting standards that require companies to assess the materiality of sustainability topics across their value chains by companies and then consider which of more than 1,000 data points to disclose. Other disclosures will consist of qualitative information, such as how the corporate strategy accounts for sustainability opportunities and risks. All the information requires independent assurance (beginning at the limited level). Companies that are now subject to the EU's Non-Financial Reporting Directive will have to follow the Corporate Sustainability Reporting Directive for fiscal years starting on or after January 1, 2024 (filing reports in 2025 financial year) [3]. In turn, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted a resolution "On Approval of the Strategy for Implementation of Sustainability Reporting by Enterprises" that defines the purpose, goals and main tasks to ensure the formation and disclosure of information on sustainable development by Ukrainian enterprises on the basis of uniform methodological principles adopted in the European Union's member states [4]. The adoption of the resolution requires new challenges and tasks to the national economy that confirms the relevance of the study.

The number of scientists including T. Voronko-Nevidnycha [5], I. Gaidutskyi [6], L. Kononenko (Salovska) [7], H. Lema [8], O. Solodovnik [9], M. Dykha [10], S. Strapchuk [11], O. Kubatko [12], O. Hutorov, A. Burlyay [13] and others researched into the concept of the sustainable development and the enterprises' role in its fulfilment. But the recent changes in sustainability reporting adopted by European Union and Ukraine, in particular, require more detailed analysis of current state and readiness of the enterprises to sustainability reporting.

The purpose of the study. The purpose of the study is to analyse the level of fulfilment of the Sustainable Development Goals' indicators by Ukraine as a country and the level of readiness of the enterprises to report about their activity in sustainable development's system.

Results. At the United Nations Summit of the Future there were developed indicators for each Goal which helps to analyse the level of fulfilment for each indicator and Goal, in particular. In turn, the Ministry of Economy of Ukraine represented the SDG's national system which includes 86 tasks of national development and 172 indicators for its monitoring that are developed including the specific economy of Ukraine [2]. According to the UN Summit report for 2024 SDG 8, 15, 16 are the least achieved goals by Ukraine [1]. To fully understand the reason of worsening, we suggest to look at the indicators that were developed by UN Summit and the Ministry of Economy of Ukraine presented in table 1.

Table 1

Sustainable Development Goals' Indicators developed by United Nations Summit and the Ministry of Economy of Ukraine

SDG	Name	UN Summit's Indicators	The Ministry of Economy of Ukraine
8	Decent work and economic growth	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adjusted GDP growth 2. Victims of modern slavery 3. 4. Unemployment rate 5. Fundamental labor rights are effectively guaranteed 6. Fatal work-related accidents embodied in imports 7. Victims of modern slavery embodied in imports 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Index of physical volume of Gross Domestic Product (GDP) 2. The share of gross capitalisation of fixed capital in GDP 3. The share of exports of goods using high and medium-level technologies in the production of the total volume of goods exports 4. Ukraine's place in the rating according to the Global Innovation Index 5. Coefficient of return on fixed assets 6. Growth rate of labour productivity 7. Material intensity of GDP 8. Employment rate of the population aged 20–64

End Table 1

SDG	Name	UN Summit's Indicators	The Ministry of Economy of Ukraine
			<p>9. The share of young people who do not work, do not study and do not acquire professional skills, in the total number of people aged 15–24</p> <p>10. Number of victims of accidents at work, which led to disability for 1 working day or more</p> <p>11. The number of deaths from accidents at work</p> <p>12. The share of employees employed in jobs with harmful working conditions in the total number of full-time employees</p> <p>13. The number of employees in medium and small business entities</p> <p>14. The share of added value in the production costs of medium and small business entities</p> <p>15. The share of small and medium-sized enterprises with credit or line obligations in their total number</p> <p>16. Ukraine's place in the Doing Business ease rating</p>
15	Life on land	<p>1. Mean area that is protected in terrestrial sites important to biodiversity</p> <p>2. Mean area that is protected in freshwater sites important to biodiversity</p> <p>3. Red List Index of species survival</p> <p>4. Permanent deforestation</p> <p>5. Imported deforestation</p>	<p>1. Area of territories and objects of the nature reserve fund</p> <p>2. The share of the area of the national ecological network in the total territory of the country</p> <p>3. Foresting of the country's territory</p> <p>4. Wood reserves in forests</p> <p>5. The number of defined and implemented tasks to achieve a neutral level of land degradation</p> <p>6. The area of ploughed land (arable land)</p> <p>7. Land area of organic production</p> <p>8. The area of agricultural land of extensive use (haymaking, pastures)</p> <p>9. The area of the territories of the nature reserve fund in the mountainous regions</p>
16	Peace, justice and strong institutions	<p>1. Homicides</p> <p>2. Crime is effectively controlled</p> <p>3. Unsentenced detainees</p> <p>4. Birth registrations with civil authority</p> <p>5. Corruption Perceptions Index</p> <p>6. Children involved in child labor</p> <p>7. Exports of major conventional weapons</p> <p>8. Press Freedom Index</p> <p>9. Access to and affordability of justice</p> <p>10. Timeliness of administrative proceedings</p> <p>11. Expropriations are lawful and adequately compensated</p>	<p>1. The number of criminal offences</p> <p>2. The number of victims of physical and sexual violence</p> <p>3. The number of victims of human trafficking or other illegal transactions on the transfer of a person under criminal proceedings</p> <p>4. The number of "street children"</p> <p>5. The number of victims of sexual exploitation</p> <p>6. The level of citizens' trust in the court</p> <p>7. The level of citizens' awareness of the right to free legal aid</p> <p>8. The share of high-level risks in the totality of national risks in the system of preventing and counteracting the legalisation of proceeds from crime, the financing of terrorism and the proliferation of weapons of mass destruction</p> <p>9. The number of weapons and ammunition seized from the population, organised groups and criminal organisations</p>

End Table 1

SDG	Name	UN Summit's Indicators	The Ministry of Economy of Ukraine
			10. The number of criminal offences under Art. 263 of the Criminal Code of Ukraine (illegal handling of weapons, ammunition or explosives) 11. The indicator of perception of corruption in the public sector by business circles and experts 12. The share of the population satisfied with the latest experience of using public services 13. The share of the population satisfied with the experience of using infrastructure facilities and the level of provision of social services in key areas in Donetsk and Luhansk regions 14. The share of the population satisfied with the level of provision of services in the field of administrative management in Donetsk and Luhansk regions 15. The area of demined territory in Donetsk and Luhansk regions 16. Index of Social Unity and Reconciliation

Source: [1, 2].

We can see that the Indicators developed for SDG 8 are focussed on Gross Domestic Product's growth, decreasing of modern slavery's level, ensuring labour rights, decreasing unemployment rate etc [1]. In the National report "Sustainable Development Goals: Ukraine" the Ministry additionally included using the technologies in the goods production, Ukraine's place in the rating according to the Global Innovation Index, the number of employees in medium and small business entities, the share of small and medium-sized enterprises with credit or line obligations in their total number, Ukraine's place in the Doing Business ease rating in order to create institutional and financial opportunities for self-realisation of the potential of the economically active part of the population and the development of the creative economy [2].

According to the SDG 15 of the UN Summit report [1], the main indicators define the mean percentage area of terrestrial and freshwater Key Biodiversity Areas that are protected, the index of species survival, permanent and imported deforestation while the Indicators from the SDG's national system explores the land area of organic production, the area of agricultural land extensive use, the area of the territories of the nature reserve fund in the mountainous regions in addition [2].

In turn, SDG 16 "Peace, justice and strong institutions" is especially important in Today's Ukraine since 24th of February 2022, the beginning of full-scale war at the territory of Ukraine. The National Report [2] includes the analysis of social unity and reconciliation (Index of Social Unity and Reconciliation). Other than that, the indicators from the National Report are similar to the UN Summit Report. We should note that the indicators mentioned in the National Report were developed before the full-scale war and mainly focused on the Donetsk and Luhansk regions (the share of population satisfied with the experience of using infrastructure facilities, level of provision of social services in key areas, with the level of provision of services in the field of administrative management, the area of demined territory), so with the beginning of the full-scale armed aggression of the russian federation against Ukraine, there was a need to actualise local tasks and indicators of the Sustainable Development Goals. To this end, together with the United Nations Development Program in Ukraine, a series of strategic sessions were held with the participation of representatives of central executive

authorities and state institutions, as a result of which proposals for changes to localised tasks and indicators were developed [14].

The driving factor that caused enterprises' involvement in fulfilling of the sustainable development goals became the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [3] that modernises and strengthens the rules concerning the social and environmental information that companies have to report beginning from 2024. The new rules will ensure that investors and other stakeholders have access to the information they need to assess the impact of companies on people and the environment and for investors to assess financial risks and opportunities arising from climate change and other sustainability issues [3].

In order to meet the EU's process to fulfilment of sustainable development goals (SDG), the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted a resolution "On Approval of the Strategy for Implementation of Sustainability Reporting by Enterprises" [4]. The Strategy [4] defines the purpose, goals and main tasks to ensure the formation and disclosure of information on sustainable development by Ukrainian enterprises on the basis of uniform methodological principles adopted in the EU member states. This is an important condition in the context of Ukraine's acquisition of the EU candidate status [4]. We should note that according to the Strategy [4] the introduction of the preparation in accordance with the European Sustainable Development Reporting Standards (ESRS), submission and publication of sustainable development reporting is expected in the 2nd stage of Strategy's implementation that covers 2026–2030.

At the same time, some Ukrainian enterprises have already started to develop their own sustainability strategies. One of them is an international food and agri-tech company "MHP" that can be a good example for the companies who only start to learn about sustainable development and how to include it to their activity. According to the company's website, the company implements a comprehensive social policy that covers several strategic areas [15]:

1. Community development and support for local initiatives. MHP invests in constructing and repairing critical infrastructure in local communities.

2. Health and well-being programs.

3. Training for local leaders to enhance management skills and foster sustainable regional development.

4. Support for small businesses and micro-enterprises.

5. Systematic support for the armed forces and military personnel. MHP runs an individualized care program for soldiers, veterans, and their families.

6. Supporting the cultural projects and organising volunteer clean-up events with MHP's employees to improve the environment and tidy up local communities.

One more good example of including sustainable development goals in day-to-day agricultural company's activity is the innovative and low-carbon sunflower oil production in Ukrainian agribusiness "Kernel". The company brings the sustainable and climate-resilient practices at every stage of the oil production [16]:

1. Planning: sampling and analysis of soil characteristics, data consolidation and analysis in the farm management system, artificial intelligence and machine learning for precise and sustainable agriculture, continuous research and development for new evidence-based solutions.

2. Sowing: optimization of nitrogen nutrition and use of nitrification inhibitors, using biopreparations, cover crops, minimizing soil tillage.

3. Harvesting: artificial intelligence for yields estimation, differentiation by carbon footprint.

4. Final product: utilizing 'green' electricity to power the production of bottled sunflower oil.

The difference between practices of both agribusinesses is caused mainly by the types of activity that in turn can help other businesses to develop their own sustainable development program according to the type of activity they conduct.

Conclusion. The involving of companies in the UN sustainable development program by setting up new reporting standards that require companies to assess the materiality of sustainability topics across their value chains was the right decision in order to complete Global Goals by 2030, from our point of view. We should note that about 50000 companies are globally affected including those in the following categories: the companies with securities listed on an European Union-regulated market, unlisted European Union's companies of a certain size (including European Union's subsidiaries of companies headquartered outside the European Union, which may be covered by the parent companies' consolidated reporting) and unlisted European Union's parent companies with total holdings of a certain size [3]. The analysis of the sustainable development activity of the biggest Ukrainian agricultural companies Kernel and MHP shows the readiness to report in the future, once the adopted resolution "On Approval of the Strategy for Implementation of Sustainability Reporting by Enterprises" will be fully processed and ready to be used in the national economy.

References

1. Sustainable development report 2024. URL: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine>.
2. National report "Sustainable Development Goals: Ukraine". URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>.
3. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
4. Strategy for Implementation of Sustainability Reporting by Enterprises. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyiv-stratehiu-zaprovadzhennia-pidpriemstvamy-zvitnosti-zi-staloho-rozvytku>.
5. Voronko-Nevidnycha, T., Koval, O., Koloda, O. (2021). Enterprise development management as a necessary condition for achieving sustainable development goals. *Economy and Society*, (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/316>.
6. Haydutskiy, I. P., Holoborodko, A. M. (2022). Problems of achieving the goals of sustainable development in the conditions of war. *Zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., KPI im. Ihorya Sikorskoho «Business, innovation, management: problems and prospects» = The collection of theses of the report III International science and practice Conference, KPI named after Igor Sikorsky*, Kyiv, Ukraine, p. 292. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272126>.
7. Kononenko, L. V., Yurchenko, O. V. (2021). Non-financial (social) reporting of enterprises and goals of sustainable development. *Advances in Technology and Science: Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany. URL: https://books.google.co.uk/books?hl=uk&lr=&id=6RuEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&dq=%D1%86%D1%96%D0%BB%D1%96+%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE+%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83&ots=zERC8Fq8Z&sig=kCtbnjejacspybAUUUNINT89W4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
8. Lema, O. I., Matkovskyyi, O. A., Koval, O. R., Siaryi, I. V. (2023). Sustainable Development of Agricultural Enterprises in Ukraine. *SMEU*, Vol. 5, No. 2, P. 289–296. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/sustainable-development-agricul-enterprises>.
9. Solodovnik, O. (2023). Financial support for the sustainable development of enterprises. *Economy and Society*, Vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-17>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300>.
10. Dykha, M. (2022). Ukrayina u systemi mizhnarodnoyi bezpeky ta dosyanhennya hlobalnykh tsiley staloho rozvytku. *Stalyy rozvytok ahrarnoyi sfery: inzhenerno-ekonomichne zabezpechennya, materialy V Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi*. Zaporizhzhya: FO-P Odnoroh T. V. URL: https://bati.nubip.edu.ua/Doc/Conference/Conf_2022-20-10/Bati_Work_20-10-2022.pdf.
11. Strapchuk, S. (2021). Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomorya*, Vol. 3. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-3(111). URL: https://www.researchgate.net/publication/358625531_Sustainable_development_of_agricultural_enterprises_economic_dimension.
12. Piven, V. S., Kubatko, O. V. (2024). Economic growth and sustainable development: theoretical analysis of key factors. *Economics for Ecology: Materials International Scientific and Practical Conference*, Sumy, May 14–17, 2024. Sumy: Sumy State University. P. 59–60. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96846>.

13. Hutorov, O., Burlyay, A. (2021). Scientific and practical approaches and directions of formation of organizational and economic support for ecologization of agriculture of Ukraine in conditions of sustainable development. *Visnyk KHNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 1, P. 55–69. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2789?locale=en>.
14. Coordination of the implementation of the Sustainable Development Goals. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina/koordinatsiia-implementatsii-tsilei-staloho-rozvytku>.
15. MHP's official website. URL: <https://mhp.com.ua/en/stalyy-rozvytok>.
16. Kernel's official website. URL: <https://www.kernel.ua/sustainable-development/cop29/>

Voichenko L., Liubymova N. V.

Kyiv National University of Technologies and Design

SEWING COMPANIES DURING THE WAR

Abstract. *This article is devoted to the analysis of the impact of Russia's full-scale war against Ukraine on the textile industry. The study focuses on two key issues: logistical disruptions and the energy crisis. Examples of Ukrainian enterprises demonstrate how they adapt to the new conditions that strategies use for survival and development. The article also analyzes the prospects for the recovery of the industry and the need for state support. Based on the analysis formulated proposals to overcome the challenges and ensure sustainable development of the textile industry in war.*

Keywords: *Ukrainian textile industry, the impact of war, logistics, energy, business adaptation, sustainability, challenges, prospects.*

Войченко Л., бакалавр, Любимова Н. В., старша викладачка

Київський національний університет технологій та дизайну

ШВЕЙНІ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. *Ця стаття присвячена аналізу впливу повномасштабної війни Росії проти України на текстильну промисловість. Дослідження зосереджено на двох ключових проблемах: логістичних переboяx та енергетичній кризі. На прикладах українських підприємств продемонстровано, як вони адаптуються до нових умов, які стратегії використовують для виживання та розвитку. Стаття також аналізує перспективи відновлення галузі та необхідність державної підтримки. На основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо подолання викликів та забезпечення сталого розвитку текстильної промисловості в умовах війни.*

Ключові слова: *українська текстильна промисловість, вплив війни, логістика, енергетика, адаптація бізнесу, стійкість, виклики, перспективи.*

Introduction. War is not just about guns and tanks. These are lives that suddenly change, dreams that are shattered, and businesses that are forced to adapt to new, brutal realities. The garment industry is one of the industries that has felt this influence most acutely. Thousands of Ukrainian seamstresses, designers and managers faced a choice: evacuate, look for new markets or suspend production. Fabric supply disruptions, the energy crisis, changing consumer demand are just some of the challenges they have faced. However, despite all the difficulties, many Ukrainian sewing companies continue to work, demonstrating incredible stability and creativity.

Statement of the task. The purpose of this study is to analyze the impact of Russia's full-scale war against Ukraine on the textile industry. In particular, the study focuses on the following issues:

- What are the main problems faced by Ukrainian textile enterprises as a result of the war?
- What adaptation strategies do companies use to save business?
- What are the prospects for the development of the industry in the conditions of war and after its completion?

Research results. Russia's full-scale war against Ukraine has dealt a devastating blow to the Ukrainian economy, and the textile industry has become one of the most affected sectors. Logistical disruptions, the energy crisis, and the destruction of production facilities have presented Ukrainian clothing manufacturers with unprecedented challenges.

One of the most tangible consequences of the war was the destabilization of logistics chains. The destruction of roads, bridges, warehouses and energy infrastructure complicated

the delivery of raw materials and finished products. The increase in the cost of fuel, insurance and customs duties significantly increased the cost of production.

Now I will present the logistical challenges facing Ukrainian business:

1. Refusal of accumulation. The more goods you have in warehouses, the higher the amount of frozen finances. In addition, it is dangerous to store goods in warehouses for a long time - in the event of an attack, they can be lost.

2. Changes to warehouse conditions. The largest hub (70–80% of professional warehouse space) was located in the Kyiv region. With the outbreak of hostilities, companies were forced to move their goods to the west of Ukraine, where there was no warehouse space of this size.

3. Difficulties with the purchase of goods. The problems are primarily related to the limited range of products and suppliers, blocked ports and the load on the railway infrastructure [3].

4. Disruption of supply chains. The destruction of infrastructure, including roads, bridges and railway lines, blocked transport routes and controlled areas are forcing some companies to look for alternative delivery methods.

5. High risks during the war. This includes the risk of shelling, mining, seizure of vehicles and cargo, which leads to significant financial losses and loss of cargo.

6. Lack of personnel due to mobilization. Mobilization has significantly affected the human resources of companies working in the transport and logistics sector. The lack of qualified personnel complicates the performance of operational tasks and reduces the efficiency of enterprises.

In parallel with logistics problems, Ukrainian enterprises faced an energy crisis. Regular shelling of energy infrastructure led to significant interruptions in power supply, which complicated the uninterrupted production process. To ensure business continuity, companies were forced to invest heavily in diesel generators, batteries and other uninterruptible power systems. These significant capital costs, together with rising fuel and equipment maintenance costs, have further strained business finances [6].

For organize a team during a blackout, it's necessary:

- remote work or online work became a trend during the Covid pandemic, so it became easier to organise teamwork from a distance during the pandemic. Flexibility and empathy of managers helps to organize the interaction in the best way.

- flexible working hours. Employees are grateful for the lack of pressure on the online presence schedule. The main indicator of success is efficiency or, for example, a task completed on time.

Today's world has destroyed the understanding of the traditional working day, giving instead night time, excessive activity when there is electricity, and sudden breaks in work during the day.

- support. It is important for employees to feel that the company is there for them in these difficult times, that the employer cares and protects them, and that the workplace is a safe place. It's good when a company responds to an alarm and goes into hiding [8].

Also an equally important problem was the sharp reduction in the number of women workers. Since women make up about 75% of the workforce in garment factories, their mass evacuation abroad has led to a significant decrease in production capacity [9].

Despite numerous challenges, Ukrainian manufacturers have demonstrated a high level of adaptability. Many companies reoriented production to the manufacture of products for military purposes, which allowed to save jobs and ensure a stable demand for products. Other companies were actively looking for new markets, in particular in the countries of the European Union.

A striking example of such stability is the Kherson sewing factory (Figure 1), which, despite the occupation, was able to resume production in a new place. Moving to Cherkasy region was not only a change of location, but also the beginning of a new stage of development. The company not only saved jobs for its employees, but also became one of the largest taxpayers in the region, contributing to the development of the local economy.



Source: [1].

Figure 1. Kherson sewing factory



Source: [2].

Figure 2. Sewing company of Olha Chabanova

Seamstresses make uniforms for security forces, providing our defenders with the necessary clothes. In order not to waste a single piece of fabric, the company organized a volunteer movement. The remains of the material are used to make camouflage nets for the military.

In a short time, the company managed to open three new branches in the Cherkasy region and one in the Kirovohrad region. They also resumed work in the de-occupied Snihurivka. In total, these companies employ about 300 people [1].

No less impressive is the story of Olha Chabanova, who, having lost everything in Severodonetsk, was able to resume production of her sewing company in the Dnipropetrovsk region. Her experience shows that Ukrainian entrepreneurs are ready for any challenges in order to maintain their businesses and provide work for their employees.

Before the full-scale invasion of Russia, Olha Chabanova successfully developed her sewing company in Severodonetsk, specializing in the production of workwear for rescuers. Her ambitious plans to expand her business were interrupted by the war. Together with her family and the equipment that she managed to take out, Olga was forced to evacuate to the Dnipropetrovsk region.

At first, to recreate samples of clothes, she had to literally collect them in parts. Having no time to develop new patterns, the craftsmen used finished products as a basis. Gradually, thanks to joint efforts, the company reached pre-war production volumes [2].

These two stories are just a drop in the sea of thousands of others, demonstrating the strength of the Ukrainian spirit and the invincibility of Ukrainian business. Despite all the difficulties, Ukrainian seamstresses, designers and managers continue to create, adapt to new conditions and contribute to the victory of Ukraine.

The prospects for the development of the industry are closely related to the general economic situation in the country and the successful completion of the war. Restoring peace and stability will create favorable conditions for investment in the textile industry, attracting new technologies and expanding exports.

Conclusion. The war in Ukraine has caused significant damage to the clothing industry, but Ukrainian entrepreneurs have demonstrated incredible resilience and adaptability. The destruction of production facilities, logistics chains, energy crises and a shortage of raw materials put the industry on the brink of survival. However, Ukrainian manufacturers are actively looking for new markets, introduce innovations and optimize production processes.

To fully restore the clothing industry requires significant investment, both from the state and from international donors. Government support in the form of soft loans, tax incentives and export development programs is critical. The development of cooperation with international organizations and the introduction of innovative technologies will also contribute to increasing the competitiveness of Ukrainian producers in the world market.

The war also revealed shortcomings in the logistics system of Ukraine. She clearly pointed out the shortcomings of the current state of affairs. First of all, the storage of large consignments of goods only in certain regions of the country, the use of routes that run near dangerous areas or strategic facilities. Logistics will become more complex, as this approach was the only way to stay afloat during the crisis. Storage reorganization [5].

Companies are actively exploring alternative energy sources such as solar and wind to reduce their reliance on the traditional grid. They also optimize their production processes, implement energy-efficient technologies and create reliable backup power systems to mitigate the impact of future power outages.

The Ukrainian government has also stepped up to support businesses during this crisis. Various programs have been launched to offset the cost of purchasing generators and fuel,

provide access to affordable funding, and streamline bureaucratic procedures. These measures are designed to ease the financial burden on businesses and facilitate their recovery [7].

Rebuilding the garment industry in Ukraine is not only an economic issue, but also a matter of national identity. Support for Ukrainian producers is a contribution to the economic development and strengthening of Ukraine's image on the world stage.

References

1. Business from scratch: a relocated garment factory is increasing its capacity – as it is happening in Cherkasy region. URL: <https://www.5.ua/regiony/biznes-z-nulia-relokovana-shveina-fabryka-naroshchue-svoipotuzhnosti-ia-k-tse-vidbuvaietsia-na-cherkashchyni-305158.html>.
2. They sew clothes for rescuers and dream of a counteroffensive. The story of IDPs from Luhansk region who rebuilt their business from scratch. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/relokovane-shveyne-pidpryyemstvo/32412933.html>.
3. Logistics in time of war: how Ukrainian business can organize transportation flows. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html.
4. Key problems in the field of transport and logistics during the war in Ukraine. URL: https://logist.today/osoboe_mnenie-uk/2024-06-18/klyuchevye-problemy-v-sfere-transporta-i-logistiki-v-period-voyny-v-ukraine-2/.
5. Logistics during martial law – synex logistics experience. URL: <https://trademaster.ua/articles/313567>.
6. Generators at the enterprise, cogeneration plants and connection to power grids – Energy digest. URL: https://biz.ligazakon.net/news/230544_generatori-na-pdprimstv-kogeneratsyn-ustanovki-ta-pridnannya-do-elektromerezh--energetichniy-dayzhest.
7. Compensation for costs of the generator: where and how you can get help from the state. URL: <https://groshi.novyny.pro/news/ekonomika/kompensaciya-vitrat-na-generator-de-ta-yak-mozhna-otrimati-dopomogu-vid-derzhavi-10138.html>.
8. Dark night of business: Ingenuity will help adapt to blackout. URL: <https://mind.ua/openmind/20251071-temna-nich-biznesu-adaptuvatisya-do-blekautu-dopomozhe-vinahidlivist>.
9. The current state and prospects of development of the clothing industry of Ukraine. URL: <https://konfgeolutsk.wordpress.com/2018/04/19/%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%82%D0%B0-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA/>
10. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: теорія та практик: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
11. Бєлялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. 2022. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf.
12. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislyaviiyny>.

Балюра Д. О., магістр, Бондаренко С. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ КРАСИ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті досліджено особливості адаптації підприємств індустрії краси до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану. Визначено теоретичні аспекти зовнішнього середовища та виділено ключові фактори, які впливають на діяльність підприємств цієї сфери. Проведений детальний аналіз зовнішнього середовища підприємств індустрії краси та визначено вплив воєнного стану на їх діяльність.

Ключові слова: зовнішнє середовище, індустрія краси, SWOT-аналіз, стратегія, послуги, фінансові показники.

Balyura D. O., Bondarenko S. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

ADAPTATION OF BEAUTY INDUSTRY ENTERPRISES TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Abstract. The article examines the peculiarities of the adaptation of beauty industry enterprises to the external environment under martial law. The theoretical aspects of the external environment are determined and the key factors that influence the activities of enterprises in this sphere are highlighted. Detailed analysis of the external environment of beauty industry enterprises is carried out and the impact of martial law on their activities is determined.

Keywords: external environment, beauty industry, SWOT analysis, strategy, services, financial indicators

Вступ. У сучасному світі індустрія краси та догляду за собою займає важливе місце у повсякденному житті людей. Салони краси, перукарні, SPA-центри пропонують широкий спектр послуг для покращення зовнішнього вигляду та самопочуття клієнтів. З початком повномасштабного вторгнення безліч компаній індустрії краси зіштовхнулись з новими реаліями роботи, які безпосередньо вплинули на їх діяльність та фінансові показники. Зовнішнє середовище компаній здійснює значний вплив на їх діяльність передусім через економічні фактори. Таким чином, адаптація підприємств індустрії краси до зовнішнього середовища є актуальною темою для дослідження та викликає інтерес як для підприємств та організацій, так і для державних органів.

Дослідження питання адаптації підприємства до зовнішнього середовища були здійснені такими науковцями як: С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай [4], Л.А. Євчук [5], Г.В. Строкович, Д.А. Жукова [12], Г.В. Даценко [3], М.В. Ковбатюк, Н.Г. Беник [7], Ю.В. Ковтуненко, А.Г. Олексійчук, Т.М. Васалатій [8], О. Більовська, Р. Майстро [1], О.О. Казак, М.О. Сулима [6] та багато інших. Проте питання адаптації підприємств до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження та розвитку.

Постановка завдання. Метою статті було дослідження функціонування підприємств індустрії краси в умовах воєнного стану та розробка підходів до удосконалення адаптації підприємства до зовнішнього середовища в умовах воєнного стану та післявоєнної розбудови країни.

Результати досліджень. Зовнішнє середовище організації включає чинники, які знаходяться за межами організації та можуть на неї впливати ззовні. Дане середовище є

надто мінливим, що викликано зміною смаків та переваг споживачів, запровадженням нових законів, сучасних цифрових технологій, процесів виробництва тощо. На думку переважної кількості науковців, зокрема [3, 7] зовнішнє середовище організації складається із зовнішнього середовища прямого впливу та зовнішнього середовища непрямого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації. До таких факторів належать споживачі, конкуренти, постачальники, фінансові організації, джерела трудових ресурсів. Середовище непрямого впливу складається з чинників, які безпосередньо не впливають на діяльність організації, проте вони здійснюють свій вплив опосередковано і підприємство повинно враховувати цей вплив при прийнятті управлінських рішень. До таких факторів відносять технології, стан економіки, відносини з місцевим населенням, соціально-культурні та політичні фактори.

На сьогоднішній день існує безліч методів, що дозволяють провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. За результатами такого аналізу формулюються рекомендації щодо вдосконалення взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Одним із найбільш популярних методів дослідження середовища організації є SWOT-аналіз, який використовують для отримання оцінки реального стану, слабких та сильних сторін організації, а також систематизації інформації стосовно ситуації на ринку, виявлення можливостей та загроз. Питанням SWOT-аналізу присвячено праці [2, 9].

SWOT-аналіз здійснюється у три етапи. Перший етап SWOT-аналізу включає аналіз внутрішнього середовища організації, в рамках якого виявляються сильні та слабкі сторони. Другий передбачає аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати можливості та загрози розвитку організації. Третій етап полягає у зіставленні всіх виявлених факторів з метою визначення здатності організації реалізувати наявні можливості та мінімізувати потенційний негативний вплив зовнішніх загроз.

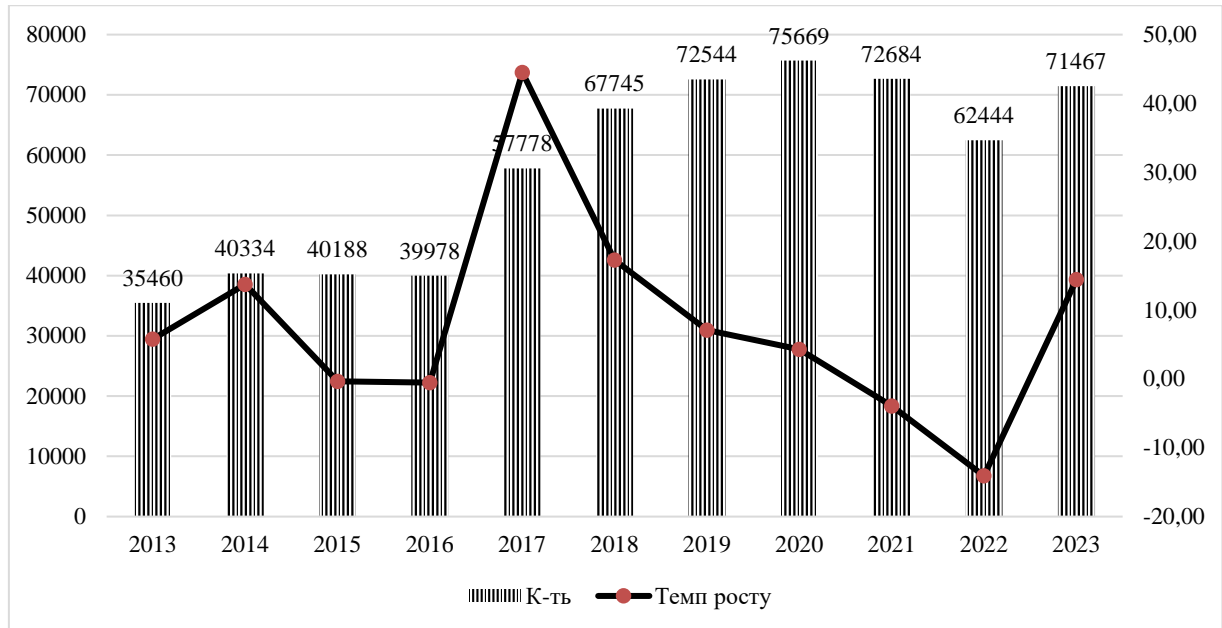
До найістотніших переваг використання SWOT-аналізу на підприємстві індустрії краси слід віднести його простоту у використанні та універсальність. Він систематизує усі можливі ситуації, які наявні на сьогоднішній день, або можуть відбутися у майбутньому. SWOT-аналіз дає змогу моніторити стан зовнішнього середовища та вести спостереження за конкурентами. Аналіз внутрішнього середовища організації дозволяє виявляти та використовувати потенційні можливості підприємства швидше за конкурентів, вчасно виявити ризики та уникати небезпек. Це сприяє вибору оптимального шляху розвитку підприємства індустрії краси та ухваленню оптимальних управлінських рішень.

При проведенні SWOT-аналізу важливо мати повну та достовірну інформацію про можливості підприємства та реальний стан ринку, на якому функціонує підприємство. Важливою також є кваліфікація працівників, які здійснюють цей аналіз та знання ситуації на ринку. Як вказується у джерелі [2] до недоліків SWOT-аналізу слід віднести те, що, хоча на вигляд він є простим та доступним, саме ця простота може привести до поспішних та безглузких висновків, недоказаних та двояких понять.

Визначивши теорію зовнішнього середовища, пропонується проаналізувати вплив воєнного стану на кількість компаній індустрії краси (рис. 1) та їхній обсяг реалізованих послуг (рис. 2).

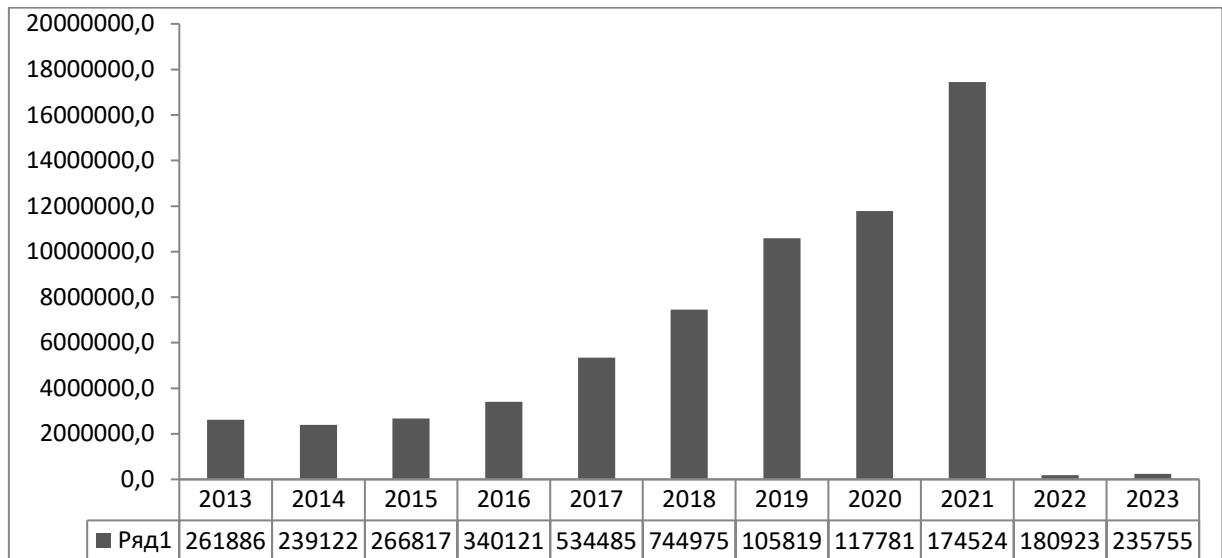
Аналізуючи динаміку кількості підприємств індустрії краси, бачимо, що в 2022 році їх кількість зменшилась на 14,09%, що було викликано війною в Україні та частковою окупацією територій. В 2023 році спостерігається поживавлення росту на

14,45%, адже салони краси перенесли свій бізнес на більш безпечні території України та частково відновили свою діяльність.



Джерело: [10].

Рис. 1. Динаміка кількості підприємств індустрії краси в Україні за 2013-2023 р.р.



Джерело: [10].

Рис. 2. Динаміка обсягу реалізованих послуг (товарів) підприємств індустрії краси в Україні за 2013–2023 р.р., тис. грн

Як можна побачити з рис. 3, повномасштабне вторгнення призвело до падіння обсягу реалізованих послуг підприємств індустрії краси, адже компанії закривалась, а жителям України було не до відвідування підприємств індустрії краси.

Війна в Україні змінили підхід до ведення бізнесу, адже компанії були змушені швидко адаптуватись до змін та розробляти нові стратегії по залученню клієнтів. Слід визначити наступні зміни, які вплинули на діяльність компаній індустрії краси:

– зміна стратегічного планування на піврічний період, адже не можливо розробляти довготермінові плани, коли щодня компанії знаходяться під ракетною загрозою;

– закупівля генераторів та адаптація до відключень електроенергії;

– підлаштування під зростання цін на енергоресурси та розробка оновленої цінової політики;

– проблеми з набором штату працівників, адже українці масово мігрували, що призвело до дефіциту кадрів.

В цілому слід зазначити, що компанії індустрії краси перебудували свою діяльність під реалії військового стану та навчилися працювати навіть під час блекаутів. Слід вважати, що позитивними змінами стали дії українського уряду щодо підтримки компаній, які більш детально наведено на рис. 3.



Джерело: [1, 11].

Рис. 3. Основні інструменти урядової підтримки українського бізнесу

У період воєнного стану держава здійснює заходи, направлені на підтримку переробної промисловості та її інноваційний розвиток [11]. Так, підприємці можуть скористатися програмою «Доступні кредити 5–7–9» й отримати позику до 150 мільйонів гривень на 10 років. Щодо нестачі кваліфікованих кадрів – роботодавці мають можливість звернутися до Державної служби зайнятості та замовити навчання необхідного фахівця на основі використання системи ваучерів. Проводиться також грантова підтримка підприємств. Так підтримується бізнес у переробній промисловості і створюються нові робочі місця.

На сьогодні в Україні створено низку проектів та програм, які стимулюють підтримку бізнесу та створення комфортних умов для його зростання [6, 11]. Основні заходи підтримки включають податкові канікули, допомогу з логістикою, кредитування, просування продукції, державні замовлення, спрощення митних процедур, допомогу з переїздом та експортом.

Отже, зміни, викликані воєнним станом в Україні передбачають швидку адаптацію підприємств до умов зовнішнього середовища. Підприємства індустрії краси повинні проводити моніторинг зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу та працювати на розвиток бізнесу через забезпечення фінансової стабільності, пошуку клієнтів за допомогою маркетингових засобів, що в підсумку дозволить компаніям навчитись працювати у мінливому середовищі та швидко адаптуватись до його змін.

Список використаної літератури

1. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2023. № 2. С. 50–54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a446ba22-d608-4a23-9133-69d895e83fe8/content>.
2. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>.
3. Даценко Г. В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2010. № 6. С. 198–202.
4. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 1. С. 144–156.
5. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка.* 2009. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6>.
6. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2023. № 1 (11). С. 140–150. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/190/154>.
7. Ковбатук М. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт.* 2016. № 2. С. 101–108.
8. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 11. С. 56–58. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5040&i=10>.
9. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.
10. Офіційний сайт державної служби статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
11. Офіційний сайт Української асоціації легкої промисловості (Укрлегпром). URL: <https://ukrlegprom.org/ua/>
12. Строкович Г. В., Жукова Д. А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки.* 2018. № 4. С. 327–333.

Барановський Д. С., магістр, науковий керівник: Квіта Г. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Розглянуто інноваційні маркетингові стратегії, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу в умовах війни. Особлива увага приділена цифровим каналам, контент-маркетингу, автоматизації маркетингових процесів, соціальній відповідальності та репутації бізнесу. Досліджено ефективність цих підходів для збереження клієнтської бази, покращення лояльності та підвищення стабільності доходів у кризовий період. У висновках надано практичні рекомендації щодо адаптації та подальшого розвитку підприємств за рахунок використання інноваційних маркетингових стратегій.

Ключові слова: інноваційні маркетингові стратегії, малий та середній бізнес, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, автоматизація, соціальна відповідальність, управління репутацією, адаптація до кризи.

Baranovskyi D. S., scientific supervisor: Kvita H. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE MARKETING STRATEGIES FOR SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN A TIME OF WAR

Abstract. The article examines innovative marketing strategies aimed at supporting small and medium-sized businesses in wartime conditions. Special attention is given to digital channels, content marketing, marketing process automation, corporate social responsibility, and business reputation. The effectiveness of these approaches is analyzed in terms of maintaining customer base, improving loyalty, and enhancing revenue stability during the crisis period. The conclusions offer practical recommendations for adaptation and further development of enterprises through the use of innovative marketing strategies.

Keywords: innovative marketing strategies, small and medium-sized businesses, digital marketing, content marketing, automation, social responsibility, reputation management, crisis adaptation.

Вступ. В умовах війни малий та середній бізнес (МСБ) в Україні опинився перед безпрецедентними викликами, які докорінно змінюють їхнє функціонування та можливості для розвитку [1]. Військові дії та пов'язані з ними ризики, економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, а також значні зміни у поведінці споживачів та їхніх пріоритетах створюють додаткові бар'єри для підприємств. Багато МСБ стикаються з проблемами доступу до ресурсів, зниженням попиту на свої товари та послуги та, відповідно, зі скороченням фінансових надходжень, що ускладнює підтримання стійкої діяльності [2].

У таких умовах підприємства повинні шукати нові рішення для адаптації до викликів часу, зокрема застосовуючи інноваційні маркетингові стратегії, які дозволять не лише підтримувати клієнтську базу, але й зміцнювати репутацію компанії та залучати нові сегменти ринку. Роль маркетингу як інструменту комунікації та взаємодії з клієнтами набуває особливої важливості, адже в умовах кризи він може стати ключовим чинником, який визначає здатність підприємства не лише вижити, а й зберегти довіру клієнтів та адаптуватися до швидкоплинних умов.

Останніми роками зростає інтерес науковців до дослідження інновацій у сфері маркетингу, особливо з точки зору цифрових технологій, які сприяють швидкому обміну інформацією та більш ефективній взаємодії зі споживачами. Відомі дослідження

підтверджують важливість використання соціальних мереж, аналітики великих даних та автоматизації процесів для покращення маркетингових результатів [3]. Однак специфічні аспекти, пов'язані із застосуванням цих інновацій для підтримки бізнесу в умовах війни, залишаються маловивченими, що підкреслює актуальність подібних досліджень [4]. Більшість наявних підходів зосереджені на стабільних економічних умовах і не враховують усіх ризиків та труднощів, що виникають у кризових ситуаціях.

Отже, невирішеною частиною загальної проблеми залишається визначення конкретних інноваційних маркетингових стратегій, які можуть бути ефективно застосовані для підтримки українського малого та середнього бізнесу в умовах війни. Ці стратегії повинні враховувати як обмеження, що постають перед МСБ, так і їхні потреби в адаптації до змін, спричинених війною. Таким чином, виникає необхідність у створенні нових підходів, які б відповідали унікальним потребам підприємств у таких складних умовах [5].

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз та розробка інноваційних маркетингових стратегій, здатних підтримати малий та середній бізнес в Україні в умовах війни. У ході дослідження планується вивчити найсучасніші підходи у сфері маркетингу, які зможуть допомогти підприємствам не лише адаптуватися до нових реалій, але й зберегти конкурентні позиції та забезпечити сталість свого розвитку. Зокрема, дослідження зосереджуватиметься на вивченні можливостей цифрового маркетингу, який включає в себе соціальні медіа, контент-маркетинг, інструменти аналітики та автоматизацію процесів, що можуть бути застосовані навіть у умовах обмежених ресурсів.

Основними завданнями дослідження є:

1. Визначення актуальних маркетингових інструментів, які можна адаптувати для потреб МСБ в умовах воєнної кризи.
2. Оцінка можливостей інтеграції цифрових каналів комунікації, що дозволяють зберігати ефективність навіть при зниженні традиційних ресурсів.
3. Формулювання практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних підходів у маркетингу, що сприятимуть підвищенню стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Результати досліджень. В умовах війни використання інноваційних маркетингових стратегій стає ключовим інструментом для підтримки стійкості малого та середнього бізнесу [6]. Успішні маркетингові стратегії для МСБ повинні враховувати економічні обмеження, адаптивність та цифрову трансформацію, яка дозволяє охоплювати широку аудиторію навіть за відсутності фізичної присутності. Як приклад, такими стратегіями можуть бути:

1. *Цифровий маркетинг та соціальні мережі.* Соціальні медіа стали основним каналом комунікації для бізнесу в умовах обмежень фізичних контактів. Використання платформ, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, дозволяє підприємствам підтримувати контакт з клієнтами, збирати зворотній зв'язок та оперативно адаптувати пропозиції. Багато МСБ обирають стратегії контент-маркетингу, зосереджуючись на освітньому контенті, історіях співробітників чи волонтерської діяльності, що допомагає зміцнювати довіру та привертати нових клієнтів.

2. *Колаборації з волонтерськими та громадськими організаціями.* Зважаючи на потребу у підтримці спільнот, МСБ все частіше долучаються до благодійних ініціатив чи співпрацюють із громадськими організаціями. Це не лише сприяє зміцненню бренду, але й формує позитивний імідж та довіру серед споживачів. Такі колаборації можуть включати організацію благодійних акцій, надання відсотку від продажів на благодійність або участь у волонтерських проєктах, що водночас залучає нових клієнтів.

3. *Аналітика великих даних (Big Data)*. Сучасні інструменти аналітики дозволяють бізнесам ефективніше використовувати великі обсяги даних, щоб краще розуміти своїх клієнтів і їхні потреби. Використання Big Data дає змогу аналізувати споживчі тенденції, прогнозувати попит, а також здійснювати сегментацію аудиторії. В умовах обмежених ресурсів це особливо важливо, адже дає змогу створювати точні, орієнтовані на конкретну групу клієнтів маркетингові кампанії.

4. *Контент-маркетинг та персоналізовані пропозиції*. Персоналізація – це інструмент, який дозволяє бізнесу надавати клієнтам найбільш релевантну інформацію, особливо коли ресурси обмежені. Залучення клієнтів за допомогою персоналізованих пропозицій та адаптованих рекламних кампаній допомагає досягати лояльності в аудиторії. Наприклад, автоматизовані повідомлення з рекомендаціями товарів чи спеціальні пропозиції на основі минулих покупок стають важливими інструментами підтримки продажів.

5. *Управління репутацією та комунікація у кризових умовах*. Важливим аспектом маркетингової стратегії в умовах війни є управління репутацією. Підприємства МСБ можуть використовувати спеціальні платформи моніторингу відгуків, такі як Google Alerts або Mention, для того щоб відстежувати думки клієнтів і вчасно реагувати на можливі проблеми. Активна комунікація зі споживачами через соціальні мережі допомагає підтримувати довіру клієнтів та зміцнює зв'язок між брендом і споживачами, навіть у періоди нестабільності.

6. *Електронна комерція та онлайн-продажі*. В умовах війни багато МСБ змушені були перейти на онлайн-продажі, щоб забезпечити безперервність своєї діяльності. Використання платформ електронної комерції, таких як Rozetka, Prom.ua, або створення власного веб-сайту дозволяє бізнесам охоплювати більшу аудиторію, не обмежуючись географічними рамками. Крім того, інтеграція з платіжними системами та службами доставки робить процес покупки зручнішим для клієнтів. Завдяки цьому підприємства можуть стабілізувати свої продажі, навіть коли фізичні магазини зачинені.

7. *Підтримка клієнтів у форматі онлайн-консультацій*. Забезпечення якісної підтримки клієнтів є важливою умовою для збереження лояльності. Багато підприємств починають використовувати такі інструменти, як чат-боти, онлайн-консультації або підтримка через месенджери, що допомагає клієнтам швидко отримати відповіді на запитання та консультації щодо товарів або послуг. Цей підхід дозволяє бізнесам зберігати високий рівень обслуговування навіть при знижених кадрових ресурсах.

Таким чином, інтеграція інноваційних маркетингових стратегій дозволяє малим і середнім підприємствам пристосуватися до нових реалій та мінімізувати негативні наслідки війни. Відповідна адаптація до умов воєнного часу відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та зміцнення позицій на ринку [7].

Кожна зазначена маркетингова стратегія має свої певні переваги та недоліки, а також спосіб застосування. Зокрема, можна виділити такі показники (табл 1).

Використання даних механізмів може суттєво підвищити конкурентоспроможність і прибутковість підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, адже ці практики є успішні у всьому світі та вже довели, що саме вони є одними зі складників успіху бізнесу, який тільки починає свою діяльність або в процесі покращення своїх фінансових результатів [8].

Впродовж останніх років було проведено велику кількість дослідження ефективності певних маркетингових стратегій. Певні результати та висновки цих досліджень присутні нижче (табл. 2).

Таблиця 1

Показники маркетингових стратегій

Стратегія	Опис стратегії	Переваги	Приклади використання
Цифровий маркетинг та соцмережі	Використання соцмереж для зв'язку з клієнтами, просування контенту, реклами товарів	Доступ до широкої аудиторії; зниження витрат на рекламу	Використання Facebook, Instagram для прямих трансляцій, акцій, інформування про актуальні товари
Контент-маркетинг	Створення освітнього, інформаційного та розважального контенту, персоналізація повідомлень	Підвищення лояльності клієнтів; побудова довгострокових відносин з клієнтами	Блоги, відео з порадами, розсилки на електронну пошту з персональними рекомендаціями
Електронна комерція	Перехід на онлайн-продажі для зниження залежності від фізичних точок	Розширення ринку збуту; можливість безконтактної торгівлі	Платформи як Rozetka, Prom.ua, а також створення власних інтернет-магазинів
Колаборації з громадськими організаціями	Партнерство з неурядовими організаціями, благодійні акції для підтримки суспільства	Позитивний імідж; зміцнення репутації бренду	Передача відсотка з продажів на благодійність, участь у волонтерських проєктах, допомога постраждалим від війни
Управління репутацією	Використання платформ для моніторингу відгуків, комунікація з клієнтами у соцмережах	Зміцнення довіри до бренду; швидке реагування на проблеми	Інструменти для моніторингу, як Google Alerts, Mention; активна комунікація зі споживачами через соцмережі
Підтримка клієнтів онлайн	Запровадження онлайн-консультацій, чат-ботів, месенджерів для швидкої підтримки	Покращення обслуговування клієнтів; зниження витрат на підтримку	Використання чат-ботів у Facebook Messenger, Viber для відповідей на поширені запитання, надання консультацій в онлайн-чатах

Джерело: на основі дослідження автора.

Таблиця 2

Дослідження ефективності певних маркетингових стратегій

Стратегія	Результати досліджень	Джерело
Цифровий маркетинг та соцмережі	Дослідження 2023 року показало, що використання соцмереж під час кризових ситуацій підвищує продажі на 28% і лояльність клієнтів на 35%.	Smith & Kline (2023), <i>Journal of Digital Marketing Studies</i>

Продовження табл. 2

Стратегія	Результати досліджень	Джерело
Контент-маркетинг	Аналітика 2022 року довела, що створення персоналізованого контенту збільшує лояльність клієнтів на 45% і сприяє зниженню витрат на маркетинг до 18%.	Wang et al. (2022), <i>International Marketing Review</i>
Електронна комерція	Згідно з дослідженням World Bank 2023 року, підприємства, що перейшли на електронну комерцію, збільшили продажі на 30% навіть у складних умовах.	World Bank (2023), <i>Digital Transformation in Crisis Contexts</i>
Колаборації з громадськими організаціями	Дослідження 2023 року показало, що співпраця з громадськими організаціями збільшує лояльність до бренду на 50%, що покращує імідж у 78% клієнтів.	Davis & Lee (2023), <i>Journal of Brand Management in Crisis</i>
Управління репутацією	В 2022 році було виявлено, що своєчасна реакція на відгуки та відстеження репутації в інтернеті підвищує довіру клієнтів на 40% і знижує негативні коментарі на 15%.	Martin & Co. (2022), <i>Reputation Management Quarterly</i>
Підтримка клієнтів онлайн	За даними дослідження 2023 року, якісна онлайн-підтримка допомагає утримати 35% клієнтів під час кризових ситуацій і збільшує продажі на 18%.	Edwards & Hall (2023), <i>Customer Service Efficiency in E-commerce</i>

Джерело: авторське групування.

Таблиця 2 чітко дає зрозуміти, чому саме певні маркетингові стратегії є ефективними.

Висновки. У сучасних умовах, коли малий та середній бізнес змушений функціонувати в нестабільному середовищі, інноваційні маркетингові стратегії стають не просто корисними, а життєво необхідними. Проведений аналіз дозволяє виділити низку рекомендацій, які можуть суттєво покращити ситуацію для підприємств, допомогти їм втриматися на ринку, підтримати зв'язок із клієнтами та навіть забезпечити подальше зростання:

1. *Сфокусуватися на гнучкості цифрових каналів.* Соціальні мережі та цифровий маркетинг здатні швидко адаптуватися до змін попиту і настроїв споживачів. Це особливо важливо у кризовий час, коли клієнтські потреби часто змінюються. Експериментуйте з новими форматами контенту, оперативно реагуйте на соціальні події, що можуть вплинути на аудиторію.

2. *Створювати персоналізований та корисний контент.* Уважне дослідження потреб клієнтів та створення контенту, який не лише просуває товар, а й реально допомагає клієнтам розв'язувати їхні проблеми, підвищує довіру та лояльність до бренду. Освітні матеріали, поради, інструкції – усе це може стати міцним містком між бізнесом і клієнтом, особливо коли в країні панує невизначеність.

3. *Розвивати багатоканальну присутність, включаючи електронну комерцію.* Важливо бути там, де знаходяться ваші клієнти. Переваги електронної комерції – доступність, зручність, відсутність географічних обмежень – допоможуть бізнесу залишатися доступним навіть тоді, коли фізичні точки продажу можуть не функціонувати належним чином.

4. *Оптимізувати комунікації за допомогою автоматизації.* Сьогодні автоматизація є критичним інструментом економії часу та ресурсів. Вона допомагає підприємствам зберігати регулярність комунікацій та залишатися на зв'язку з клієнтами

без значних витрат. Автоматизовані рішення дозволяють ефективно управляти маркетингом навіть при мінімальних ресурсах.

5. *Підтримувати соціально відповідальний імідж через співпрацю з громадськими організаціями.* Показуючи свою участь у соціально важливих проєктах, бізнес буде міцніший зв'язок із суспільством. Партнерства з благодійними фондами або допомога постраждалим від війни підвищують лояльність і створюють позитивний імідж, що має довгострокові переваги для підприємства [9].

6. *Регулярно моніторити та реагувати на репутацію.* В умовах швидкого поширення інформації, своєчасна реакція на скарги, відгуки та коментарі споживачів може мати вирішальне значення. Робота з репутацією допомагає не тільки знижувати ризик негативного впливу на бренд, але й покращувати відносини з клієнтами, підвищуючи їхню задоволеність.

7. *Інвестувати в якісну онлайн-підтримку.* Забезпечення якісної підтримки через онлайн-канали дозволяє бізнесу бути поруч із клієнтами, забезпечуючи допомогу навіть у найскладніших ситуаціях. Це сприяє створенню відчуття безпеки та підтримки серед клієнтів, що підвищує їхню довіру та бажання залишатися з брендом.

Загалом, інноваційні маркетингові стратегії в умовах війни здатні допомогти бізнесу не тільки вижити, але й підготуватися до подальшого відновлення та розвитку. Успіх залежить від готовності швидко адаптуватися, проявляти гнучкість і підтримувати соціальну відповідальність – якості, що сьогодні виявляються найціннішими в умовах невизначеності.

Список використаної літератури

1. Smith, J., Kogan, L. (2023). The Role of Innovation in Crisis Marketing: Lessons from Small Businesses in Conflict Zones. *Journal of Marketing Research*, 45 (2): 120–135.
2. Ivanenko, P. (2023). Digital Marketing Trends and Their Application in Ukrainian SMEs During Wartime. *European Journal of Business Innovation*, 12 (3): 85–101.
3. Дубровська І. В. Інноваційний розвиток малого бізнесу України в умовах кризи. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 92–105.
4. Петров О. В. Стратегії цифрового маркетингу для підтримки бізнесу під час війни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 10 (3). С. 56–64.
5. Каменська А. В. Сучасні підходи до використання соціальних медіа у воєнних умовах. *Вісник Київського національного університету*. 2023. № 5 (4). С. 99–112.
6. Волков В. О. Вплив цифрової трансформації на стратегії просування товарів і послуг. *Економіка та маркетинг*. № 4. С. 34–39.
7. Баранчук О. В., Іваненко С. П. Ефективність цифрових маркетингових стратегій для малого та середнього бізнесу в умовах кризи. *Науковий вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 4. С. 35–45.
8. Smith J., Kline R. Використання цифрового маркетингу в умовах кризових ситуацій: досвід малого та середнього бізнесу. *Журнал маркетингових досліджень*. 2023. № 32 (4). С. 15–28.
9. Олексієнко П. І., Василенко Т. О. Роль репутаційного менеджменту у підтримці стійкості підприємств під час кризових явищ. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 74–82.

Белялов Т. Е., проф, Аширов Е. С., аспірант

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ

Анотація. Розглянуто сутність, класифікація та принципи побудови інноваційних стратегій управління підприємницького університету. Доведено, що підприємницькі університети не тільки готують фахівців, здатних адаптуватися до ринку зміненої праці, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей і стартапів. Проведений аналіз успішних прикладів впровадження інноваційних стратегій у різних університетах світу, який свідчить про те, що реалізація цих стратегій може суттєво підвищити ефективність управління в університетах та сприяти їх розвитку як центрів інновацій.

Ключові слова: інновації, стратегія, інноваційні стратегії, підприємницький університет, конкурентні стратегії.

Bielialov T. E., Ashyrov E. S.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES

Abstract. The article considers the essence, classification and principles of building innovative management strategies for an entrepreneurial university. It is proved that entrepreneurial universities not only train specialists who are able to adapt to the changing labor market, but also contribute to the development of new business models and startups. The author analyzes successful examples of implementation of innovative strategies in different universities around the world, which shows that the implementation of these strategies can significantly improve the efficiency of management in universities and promote their development as centers of innovation.

Keywords: innovation, strategy, innovation strategies, entrepreneurial university, competitive strategies.

Вступ. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій підприємницькі університети стають важливими центрами інновацій та підприємництва. Вони не лише готують фахівців, здатних адаптуватися до змінюваного ринку праці, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей і стартапів. Інноваційні стратегії управління в таких університетах є ключовими для забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності в умовах сучасної економіки.

Актуальність дослідження інноваційних стратегій управління зумовлена кількома факторами. По-перше, підприємницькі університети повинні відповідати на виклики, що виникають унаслідок швидкого розвитку технологій і змін у потребах суспільства. Це вимагає впровадження нових підходів до навчання, які б включали практичні аспекти підприємництва та інновацій. По-друге, інноваційні стратегії управління дозволяють університетам інтегрувати бізнес у навчальний процес, що сприяє формуванню підприємницького мислення у студентів. Залучення представників промисловості до розробки навчальних програм і створення стартап-інкубаторів є важливими елементами цієї інтеграції. По-третє, сучасні підприємницькі університети стикаються з необхідністю адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. Інноваційні стратегії управління допомагають їм не лише реагувати на зміни, але й активно формувати нові ринкові тренди через дослідження та розробки.

Дослідженню проблем реалізації інновацій в освіті присвячено праці відомих українських та зарубіжних вчених, серед яких. В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, С. Клепко, В. Корженко, В. Кремень, С. Ніколаєнко, В. Паламарчук,

С. Хаткевич та інші. Проте високо оцінюючи вклад вищеназваних вчених та отримані ними результати дослідження, доцільно констатувати, що поглиблення питання розвитку інноваційної діяльності саме закладів вищої освіти в розрізі їх стратегічного управління залишається недостатньо вивченим.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є аналіз основних інноваційних стратегій управління, які застосовуються в підприємницьких університетах, та визначення їх впливу на ефективність освітнього процесу в умовах цифрової економіки.

Результати досліджень. Інтеграція інноваційного підходу в сучасні університетські моделі зумовлює необхідність ведення інноваційної діяльності, яка охоплює як традиційні етапи (проведення науково-дослідних робіт, проектування, маркетингові дослідження, комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності), так і нетрадиційні складові (інтеграція інновацій в освітню сферу, пошук інтеграційних механізмів у процесі реалізації інноваційних ініціатив, нові підходи до комерціалізації продуктів освітньої та інноваційної діяльності).

Основною характеристикою підприємницького університету є концентрація інтелектуальних ресурсів, навчально-наукового та підприємницького середовища.

Отже, підприємницький університет функціонує як інноваційний науково-підприємницький комплекс, в якому здійснюються різноманітні види діяльності з відповідними функціями:

- освітня діяльність, яка реалізує освітню і наукову функції, а також функції додаткової та безперервної освіти;
- науково-дослідна й інтелектуальна функція, що передбачають проведення наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт;
- підприємницька діяльність, що виконує економічну функцію;
- інноваційна діяльність слугує функцією здійснення новаторських ініціатив;
- стратегічне планування та прогнозування є функціями довгострокового планування.

Таким чином, підприємницький університет формує моделі підготовки фахівців, орієнтуючись, з одного боку, на підготовку та вихід поколінь новаторів і, з іншого боку, на генерування інноваційних ідей і продуктів для різних економічних галузей.

Перераховані аспекти функціонування закладу вищої освіти, спрямованого на підприємницьку діяльність, підкреслюють необхідність вирішення завдань трансферу інноваційних технологій та їх комерціалізації. Трансформація від класичного університету до підприємницького відбувається через поступову переорієнтацію його діяльності на розробку та впровадження нових технологій, реалізацію нових ідей, запуск та успішне функціонування нових стартапів, а також постійний розвиток для ефективної реалізації нових стратегій [1].

Підходи до стратегічного управління закладів вищої освіти формуються під впливом різних поглядів, відмінності яких полягають у цільових функціях стратегій та змісті стратегічних програм. Більшість дослідників відзначають насамперед освітню діяльність університетів, проте, на сьогодні, перед закладами вищої освіти стоїть не тільки освітня функція, а й інноваційна та підприємницька. Тому, визначення стратегії університету в рамках тільки освітньої функції різко знижує його конкурентоспроможність.

Відповідно до [2], існуючі класифікації стратегій можна поділити за змістом на базові, конкурентні, функціональні стратегії. До базових стратегій закладів вищої освіти можна застосувати наступну класифікацію:

- стратегія стабільності (зосереджена на зміцненні наявних позицій і збереженні конкурентоспроможності);

- стратегія зростання (або перевищення рівня розвитку тієї чи іншої організації порівняно з попереднім рівнем);

- стратегія скорочення (відступу);

- комбінована стратегія (поєднує в собі риси кожної з базових стратегій).

Де-які дослідники пропонують класифікувати стратегії ЗВО на основі чинників приналежності, відносячи до них місце розташування, темпи розвитку, схильність абітурієнтів при виборі професії, рівень ресурсного забезпечення [3].

Необхідно відзначити, що базові підходи ґрунтуються на «стратегічній альтернативі», яка може бути представлена у варіанті реактивної адаптації як діяльність університету, спрямована на збереження свого становища в мінливих умовах ринку або вибору активної поведінки, як діяльність, сконцентрована на перетворенні закладу.

Відповідно до [4], конкурентні стратегії класифікуються за такими основними видами:

1) стратегія мінімізації витрат (витрати порівняно з конкурентами значно менші);

2) стратегія диференціації (продукція або послуга отримує відмінні властивості, які роблять її більш вигідною);

3) стратегія фокусування (зосередження на потребах цільового сегмента);

4) стратегія інновацій (створення нових технологій).

Функціональні стратегії слугують для ефективного розподілу ресурсів у межах загальної стратегії організації. Як правило, такі стратегії розробляються службами та відділами установи. Так, можна виділити: стратегію управління персоналом, маркетингову стратегію, стратегію зовнішньоекономічної діяльності, стратегію інноваційну.

Аналіз існуючих стратегій вітчизняних університетів показує, що поставлені стратегічні цілі та завдання не викликають сумніву, проте в подальшому механізм їх досягнення не представлений, крім того, відсутні зв'язки поставлених завдань із подальшими заходами. Сформульовані стратегічні цілі можна розглядати скоріше, як декларацію, що не має точних вимірників для оцінки ступеня її досягнення. У той час як вимірність є чи не головною вимогою до формулювання стратегічної мети. Завдання стратегії розвитку формулюються ЗВО чітко й однозначно, проте вони існують у відриві від стратегічної мети. У стратегіях університетів не виконується одна з вимог менеджменту – завдання не передбачають відповідних змін механізмів управління, оскільки реалізація заходів стратегічного розвитку відбувається в рамках існуючих підрозділів і процесів організації з незначним додаванням елементів проєктного управління. Вважається, що такий підхід не може бути ефективним - без зміни моделей діяльності університетів не можливий успіх у реалізації їхніх стратегій розвитку [5].

Аналіз підходів до формування інноваційних стратегій дозволяє розділити їх на дві групи:

- стратегії проведення досліджень і розробок, які визначають суть ідей, інвестування та взаємозв'язок з уже наявними процесами та продуктами;

- адаптація нововведень, що є частиною системи оновлення технології освітньої діяльності, виходу інноваційної продукції на ринок і застосування технологічних переваг.

Відповідно до [3], інноваційні стратегії можна класифікувати наступним чином:

- активно наступальна (для тих університетів, які прагнуть бути першими на ринку та володіють для цього необхідними ресурсами: інноваційним потенціалом, науково-технічним доробком, маркетинговою службою вищого рівня тощо);

- помірно наступальна (характеризується низьким рівнем ризиків і високими показниками конкурентоспроможності, але університет на займає провідні позиції на ринку);

- оборонна (підходить для університетів середнього рівня, дає змогу зберігати позиції);

- залишкова (прагнення зміцнити становище з уже готовими або застарілими продуктами).

Незважаючи на велику кількість класифікацій інноваційних стратегій закладів вищої освіти вони стикаються з великим числом обмежень, які мають як операційний, так і методологічний характер.

Необхідно відзначити, що при переході до типу підприємницького університету традиційна схема управління перестає відповідати вимогам швидкого реагування на зміни, тому проекти стратегії розвитку потребують фундаментальних змін принципів побудови системи управління закладом вищої освіти.

Для формування стратегії розвитку університету необхідно оцінити його спрямованість та готовність відповідати цифровій економіці. Це і буде точкою побудови подальшої стратегії. Відмінність стратегій визначається включенням університетів у різні інституційні процеси формування цифрової економіки. Інша частина університетів пов'язані із забезпеченням ефективності процесів створення цінності – ЗВО економічного спрямування.

Суть інноваційної системи управління підприємницькими університетами полягає в тому, що вона не тільки визначає цілі та способи їх досягнення, а й насамперед задає нові смисли організації діяльності вишу, вводячи інші правила самоорганізації, що призводять до синергетичного ефекту (поле можливостей + поле ресурсів). У цьому разі система управління відповідає на запитання про те, що і навіщо робити з ресурсами. Тому центральним стає цілеспрямоване формування й використання потенціалу ЗВО, за допомогою якого можливо провести трансформацію діяльності університету. Саме новий сенс діяльності підприємницького університету стає рушійною силою змін, а джерелами - ресурси, що залучені наявним потенціалом ЗВО [6].

Отже, враховуючи вищевикладене, можна запропонувати наступні ефективні інноваційні стратегії управління, які можуть бути використані в підприємницьких університетах [7]:

1. *Інтеграція бізнесу в освіті.* Стратегія передбачає залучення представників бізнесу до розробки освітніх програм та курсів з метою підвищення релевантності освіти та підготовки здобувачів до реальних викликів на ринку праці, що дозволяє здобувачам освіти отримувати актуальні знання та навички, необхідні для успішної кар'єри

2. *Використання стартап-інкубаторів і акселераторів.* Стратегія передбачає створення платформ для підтримки молодих підприємців, надаючи їм доступ до ресурсів, менторства та фінансування, що сприяє розвитку стартапів на базі університету та може призвести до комерціалізації інновацій й створення нових робочих місць.

3. *Співпраця з промисловістю.* Стратегія передбачає формування партнерств з компаніями для спільних досліджень і розробок, а також для стажувань здобувачів вищої освіти, що вплине на зміцнення зв'язків між академічною спільнотою та бізнесом, що підвищує шанси на успішну кар'єру випускників.

4. *Цифрова трансформація.* Стратегія передбачає впровадження новітніх технологій у освітній процес, таких як онлайн-курси, віртуальна реальність та штучний інтелект, що підвищує доступність освіти та можливостей для самостійного навчання здобувачів вищої освіти.

5. *Менторство та проектна робота.* Стратегія передбачає використання менторських програм й групових проектів для розвитку підприємницьких навичок у здобувачів вищої освіти, що дозволяє формувати практичні навички й здатності працювати в команді, що є критично важливим для успіху в бізнесі.

6. *Оцінка результатів навчання.* Стратегія передбачає впровадження системи оцінки результативності освітніх програм за допомогою зовнішніх експертів та представників індустрії та постійне вдосконалення освітніх курсів відповідно до потреб ринку.

7. *Фінансування підприємницьких ініціатив.* Стратегія передбачає визначення бюджету на підтримку підприємницьких проектів та стартапів у рамках університету, що забезпечує ЗВО ресурсами для реалізації інноваційних ідей та проектів здобувачів вищої освіти.

8. *Стратегічне управління інноваціями* передбачає розробку довгострокових стратегій управління інноваціями, включаючи створення офісу трансферу технологій, що підвищує ефективність впровадження інновацій та комерціалізації наукових розробок.

Реалізація запропонованих стратегій у вітчизняних університетах може суттєво підвищити ефективність управління у ЗВО і сприяти їх розвитку як центрів інновацій та підприємництва.

Отже, сучасні підприємницькі університети відіграють важливу роль у формуванні нових бізнес-моделей та стартапів, а також у розвитку економіки. В умовах глобалізації та швидких змін у технологіях, інноваційні стратегії управління стають критично важливими для університетів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам суспільства.

В табл. 1 наведені успішні приклади підприємницьких університетів, які впроваджують інноваційні стратегії управління.

Таблиця 1

Приклади підприємницьких університетів, що впроваджують інноваційну стратегію

Університет	Стратегія	Вплив на діяльність університету
1. Університет Мічигану (University of Michigan)	Університет активно розвиває підприємницькі екосистеми, залучаючи студентів до стартапів та інноваційних проектів.	Здобувачі отримують можливість працювати над реальними бізнес-ідеями, що сприяє розвитку їхніх підприємницьких навичок і створенню нових компаній.
2. Університет Піттсбурга (University of Pittsburgh)	Програма "Business of Innovation Commercialization" навчає студентів і викладачів комерціалізації інновацій.	Підвищується обізнаність про підприємництво серед академічного складу та стимулює створення нових стартапів на базі досліджень університету.
3. Університет Джорджії (University of Georgia)	Університет має активну програму підтримки стартапів, яка включає бізнес-інкубатори та акселератори.	Здобувачі і випускники реалізують свої ідеї у вигляді успішних бізнесів, що позитивно впливає на місцеву економіку.
4. Університет Каліфорнії в Берклі (University of California, Berkeley)	Університет створив "Berkeley SkyDeck", який є бізнес-інкубатором для стартапів.	Здобувачі мають доступ до ресурсів, менторства та фінансування, що допомагає їм розвивати свої бізнес-ідеї.
5. Національний університет Сінгапуру (National University of Singapore)	Університет реалізує модель підприємницького університету, що включає тісну співпрацю з промисловістю та комерціалізацію досліджень.	Розвиток інноваційних технологій й стартапів, а також покращення зв'язків між академічною спільнотою та бізнесом.

Продовдження табл. 1

Університет	Стратегія	Вплив на діяльність університету
6. Університет Флориди (University of Florida)	"INSPIREation Hall" – перша в США академічна резиденція, орієнтована на підприємство.	Створення середовища для співпраці між здобувачами, викладачами та підприємцями, що сприяє розвитку нових ідей і проєктів.
7. Університет Вашингтона (University of Washington)	Університет проводить багаторівневий конкурс бізнес-планів, що включає семінари та курси для підтримки студентських ідей.	Здобувачі розвивають свої бізнес-навички та отримують фінансування для реалізації своїх проєктів.

Джерело: побудовані авторами.

Отже, наведені приклади демонструють різноманітні підходи до впровадження інноваційних стратегій управління в підприємницьких університетах, які сприяють розвитку підприємництва та інновацій у суспільстві [8].

Висновки.

Таким чином, дослідження інноваційних стратегій управління в підприємницьких університетах є надзвичайно актуальним і необхідним для розвитку як самих університетів, так і економіки в цілому. Це дозволяє не лише підвищити якість освіти, але й сприяти створенню нових робочих місць і розвитку інноваційних бізнес-моделей у суспільстві. Крім того, важливість інноваційних стратегій управління підкреслюється необхідністю забезпечення сталого розвитку університетів. Впровадження таких стратегій може призвести до підвищення ефективності освітніх програм, покращення якості підготовки фахівців та збільшення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Список використаної літератури

1. Белялов Т. Е. Стратегія розвитку як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності університета. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 8–17.
2. Белялов Т. Е. Модель підприємницької діяльності в освітньому процесі закладів вищої освіти. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 40. С. 504–507. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/40-2020>.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС МВС України, 2021. 235 с.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
5. Романовський О. О. Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 4–8.
6. Воронкова Т. Є. Організаційні аспекти вибору стратегічних моделей розвитку закладу вищої освіти. *VIII Міжнародна науково-практична конференція "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти"* 5 жовтня 2018 р.
7. Калетнік Г. М., Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННБК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 6. С. 7–27.
8. Каленюк І. С. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (25). С. 6–22.

Бєлялов Т. Е., проф., Люманов А. С., аспірант, Гірник Я. С., аспірант
Київський національний університет технологій та дизайну

СТАРТАПИ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. Проаналізовано стан малого та середнього підприємництва в Україні, акцентуючи увагу на ролі стартапів як каталізаторів економічного зростання та інновацій. Визначено, що в умовах політичної та економічної нестабільності, спричиненої війною, малий бізнес стає ключовим фактором для відновлення економіки, створення робочих місць і впровадження новаторських рішень. Дослідження підкреслює важливість стартап-екосистеми, яка перебуває на етапі становлення та потребує підтримки з боку держави, інвесторів і освітніх установ. Обґрунтовано необхідність активізації підтримки стартапів для забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в Україні.

Ключові слова: підприємництво, мале та середнє підприємництво, стартап, стартап-екосистема, стійкий розвиток.

Bielialov T. E., Liumanov A. S., Girnyk Y. S.
Kyiv National University of Technologies and Design

STARTUPS AS A CATALYST FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Abstract. The article analyzes the state of small and medium-sized enterprises in Ukraine, focusing on the role of startups as catalysts for economic growth and innovation. It is determined that in the context of political and economic instability caused by the war, small business is becoming a key factor for economic recovery, job creation and the introduction of innovative solutions. The study emphasizes the importance of the startup ecosystem, which is in its infancy and needs support from the state, investors, and educational institutions. The author substantiates the need to intensify support for startups to ensure the sustainable development of small business in Ukraine.

Keywords: entrepreneurship, small and medium-sized enterprises, startup, startup ecosystem, sustainable development.

Вступ. Україна сьогодні переживає складний період, відзначений значним політичним та економічним дисбалансом, серед якого виділяються військові дії на території країни, дефіцит державного бюджету, зниження національного доходу, порушення платіжного та торгового балансів, а також істотне перевищення імпорту над експортом. Ці фактори сукупно свідчать про обмежені фінансові можливості країни. Обговорення нових підходів і вимог до національної інноваційної політики стає необхідним, оскільки Україна опинилася в критичній точці розвитку, де внутрішні процеси реформування та оптимізації політичної системи держави переплітаються з різким прискоренням глобальних трансформаційних процесів.

В умовах, що склалися, розвиток малого підприємництва є ключовою умовою для розкриття економічного та інноваційного потенціалу країни, оскільки вони створюють додаткові робочі місця, знижують рівень безробіття, запроваджують новаторські підходи до ведення бізнесу, впливають на конкурентне середовище, а також насичують ринок різноманітними товарами та послугами. Наявність великої кількості малих підприємств надає економіці країни гнучкості, маневреності та здатності адаптуватися до швидких змін у ринковій кон'юктурі.

У сучасному світі саме стартап-індустрія вважається перспективним сектором економіки, який може допомогти прискорити економічне зростання та підвищити ефективність відновлення країни в поствоєнний період.

Сьогодні проблеми й перспективи розвитку малого бізнесу в Україні стають предметом активних досліджень провідних науковців та економістів. Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю зміцнення таких структур для підтримки національної економіки. Значну роботу у вирішенні питань, пов'язаних із розвитком та функціонуванням малого підприємництва, виконали експерти як В.А. Гайдук, В.Є. Сорока, О.В. Дикань, Т.Д. Костенко, А.О. Мельник, О.А. Сич та інші. Серед досліджень, присвячених різним аспектам розвитку стартапів, варто згадати роботи таких авторів, як S. Breschi, R. Dean, G. Deeb, M. Henry, P. Graham, U. Khan, A. Skala, а також Н. Белікової, О. Гавриша, І. Губаревої, В. Димченка, О. Іляш, О. Решетняка, О. Смачилу, С. Солнцева та інших.

Проте високо оцінюючи вклад вищеназваних вчених та отримані ними результати дослідження, доцільно констатувати, що поглиблення питання розвитку стартапів, як каталізатору малого та середнього бізнесу приділено недостатньо уваги.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є аналіз стану малого та середнього підприємництва в Україні та визначення ролі стартапів у забезпеченні інноваційного малого підприємництва та економічного зростання країни.

Результати досліджень. Термін «стартап» часто асоціюється з новими компаніями у сфері інформаційних технологій. Це гарна можливість для тих, хто прагне реалізувати ідеї, що одночасно приносять користь суспільству та прибуток їх засновникам [1]. Стартап є процесом втілення абсолютно нових бізнес-ідей в умовах обмеженого фінансування і за стислий період часу.

Стартап-екосистема в Україні наразі перебуває на етапі становлення і потребує всебічного розвитку, підтримки та стратегічного керівництва як з боку потенційних інвесторів, так і Уряду. Як свідчать дані дослідження, проведеного Дорош-Кізимом та Дорошем [2] у 2022 році, українські стартапи здебільшого сконцентровані в декількох ключових секторах, таких як інформаційні технології, біотехнології та сфера енергоефективності. Головними чинниками їх успіху визначаються наявність талановитої та мотивованої команди, забезпечення фінансування, доступ до науково-дослідницького потенціалу в спеціалізованих галузях, а також можливості для прогресу в бізнесі та технологіях. Проте автори вказують на суттєві перепони для розвитку стартапів в Україні, серед яких виокремлюють недостатню підтримку з боку держави і бізнес-спільноти, слабо розвинену інфраструктуру та дефіцит досвідчених наставників.

Війна в Україні остаточно змінила середовище стартапів, а інтерес до інвестицій тимчасово впав на 37% у всьому світі. Проте, в умовах воєнного часу українські компанії докладають зусиль, аби продовжувати свій розвиток, незважаючи на війну. Вони створюють мінімально безпечні умови для праці своїх співробітників, передають частину операцій на аутсорсинг і таким чином забезпечують безперервність своєї діяльності [3]. Також, військові дії в Україні стимулювали намагання інтегрувати новітні технології, спрямовані на полегшення та підвищення безпеки життя в умовах війни, а також розвиток інноваційних продуктів і застосунків, здатних трансформувати глобальний простір.

В табл. 1 наведені приклади успішних стартапів, що підкорили світ у 2024 році.

Необхідно відзначити, що після початку військової агресії, українські стартапи зіткнулися з такими численними викликами, як релокацією команд, обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів, спадом на фінансових ринках, працею в умовах бомбосховищ і коридорів, невизначеністю міжнародних партнерів щодо подальшої

співпраці, а також поглинанням деяких членів команд до лав Збройних сил України. Тобто, в умовах сьогодення, переважна кількість стартапів спрямовують свої зусилля на розширення та роботу на міжнародних ринках, одночасно підтримуючи взаємодію з українськими підприємцями та адаптуючи свої операції до сучасних вимог. Попри те, що, війна в Україні суттєво вплинула на екосистему стартапів, тимчасово зменшивши інтерес до інвестування у великі проєкти, та зосередивши увагу на інвестуванні в малий та середній бізнес.

Таблиця 1

Приклади успішних стартапів у 2024 році

Стартап	Характеристика продукту
Carbominer	Унікальна розробка, де вуглекислий газ добувається безпосередньо з атмосферного повітря і далі може використовуватися у різних технологічних процесах.
Datum.ai	No-code платформа з інтеграції та управління даними. За допомогою штучного інтелекту Datum дозволяє організаціям вилучити та семантично розпізнати, трансформувати й мігрувати дані та створити для них єдину базу даних. Платформа допомагає автоматизувати обробку даних, яку багато хто з дата інженерів досі робить вручну. Такий підхід зберігає компанії до 80% часу та ресурсів, а також дає змогу дата інженерам займатися насправді цікавими задачами, віддавши рутину штучному інтелекту.
Finmap	Інструмент управління грошовими потоками, який дозволяє власникам бізнесу бачити стан своєї компанії без спеціальних знань у фінансах і вивчення складних систем.
INPUT SOFT	Оптимізація використання людських та технічних ресурсів та аналізу даних в аеропортах.
Jiffsy	Швидкий інтерфейс для мобільних пристроїв із рекомендаціями AI для модних брендів.
Zeely.app	Мобільний додаток для просування бізнесу зі зручними маркетинговими інструментами для не маркетологів.

Джерело: побудовані авторами на підставі [4].

Стартапи виконують важливу роль у розвитку малого підприємництва оскільки, виступають каталізаторами інновацій та економічного зростання. Їх успіх залежить від багатьох факторів, включаючи доступ до фінансування, підтримку з боку держави та освітніх установ, а також менторство. Успішні стартапи не лише створюють нові робочі місця, але й сприяють загальному розвитку економіки через впровадження нових технологій і рішень. І саме це є надзвичайно важливим для розвитку малого та середнього підприємництва [5].

Малі та середні підприємства (МСП) займають центральну позицію в структурі ринкової економіки. Вони відіграють вирішальну роль у забезпеченні економічної стабільності держави, наповненні бюджетів, створенні робочих місць, насиченні ринку товарами та послугами, а також у формуванні конкурентного середовища. МСП відзначаються високою мобільністю, що дозволяє ефективно реагувати на динамічні суспільні процеси, адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати сучасні технології. Зростання цього сектора сприяє формуванню середнього класу, розвитку громадянського суспільства, зменшенню соціальної нерівності та напруженості, прискоренню демократизації ринкових відносин і гарантуванню соціальної стійкості. У сучасних умовах багато МСП в Україні постраждали від агресії з боку росії внаслідок повномасштабної війни, що призвело до їхнього закриття та зростання безробіття в

країні. Тобто, пошук інструментів для відновлення та розвитку малого та середнього бізнесу є критично важливим багатомірним завданням [6].

У рамках вивчення природи стартапів і визначення їхніх характерних особливостей варто провести порівняння з малим бізнесом. Обидві ці форми підприємницької діяльності мають деякі спільні риси: зазвичай їх заснують підприємці-початківці, і вони є невеликими за масштабом. Команда стартапу може налічувати від 2 до 10 осіб, тоді як середня кількість працівників на малому підприємстві може сягати до 50 осіб [7].

Стартапи та малі підприємства функціонують в умовах ризиків і мають нестабільне становище на ринку, що вимагає інвестування для їхнього успішного розвитку. Незважаючи на наявність спільних характеристик, між ними існують певні відмінності. Ці відмінності проявляються в рівні інноваційності продукції, сферах діяльності, шляхах досягнення успіху, масштабах операцій, інфраструктурі й механізмах фінансування. Стартапи створюються з метою впровадження інноваційних продуктів, тоді як малі підприємства здебільшого зосереджуються на використанні нових, але вже відомих бізнес-моделей.

В Україні співпраця малих підприємств та стартапів стає дедалі важливішою для розвитку інноваційної економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади співпраці малих підприємств та стартапів

Програма/Ініціатива	Опис	Вплив
Програма «Startup Ukraine»	Підтримує стартапи, надаючи доступ до ресурсів, менторства та фінансування.	Багато малих підприємств отримали можливість впроваджувати нові технології та покращувати свої продукти.
Інкубатор "1991 Open Data Incubator"	Підтримує стартапи у сфері відкритих даних, надаючи ресурси для розвитку.	Сприяє створенню нових рішень для бізнесу на основі аналізу даних, підвищуючи ефективність роботи малих підприємств.
"Ukrainian Startup Fund"	Надає фінансування стартапам на ранніх стадіях розвитку.	Стимулює розвиток нових бізнес-ідей і технологій, позитивно впливаючи на малий бізнес.
Співпраця університетами	Університети створюють стартап-інкубатори та програми підтримки підприємництва.	Дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до нових ідей і технологій, залучаючи молоді таланти.
Платформа "Funderbeam"	Платформа для краудфандингу, що дозволяє стартапам залучати інвестиції від малих підприємств.	Малі підприємства можуть інвестувати в перспективні стартапи, отримуючи доступ до нових технологій і бізнес-моделей.
Програма "Innovative Ukraine"	Підтримує інноваційні проекти, забезпечуючи ресурси для стартапів і малих підприємств.	Дозволяє молодим підприємцям реалізувати свої ідеї та залучати інвестиції.
Акселератор "GrowthUP"	Програма акселерації для технологічних стартапів, що забезпечує менторство та фінансування.	Допомагає малим підприємствам зростати та виходити на нові ринки.

Продовження табл. 2

Програма/Ініціатива	Опис	Вплив
Платформа "Creative Quarter"	Простір для співпраці креативних індустрій та стартапів, що забезпечує доступ до ресурсів і мережі контактів.	Сприяє розвитку креативних проєктів і бізнес-ініціатив у малому бізнесі.

Джерело: розроблено авторами.

Ці приклади демонструють, як співпраця між малими підприємствами та стартапами в Україні може сприяти розвитку інновацій та економічного зростання. Взаємодія між цими двома сегментами бізнесу створює нові можливості для впровадження технологій і покращення конкурентоспроможності на ринку.

Стартапи, створюючи інновації та нові корисні технології, потребують значного фінансування на початкових стадіях розвитку. Хоча засновники стартапів можуть отримати фінансову підтримку з різних джерел, найбільш значущими є прямі інвестиції від інвесторів або запозичення. Збільшення кількості стартапів у країні стимулює попит на кредитні ресурси, що в свою чергу може призвести до збільшення сукупного обсягу кредитів, поживлення економіки та прискорення інфляції. Банківські кредити, які залучають бізнес і населення (наприклад, засновник стартапу може позичити кошти як фізична особа на ранніх стадіях інноваційного розвитку продукту), підвищують споживчі можливості, тим самим збільшуючи сукупний попит на товари та послуги, що призводить до зростання цін.

У сучасному контексті підтримка стартапів має вирішальне значення, оскільки це тривалий і багатогранний процес, що потребує реалізації наступних заходів:

1. Збільшення обсягів державних інвестицій для забезпечення зростання стартап-індустрії в межах країни, що також сприятиме наповненню місцевих та державного бюджетів через сплату податків.

2. Підтримка соціально-орієнтованих інноваційних проєктів, які мають на меті соціальний розвиток.

3. Розвиток підприємницької культури, що передбачає формування відповідних навичок та знань серед населення.

4. Посилення режиму інтелектуальної власності, що забезпечить належний захист і стимулювання творчої діяльності.

5. Розробка та схвалення законопроєктів, які сприятимуть розвитку інноваційного підприємництва в країні.

6. Посилення інформаційних можливостей українських новаторів для їхньої активної участі в міжнародних програмах, що дозволить обмінюватися досвідом і залучати нові ідеї для вдосконалення власних проєктів.

Отже, попри військовий стан, українські компанії намагаються продовжувати свій розвиток, створюючи мінімально безпечні умови праці для персоналу, передаючи операції на аутсорсинг, і таким чином зберігаючи свою діяльність. Зважаючи на військові дії та значні інвестиційні ризики, важливо підтримувати існуючі стартапи та шукати джерела фінансової допомоги для вітчизняної стартап-індустрії. Український онлайн-ринок не перенасичений у жодному сегменті, що відкриває можливості для компаній зайняти вільні ніші та вести конкурентоспроможну діяльність.

Висновки. Українська стартап-індустрія активно зростає, демонструючи значний потенціал у різноманітних сферах, таких як військова, медична, аграрна тощо. Завдяки участі в розробці нових технологій і інноваційних продуктів, українські стартапи підвищують конкурентоспроможність країни на світовій арені. Розвиток стартапів може позитивно вплинути на монетарну трансмісію в Україні: створюючи нові компанії і

впроваджуючи інновації, вони здатні створити нові робочі місця, залучити іноземні інвестиції і стимулювати економічне зростання. Важливою перевагою українських стартапів є доступ до досвідчених і кваліфікованих ІТ-фахівців, що дозволяє їм створювати передові технології та продукти в різних галузях. Крім того, підтримка молодих підприємців і сприяння їхньому професійному розвитку є важливими для зміцнення стартап-екосистеми в Україні.

Аналіз української стартап-індустрії вказує на її потужний потенціал для стимулювання економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності в різних секторах. Незважаючи на серйозні виклики через триваючу російсько-українську війну, країна поступово відновлюється і прагне залучити іноземний капітал для підтримки економічного розвитку. Перевага доступу до висококваліфікованих ІТ-спеціалістів забезпечує українським стартапам конкурентну перевагу у створенні новаторських технологій та продуктів. Розвиток стартапів також може позитивно вплинути на економіку, пропонуючи можливості для працевлаштування, стимулюючи зростання і сприяючи диверсифікації економічної структури.

Список використаної літератури

1. Дячук М. І. Перспективи розвитку стартап – компаній в Україні. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/perspektyvy-rozvytku-startup-kompanii-v-ukraini/>
2. Dorosh-Kizym, M., Dorosh, M. (2022). Business-startups in Ukraine: current state and development prospects. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Economical Sciences*, 24(100): 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10001>.
3. War in Ukraine: crisis in the tech startup industry. URL: <https://www.globaldata.com/data-insights/technology/ukraine-war-crisis-in-tech-startup-industry/>
4. Едгар Вівас. Світовий рейтинг стартапів. URL: <https://www.startupranking.com/countries>.
5. Хаустов М. М. Розвиток стартапів у сфері енергетики: світовий досвід і можливості для України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 13–24. DOI: 10.32983/2222-0712-2022-4-13-24.
6. Янчук Ю. В., Шидлівська І. І, Купчак М. Я. Проблемні питання розвитку мікропідприємства, малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8451/1/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%98%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9C%D0%86%D0%9A%D0%A0%D0%9E%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%A2%D0%92%D0%90%2C%20.pdf>.
7. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>.
8. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2(25). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/7.pdf.

Бірюков Є. В., аспірант, Шацька З. Я., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

**СТАН ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЕКОЦИДУ**

Анотація. В статті розглянуто сутність поняття «людський потенціал» та визначено його складові. Узагальнено зміни та втрати людського потенціалу в умовах війни в Україні за демографічною, соціальною, економічною, духовно-моральною, екологічною та освітньою складовими. Систематизовано заходи, що здійснюються на рівні держави для збереження і підтримання людського потенціалу в умовах війни в Україні.

Ключові слова: людський потенціал, складові людського потенціалу, військовий екоцид, втрати людського потенціалу, заходи збереження людського потенціалу.

Biriukov Y. V., Shatska Z. Y.

Kyiv National University of Technologies and Design

**THE STATE AND DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL
IN THE CONDITIONS OF MILITARY ECOCIDE**

Abstract. The article examines the essence of the concept of "human potential" and defines its components. Changes and losses of human potential in the conditions of the war in Ukraine are summarized in terms of demographic, social, economic, spiritual and moral, ecological and educational components. Measures implemented at the state level to preserve and maintain human potential in the conditions of war in Ukraine are systematized.

Keywords: human potential, components of human potential, military ecocide, loss of human potential, measures to preserve human potential.

Вступ. В умовах війни економіка України стикнулася з багатьма викликами, одним з головних з яких є втрата людських ресурсів. Військовий екоцид, який поєднує в собі масштабне руйнування екологічних систем та несе безпосередні загрози для життя і здоров'я населення є значним викликом для розвитку людського потенціалу у всіх його аспектах – здоров'я, освіта, зайнятість, соціальні зв'язки, демографія. Війна в Україні має катастрофічний вплив на довкілля, значно ускладнює можливості збереження та розвитку людського потенціалу, адже вона впливає на фізичне, психологічне, економічне та соціальне благополуччя людей.

Дослідженню проблем розвитку людського потенціалу присвячено праці відомих українських та зарубіжних вчених, серед яких: Н.А. Азьмук, В.В. Дикань, Ю.С. Залозна, У.Я. Садова, Т.М. Степаненко, Л.І. Цимбал та багато інших. Вони зробили значний внесок у розвиток теорії людського капіталу, однак проблеми розвитку людського потенціалу в умовах військового екоциду є новими та потребують подальших поглиблених напрацювань.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження стану, специфіки та особливостей розвитку людського потенціалу в умовах військового екоциду.

Результати досліджень. У теорії управління персоналом виділяють три основні види потенціалів:

1. Людський – здібності, можливості та потреби людей у праці.
2. Кадровий – сукупність здібностей всіх людей, які зайняті на підприємстві та вирішують певні завдання.
3. Статусний – реалізація потреб працівників. Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи [11].

Людський потенціал – це сукупність здібностей, можливостей і ресурсів, якими володіють окремі особи, суспільство та держави для досягнення певної мети або вирішення проблеми [9]. Він включає фізичні, інтелектуальні, творчі та соціальні навички, а також психологічні аспекти, такі як мотивація і емоційний інтелект людини. В сучасних умовах людський потенціал – це ресурс, що складається з ряду важливих для людства складових, таких, як здоров'я, вміння і здатність засвоювати і створювати нові знання та технології, наявність свободи економічного вибору, що за певних можливості й обставин може перетворюватися в творчу роботу, спрямовану на розвиток суспільства і отримання корисного соціально-економічного результату [12]. Для ефективної роботи підприємств всіх секторів економіки повинні бути задіяними всі складові людського потенціалу, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Складові людського потенціалу

Назва складової	Сутність
Демографічна	чисельність та вікова структура населення; рівень народжуваності та смертності; рівень фізичного та психологічного здоров'я
Соціальна	рівень життя населення; рівень задоволеності життям; рівень задоволення соціальних потреб; рівень соціальної відповідальності в державі
Економічна	економічна активність населення; рівень зайнятості та безробіття; рівень задоволення економічних потреб; рівень прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати
Духовно-моральна	рівень загальної культури; етичні норми; ментальність; рівень особистісної культури та свободи
Екологічна	участь кожної людини в збереженні довкілля; раціональне використання ресурсів
Освітня	рівень доступу до вищої та професійної освіти; загальний рівень освіченості населення

Джерело: складено автором за [1].

В умовах війни в Україні людський потенціал стає одним із найцінніших ресурсів, що впливає на виживання держави, стійкість суспільства та перспективи відбудови післявоєнного періоду. Війна спричинила масштабні втрати та міграцію населення закордон, що вплинуло на демографічну ситуацію в країні, ринок праці та можливості для розвитку. В умовах військового екоциду всі складові людського потенціалу стали особливо вразливими та зазнають змін та втрат (табл. 2).

В першу чергу війна вплинула на демографічну складову людського потенціалу. В умовах війни продовжується міграція економічно активного населення на захід країни або закордон, куди вже виїхало понад 4 мільйона українців [13, 14]. Внаслідок чого, за даними Конфедерації роботодавців України, за період 2022–2023 рр. підприємства втратили понад 781 тис. чоловіків (одні звільнилися, інших мобілізували, а треті виїхали або перевелися на неофіційну роботу). При цьому жінок пішло з ринку праці майже вдвічі більше, ніж чоловіків – до 1,5 млн, більшість з яких виїхали з дітьми або втратили роботу після початку активних бойових дій. Ринок праці України загалом зменшився на

2,23 млн осіб. Якщо до початку війни офіційних платників податків було 12,3 млн, то зараз – трохи більше ніж 10 млн [3]. Разом з тим, за даними «Опендатабот» за перші пів року 2024 року смертність в Україні втричі більша за народжуваність, що не сприяє відтворенню людського потенціалу в країні [5].

Таблиця 2

Втрати людського потенціалу в умовах війни в Україні

Назва складової	Сутність
Демографічна	Загальна кількість вимушено переміщених осіб – 13,7 млн осіб Виїхало закордон – 5,7 млн осіб
Соціальна	«Примусова евакуація» населення до росії – 808 тис. осіб, з них 147 тис. осіб – діти різного віку включаючи немовлят
Економічна	Низька ділова активність бізнесу, релокація підприємств, зниження платоспроможності населення
Духовно-моральна	Стресовий стан населення в умовах війни Посилення національної самоідентичності Зміна цінностей населення Формування національної цифрової культури
Екологічна	Активізація волонтерського руху
Освітня	Припинення освітнього процесу на територіях, де ведуться бойові дії Здійснення освітнього процесу в дистанційному режимі

Джерело: складено автором за [2].

Війна також вплинула на соціальну складову людського потенціалу. Рівень та якість життя населення України в умовах війни різко погіршився. Згідно дослідження, проведеного дослідницькою компанією «Gradus Research» спільно з «Європейською Бізнес Асоціацією» на тему «Барометр якості життя – 2023» була проведена оцінка рівня задоволеності життя за 9 ключовими чинниками, що формують загальний рівень якості життя людей. До таких чинників віднесено: задоволеність якістю соціального життя; роботою; правовим полем і регулюванням у державі; освітньою системою та досвідом життя в Україні загалом [15]. Задоволеність якістю соціального життя в Україні під час війни як добре або дуже добре відзначили 47% опитаних респондентів. 30% опитаних задоволені роботою, правовим полем і регулюванням у державі, освітньою системою та досвідом життя в Україні. Задоволеність поточним місцем роботи відзначили 34% опитаних громадян і 69% серед бізнес-спільноти. Найвищий рівень задоволеності в Києві та Західному регіоні. Разом з тим, найвища незадоволеність роботою на Півдні, Сході, Півночі України, тобто це ті регіони, які напряму постраждали від війни та найбільше відчувають наслідки [15].

З початком війни в Україні зростає дефіцит кадрів, що впливає на погіршення економічної складової людського потенціалу. За даними опитування Європейської бізнес-асоціації за період 2023–2024 рр. відбувається зростання дефіциту кадрів. Станом на квітень 2024 року з ним стикалися 74% опитаних роботодавців (+19 в.п. порівняно з осінню 2023 року), не відчувають дефіциту кадрів 7% підприємств (-5 в.п.). Згідно з опитуванням Державної служби зайнятості України 26,7% підприємств відчували дефіцит кадрів у 2023 році, тоді як, за даними опитування НБУ, цей показник сягає 36% [8]. Залишається високим рівень безробіття в країні, що пов'язано з руйнацією, закриттям або релокацією підприємств. У 2022 році рівень безробіття в Україні становив 21%. Прогнозуються зниження рівня безробіття до 14% у 2024 році [8]. Згідно даних НБУ, у 2023 році відбулося скорочення на 40% робочої сили в країні, порівняно з 2021 роком, чому сприяли такі чинники, як демографічні втрати, перехід людей до

економічно неактивного статусу, труднощі ВПО з пошуком роботи, окупація частини територій, необхідність догляду за іншими членами сім'ї та відсутність навичок, що потрібні на ринку праці [8].

На стан людського потенціалу впливає рівень заробітної плати в умовах війни. Рівень прожиткового мінімуму для працездатних осіб у 2024 році становить 3028 грн, а розмір мінімальної заробітної плати 8000 грн. У проекті Державного бюджету на 2025 рік не передбачене зростання розміру прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати у 2025 році, які залишаться на рівні 2024 року.

В умовах війни рівень свободи населення було обмежено, внаслідок введення воєнного стану в країні. Це впливає на стан духовно-моральної складової людського потенціалу. В умовах воєнного стану в країні запроваджено наступні обмеження щодо фізичних осіб:

- запроваджено трудову повинність для окремих категорій працездатних осіб, які не залучені до роботи у сфері забезпечення життєдіяльності населення, оборонній сфері і не заброньовані за підприємствами, установами та організаціями;
- запроваджено комендантську годину;
- встановлено особливий режим в'їзду і виїзду, обмежено свободу пересування громадян, іноземців та осіб без громадянства, а також рух транспортних засобів;
- проводиться перевірка документів осіб, а в разі потреби проводиться огляд речей, транспортних засобів, багажу та вантажів, службових приміщень і житла громадян, за винятком обмежень, встановлених Конституцією України;
- встановлено заборону або обмеження на вибір місця перебування чи місця проживання осіб на території, на якій діє воєнний стан;
- заборонено торгівлю алкогольними напоями та речовинами, виробленими на спиртовій основі, а також зброєю, сильнодіючими хімічними і отруйними речовинами;
- запроваджено у разі необхідності нормоване забезпечення населення основними продовольчими і непродовольчими товарами;
- встановлено для фізичних і юридичних осіб військово-квартирну повинність з розквартирування військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу правоохоронних органів, особового складу служби цивільного захисту, евакуйованого населення та розміщення військових частин, підрозділів і установ;
- проводиться евакуація населення, якщо виникає загроза його життю або здоров'ю [6].

Після закінчення військового стану в країні повинна відновлюватися повна дія конституційних прав і свобод. Важливо, щоб будь-які обмеження прав людини, застосовані під час воєнного стану, були обґрунтованими, пропорційними та необхідними. Входячи зі ст. 3 Конституції України, саме на державу покладається обов'язок забезпечувати права людини. Виходячи з цього постулату, можна стверджувати, що під час дії правового режиму воєнного стану держава не може відмовитися від обов'язку щодо забезпечення прав людини [4].

Вкрай важливими заходами для збереження людського потенціалу в умовах війни в Україні є державні програми, які спрямовані на підтримку населення, зокрема економічно активних громадян, працівників соціальних і медичних сфер, студентів, а також осіб, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії. У нинішніх умовах повномасштабного вторгнення росії, Україна реалізує низку програм, які підтримують українців, зберігають людський потенціал, забезпечують соціальний захист та стимулюють розвиток. Для збереження і підтримання людського потенціалу в умовах війни держава:

1. Встановила допомогу для вимушено переміщених осіб (ВПО). Працевдатна особа отримує допомогу близько 2 тис. гривень, діти та люди з інвалідністю – 3 тис. гривень щомісячно [10].

2. Сприяє вирішенню проблем з житлом для ВПО. Господарям, які приймають переселенців, повертаються кошти за комунальні послуги через соціальну програму «Прихисток» [10].

3. Забезпечує соціальні виплати для ВПО. Держава розробила спеціальний механізм забезпечення соціальних виплат пенсіонерам, інвалідам, багатодітним сім'ям, малозабезпеченим особам та інвалідам на тимчасово окупованих територіях і в регіонах, де тривають активні бойові дії [10].

4. Здійснює підтримку дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. Така підтримка здійснюється через чат-бот «Дитина не сама», завдяки якому люди, які планують взяти в свою родину дитину чи хочуть стати патронатною сім'єю, можуть подати заявку та запросити додаткову інформацію [10].

5. Сприяє працевлаштуванню осіб з інвалідністю:

– за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю роботодавцям, які приймають на роботу людей з інвалідністю I та II груп й облаштовують під їхні потреби робочі місця, держава здійснює компенсацію. За облаштування робочого місця для людини з інвалідністю I групи – до 106 500 грн, для людини з інвалідністю II групи – 71 000 грн;

– за працевлаштування осіб з інвалідністю, які мають статус зареєстрованого безробітного, держава компенсує 50% фактичних витрат на оплату праці, але не більше розміру мінімальної заробітної плати (у 2024 році це 8000 грн). Загальний термін компенсації протягом року становить 6 місяців;

– за працевлаштування людей з інвалідністю, які мають статус внутрішньо переміщеної особи роботодавець, який працевлаштував ВПО з інвалідністю, може отримувати компенсацію у розмірі мінімальної заробітної плати протягом 6 місяців [7].

Висновки. Збереження та розвиток людського потенціалу в умовах військового екоциду потребує особливих заходів з боку держави, суспільства та міжнародних організацій. Важливими напрямками є охорона здоров'я, підтримка економічної стійкості, реабілітація та соціальна адаптація населення. Тільки комплексний підхід з урахуванням усіх цих аспектів дозволить створити умови для збереження та відновлення людського потенціалу в надзвичайно складних умовах військового екоциду. Після закінчення війни та стабілізації ситуації в країні необхідно здійснити комплексні заходи для відновлення людського потенціалу. Це включає надання медичної та психологічної допомоги, відновлення освітньої системи, підтримку економічного розвитку, забезпечення екологічної реабілітації та стимулювання повернення кваліфікованих кадрів. Забезпечення реабілітації та покращення умов для розвитку людського потенціалу є важливим чинником відновлення держави та побудови сталого майбутнього.

Список використаної літератури

1. Дикань В. В. Дослідження людського потенціалу як фактору забезпечення сталого економічного розвитку України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2025. № 10. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/10-2015/47.pdf>.
2. Залозова Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312/1266>.
3. Людський капітал – виклики для відновлення України. Травень 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-ПАКТ-9.pdf>.

4. Маркович Х. М. Права і свободи людини в умовах воєнного стану: фокус пріоритетів. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/287204/281124>.
5. Після вторгнення РФ населення України скоротилося на 10 млн – ООН. Суспільне. Новини.2024. URL: <https://suspilne.media/863701-pisla-vtorgnenna-rf-naseledda-ukraini-skorotilosya-na-10-mln-oon/>
6. Правові наслідки та обмеження в умовах воєнного стану. *Профспілка працівників освіти і науки України*. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9309-pravovi-naslidyky-ta-obmezhenia-v-umovakh-voiennoho-stanu.html>.
7. Працевлаштування людей з інвалідністю: усі види компенсацій роботодавцям та розміри виплат. *NV*. 2024. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/pracevlashtuvannya-osib-z-invalidnistyu-2024-usi-vidi-kompensacij-ta-rozmiri-viplat-50435725.html#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%88%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E,%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%8F%D0%B3%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%20%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%8F%D1%86%D1%96%D0%B2>.
8. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>.
9. Самборська О. Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С 64–72.
10. Самборська О. Ю., Воскобійник С. Я., Шевченко Д. В. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2371/2292/>
11. Седікова О. І., Мироненко Б. В. Людський потенціал: артикуляція понять. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2359/2556/>
12. Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання: монографія МОН України. За ред. В. Г. Никифоренка. Одеський нац. економічний університет. Одеса: ВОІ СОГУ «Атлант», 2018. 103 с.
13. Шацька З. Я., Демчук О. М. Простий, як форма трудових відносин на підприємстві в умовах військового стану в Україні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: зб. тез доповідей III Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених*. 17 листопада 2022. Київ: КНУТД. С. 226–230. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22843/1/Innovatyka2022_V2_P226-230.pdf.
14. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні»*. 2022. № 10 (257). С. 100–104. URL: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>.
15. Якість життя в Україні під час війни: як це впливає на зворотню хвилю міграції. URL: <https://mind.ua/openmind/20258506-yakist-zhittya-v-ukrayini-pid-chas-vijni-yak-ce-vplivae-na-zvorotnu-hvilyu-migraciyi>.

Блищик В. А., магістр, Цалко Т. Р., к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

***Анотація.** У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією, ефективний процес онбордингу персоналу стає важливим інструментом адаптації працівників, особливо в контексті роботи на маркетплейсах. Дана робота розглядає ключові аспекти онбордингу, що включають підготовку нових співробітників до виконання їхніх обов'язків, інтеграцію в команду, знайомство з корпоративною культурою і специфікою роботи маркетплейсів. Висвітлюються різноманітні методи та підходи до онбордингу, які сприяють підвищенню продуктивності, а також зменшенню плинності кадрів. Особливу увагу приділено використанню технологій, таких як онлайн-курси, які дозволяють новим працівникам швидше адаптуватися до нових умов. Завдяки систематичному підходу до онбордингу, компанії можуть не лише забезпечити швидку адаптацію працівників, але й створити основу для їхнього подальшого професійного зростання та розвитку.*

***Ключові слова:** онбординг; персонал; адаптація; маркетплейси; інтеграція.*

Blyshchik V. A., Tsalko T. P.

Kyiv National University of Technologies and Design

STAFF ONBOARDING AS A TOOL FOR ADAPTATION OF MARKETPLACE EMPLOYEES

***Abstract.** In today's business environment, characterized by rapid changes and high competition, an effective onboarding process is becoming an important tool for employee adaptation, especially in the context of working in marketplaces. This paper examines the key aspects of onboarding, including preparing new employees for their duties, integrating them into the team, and familiarizing them with the corporate culture and specifics of marketplaces. Various methods and approaches to onboarding are highlighted, which help to increase productivity and reduce staff turnover. Particular attention is paid to the use of technologies, such as online courses, which allow new employees to adapt to new conditions faster. With a systematic approach to onboarding, companies can not only ensure quick adaptation of employees, but also create a basis for their further professional growth and development.*

***Keywords:** onboarding; personnel; adaptation; marketplaces; integration.*

Постановка проблеми. В умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції, маркетплейси, як нова форма електронної комерції, стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією нових працівників. Згідно з дослідженнями, невідповідність між вимогами ринку і підготовленістю персоналу може призводити до значних витрат для компаній, включаючи зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів, втрачені можливості.

У разі успішної адаптації, новий співробітник швидко вливається в роботу і довго приносить користь компанії. У разі ж невдачі в онбордингу, близько 50% співробітників змінюють місце роботи протягом півроку з дня найму. Залишати цей процес на самоплив занадто ризиковано. Одна з основних причин цих проблем полягає в недостатньо ефективних процесах онбордингу. Відсутність систематизованих програм адаптації нових співробітників може призвести до їхньої ізоляції, низької мотивації, незадоволеності, що в свою чергу негативно впливає на загальний клімат у команді і продуктивність роботи. З огляду на ці виклики, виникає необхідність у розробці ефективних стратегій онбордингу, які дозволять не лише швидше інтегрувати нових

працівників у компанію, а й сприяти їхньому професійному розвитку, підвищувати рівень задоволеності роботою та зміцнювати корпоративну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні автори, зокрема у статтях, опублікованих у провідних журналах з управління, відзначають, що маркетплейси стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з динамічністю та різноманітністю пропозицій. Одне з недавніх досліджень вказує на успішні приклади компаній, які використовують технології для оптимізації процесу онбордингу, такі як онлайн-курси, відеоуроки, інтерактивні платформи. Багато досліджень підтверджують, що ефективний онбординг знижує рівень плинності кадрів. Наприклад, аналіз даних кількох компаній у 2022 році показав, що бізнеси, які впроваджують структуровані програми адаптації, зменшують плинність кадрів на 25–30% у перші місяці після прийняття на роботу [1].

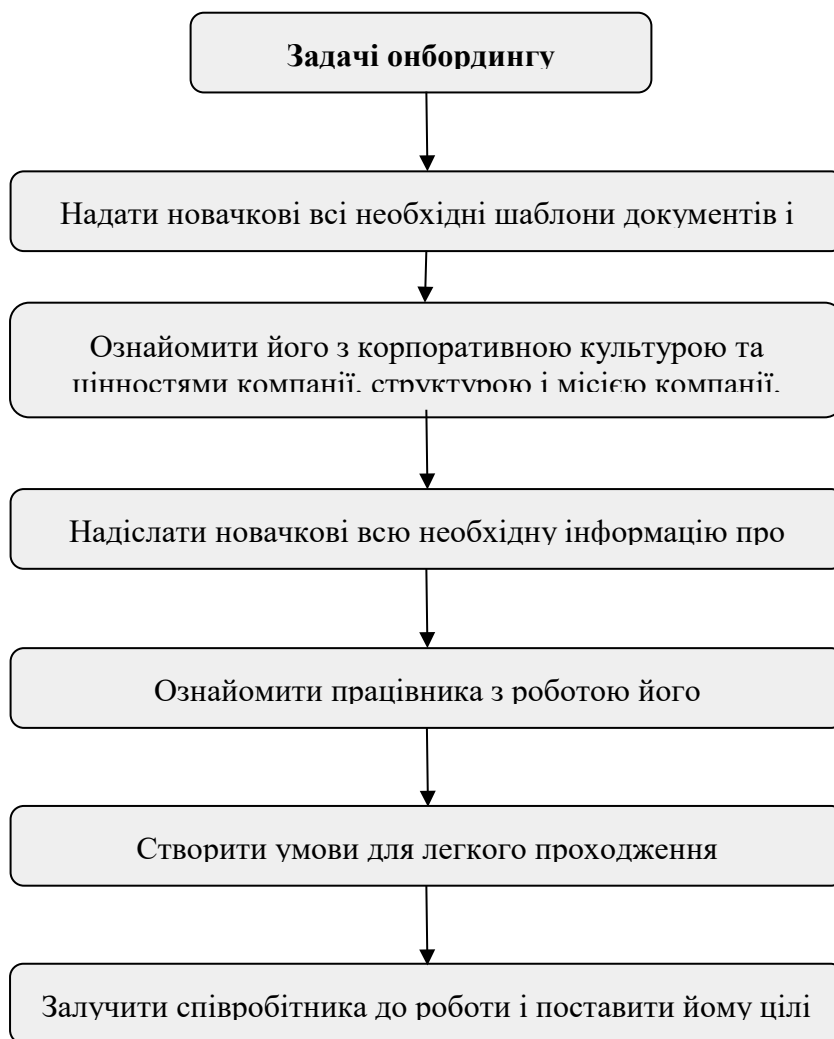
Метою статті є дослідження процесу онбордингу персоналу в контексті маркетплейсів як інструменту адаптації нових працівників. Стаття спрямована на виявлення основних етапів і методів онбордингу, аналіз їх впливу на продуктивність співробітників, а також визначення викликів та можливостей, що постають перед організаціями в умовах швидко змінюваного ринку праці.

Результати дослідження. Онбординг персоналу в маркетплейсах є важливим етапом, що сприяє ефективній адаптації нових працівників до умов роботи. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а вимоги до швидкості реагування на зміни стають дедалі вищими, впровадження якісних програм онбордингу стає критично важливим для забезпечення стабільності та продуктивності організацій. Отже, онбординг - це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, його інтеграції в команду і знайомства з корпоративною культурою, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури. Нами було проаналізовано і систематизовано ряд першочергових завдань онбордингу (рис. 1), які направлені на максимально швидке входження нового працівника на посаду, пришвидшення його адаптації на новому робочому місці [7, 8]. Забезпечуючи швидку і системну передачу новим працівникам знань та навичок, а також створюючи атмосферу співпраці та адаптації, організації мають можливість не тільки підтримувати ріст та ефективність свого персоналу, але й забезпечувати конкурентну перевагу на ринку.

Процес онбордингу охоплює всі етапи інтеграції нового співробітника, починаючи з моменту прийому на роботу до моменту, коли працівник починає виконувати свої обов'язки на повну потужність. Він включає навчання, ознайомлення з корпоративною культурою, наставництво, зворотний зв'язок.

Якщо порівнювати онбординг з більш широким поняттям, а саме адаптацією нових працівників в організації, то адаптація є загальним процесом, який охоплює всі аспекти підготовки та пристосування нового робітника до робочого середовища. Онбординг, у свою чергу, є лише однією з ключових складових цього процесу, спрямованою на успішний старт новачків. Онбординг здійснюється на ранніх етапах працівника в компанії та найчастіше орієнтований на перші кілька тижнів роботи. Цей процес допомагає прискорити адаптацію нового робітника, забезпечуючи його розуміння організаційної структури, корпоративних цінностей, системи комунікації процесів роботи та інших важливих аспектів. Адаптація, в свою чергу, продовжується весь випробний термін до моменту переходу нового працівника на постійну посаду. Отже, адаптація охоплює значно більший часовий період та включає в себе більш різноманітні завдання. Це включає в себе побудову відносин з колегами та розробку мережі професійних контактів, освоєння особливостей робочого процесу, а також постійний розвиток навичок та знань. У цьому контексті онбординг є лише однією зі

сходинок адаптації, зосередженою на початковому ознайомленні новачків з компанією. Таким чином, онбординг представляє собою важливий, але обмежений аспект загального процесу адаптації нових працівників. Правильно налаштований онбординг стає важливим етапом у підготовці співробітника до подальшої успішної адаптації та продуктивної праці в організації.



Джерело: складено автором.

Рис. 1. Основні задачі онбордингу працівників маркетплейсів

Етапи онбордингу поділяються на кілька ключових фаз. Перед-онбординг – це етап, що розпочинається після прийняття рішення про прийом на роботу. У цей період новий співробітник отримує інформацію про компанію, цінності, очікування. Перші дні на роботі характеризуються знайомством з колективом, отриманням базового навчання і проходженням адаптаційних програм. Другий етап – введення на посаду. Це важливий етап адаптації, що займає зазвичай від двох до чотирьох тижнів. Ключові складові ефективного введення на посаду включають у себе: теплий прийом у перший день; безболісний (або майже) доступ до пропусків, робочих станцій і систем; наставництво; перші доручення; а також теоретичну підготовку та інтерактивне навчання. Призначення наставника або куратора на цьому етапі є важливим, оскільки він допомагає новому працівникові розібратися в специфіці роботи, відповідно до завдань маркетплейсу [2]. Третій етап – інтеграція. Цей етап включає в себе навчання на практиці з використання різних методів (ділові ігри, бізнес симуляції тощо). Останній етап - автономність. Щойно

нові співробітники набудуть необхідних знань і впевненості, щоб стати більш автономними, вони почнуть використовувати Бази знань і звертатися до служби підтримки для виконання повсякденних завдань, а також братися до самостійного навчання та працювати над розвитком і кар'єрним зростанням.

Успішний онбординг також включає процес оцінки, який проводиться після завершення програми адаптації. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони програми, визначити ступінь адаптації працівника. За даними досліджень, ефективний онбординг може зменшити плинність кадрів на 25% і підвищити продуктивність нових працівників на 10%.

У маркетплейсах існує кілька ефективних методів онбордингу. Одним з них є використання електронних платформ навчання, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів і ресурсів у зручний для працівника час. Вебінари та семінари дають можливість отримати нові знання і обмінятися досвідом з колегами, а групові заходи сприяють швидшому знайомству з колективом та створенню командного духу.

Вплив онбордингу на адаптацію працівників є суттєвим. Дослідження показують, що компанії з добре структурованими програмами онбордингу мають знижений рівень плинності кадрів, підвищену продуктивність працівників, вищий рівень задоволеності роботою. Надання новим працівникам чітких інструкцій і підтримки в процесі адаптації сприяє швидшій інтеграції в колектив і виконанню завдань.

Упровадження ефективних програм онбордингу дійсно стикається з низкою викликів, які можуть вплинути на їх успішність. Один із найзначніших викликів - це опір змінам з боку співробітників. Багато людей не люблять зміни і можуть відчувати дискомфорт, коли їм пропонують нові методи роботи чи процедури. Це може призвести до скептицизму щодо нових ініціатив онбордингу, особливо якщо працівники не розуміють, чому ці зміни необхідні або яким чином вони можуть покращити їхню роботу. Щоб подолати цей опір, важливо забезпечити чітку комунікацію про переваги нових програм, надавати підтримку, залучати співробітників до процесу змін, що може підвищити їхню готовність прийняти нововведення.

Ще одним викликом є недостатнє фінансування або обмежені ресурси, які можуть вплинути на можливість реалізації якісних програм. Багато компаній, особливо маленькі або середні підприємства, можуть не мати достатніх бюджетів для впровадження комплексних програм навчання чи для закупівлі сучасного обладнання. Це може призвести до недостатньої підготовленості нових працівників і, як наслідок, до зниження їхньої продуктивності. Щоб вирішити цю проблему, компанії можуть звернути увагу на доступні ресурси, такі як безкоштовні онлайн-курси або партнерства з освітніми установами, які можуть надати підтримку у навчанні нових співробітників [3].

Проте, незважаючи на ці виклики, нові технології відкривають унікальні можливості для покращення процесу онбордингу. Використання віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) може значно покращити інтеграцію нових працівників. Наприклад, за допомогою VR нові співробітники можуть проходити симуляції робочих ситуацій, отримуючи практичний досвід в безпечному середовищі. Це особливо корисно у сферах, де ризики високі, наприклад, в авіації, виробництві. Такі інтерактивні тренінги не лише роблять навчання більш захоплюючим, а й підвищують рівень запам'ятовування інформації.

Крім того, інтерактивні навчальні платформи дозволяють новим працівникам вчитися у зручному для них темпі, надаючи доступ до різноманітних навчальних матеріалів, таких як відео, статті, практичні завдання. Це сприяє глибшому розумінню матеріалу і знижує стрес, пов'язаний з новим робочим середовищем. Залучення сучасних

технологій не лише спрощує процес онбордингу, але й робить його більш адаптивним до потреб кожного співробітника.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, онбординг персоналу є ключовим елементом для успішної адаптації нових співробітників у рамках сучасних бізнес-структур, особливо в умовах швидко змінюваного ринку, де маркетплейси відіграють значну роль. Ефективно розроблені програми онбордингу не тільки сприяють пришвидшенню інтеграції нових працівників, а й підвищують їхню продуктивність, задоволеність роботою та лояльність до компанії. Основними висновками даного дослідження є важливість індивідуального підходу, оскільки програми онбордингу мають бути адаптовані до потреб і особливостей кожного нового співробітника. Це може включати використання різних методів навчання, таких як наставництво, онлайн-курси та інтерактивні симуляції. Технологічні інновації також відіграють значну роль, оскільки впровадження сучасних технологій, таких як віртуальна реальність, забезпечує нові можливості для навчання і підвищує ефективність онбордингу. Ці інструменти дозволяють створити більш динамічні програми навчання.

Аналіз довгострокового впливу онбордингу на продуктивність і збереження кадрів може дати цінну інформацію про те, які елементи програм найбільше сприяють успіху працівників у компанії. Розробка нових інструментів і платформ для автоматизації процесу онбордингу дозволить компаніям зекономити час та ресурси. Таким чином, подальші дослідження в сфері онбордингу можуть значно покращити стратегії адаптації персоналу, що, у свою чергу, призведе до підвищення конкурентоспроможності компаній на сучасному ринку.

Список використаної літератури

1. Бардадим С. А., Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Діджиталізація HR-процесів в організації. *Збірник статей II Всеукраїнської конференції «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості»* (18 листопада 2021 року, м. Київ). Київ: КНУТД, 2021. Т. 2. С. 54–59. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19577/1/Innovatyka2021_V2_P054-059.pdf.
2. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 147–151.
3. Самко М. Зміна бізнес-процесів у 2024 році під впливом штучного інтелекту. URL: <https://lemon.school/blog/zmina-biznes-procesiv-u-tsomu-roczni-pid-vplyvom-shtuchnogo-intelektu>.
4. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. 24 квітня 2024 р. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini>.
5. Що означає процес onboarding. URL: <https://foxminded.ua/shcho-take-onboarding/>
6. 8+ ефективних стратегій мотивації співробітників | Повний посібник, який потрібно знати у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/employee-motivation-strategies/>
7. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>.
8. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf>.

*Бондаренко Д. В., аспірант, Матюха М. М., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну*
**ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ
У ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ**

Анотація. Стаття аналізує ключові фінансові виклики залучення іноземних інвестицій у процес післявоєнного відновлення економіки України. Особливу увагу приділено проблемам зниження ВВП, інфляції, доступності кредитів для малого та середнього бізнесу, а також недостатньо розвиненій інфраструктурі. Стаття підкреслює важливість структурних реформ, модернізації банківського сектору та створення сприятливих умов для іноземних інвесторів.

Ключові слова: іноземні інвестиції, післявоєнне відновлення, фінансова нестабільність, ВВП, інфляція, банківський сектор, інфраструктура, кредитування, інвестиційний клімат.

*Bondarenko D. V., Matiukha M. M.
Kyiv National University of Technologies and Design*
**PROBLEMS OF ATTRACTING FOREIGN INVESTORS
TO REBUILD UKRAINE: FINANCIAL ASPECTS**

Abstract. The article analyzes key financial challenges in attracting foreign investments for the post-war economic recovery of Ukraine. Particular attention is given to the issues of declining GDP, inflation, limited credit access for small and medium enterprises, and underdeveloped infrastructure. The article emphasizes the importance of structural reforms, modernization of the banking sector, and creating favorable conditions for foreign investors.

Keywords: foreign investments, post-war recovery, financial instability, GDP, inflation, banking sector, infrastructure, credit access, investment climate.

Вступ. Україна наразі перебуває у надзвичайно складному економічному стані після багаторічного військового конфлікту, який зруйнував значну частину інфраструктури та привів до суттєвих людських і економічних втрат. Загальний збиток економіки країни оцінюється у сотні мільярдів доларів, а для повноцінного відновлення знадобляться роки або навіть десятиліття. У такій ситуації власних фінансових ресурсів недостатньо для реалізації масштабних проєктів з відбудови, що робить залучення іноземних інвестицій вкрай важливим для країни.

Іноземні інвестиції можуть стати одним із ключових інструментів для відновлення економіки України. Вони сприятимуть притоку капіталу, допоможуть модернізувати зруйновану економічну інфраструктуру, впливатимуть на створення робочих місць та підтримають розвиток ключових секторів економіки. Однак, на шляху залучення іноземних інвесторів існує ряд серйозних перепон, які включають фінансову нестабільність, політичні ризики, корупцію та недовіру до правової системи.

Іноземні інвестиції в країни, що пережили військові конфлікти, є об'єктом багатьох наукових досліджень. Такі вчені як Джозеф Стігліц та Пол Коллієр наголошують на важливості стабільних умов для залучення іноземного капіталу. Стігліц у своїй роботі "Globalization and Its Discontents" підкреслює, що правова захищеність інвесторів та макроекономічна стабільність є ключовими умовами для притоку інвестицій у післявоєнній економіці [1]. Пол Коллієр у книзі Wars, Guns, and Votes акцентує на важливості політичної стабільності та верховенства права для економічного розвитку країн після конфліктів [4].

Звіти Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Світового банку щодо відбудови України також містять важливі рекомендації. Наприклад, у звітах МВФ підкреслюється

необхідність проведення структурних реформ, зокрема, у сфері боротьби з корупцією та забезпечення правової стабільності для інвесторів. ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) у своїх публікаціях також у своїх публікаціях підкреслює важливість державних гарантій для зниження інвестиційних ризиків у постконфліктних регіонах [3].

Дослідження Ерика Роджерса в книзі "Post-Conflict Economic Recovery: Financing and Investment" аналізує досвід країн, які пережили конфлікти, і показує, що фінансова інфраструктура, зокрема банківський сектор та фондові ринки, мають ключову роль у відновленні економіки [2].

Незважаючи на численні дослідження та публікації, залишається низка невирішених питань, які потребують додаткового аналізу та подальшого розвитку. Зокрема, у випадку України, незадовільний рівень правової стабільності, високий рівень корупції та слабкість фінансових інституцій залишаються значними перепонами на шляху залучення іноземних інвесторів [7].

Проблема доступу до фінансування для місцевого бізнесу також залишається невирішеною. Невеликі підприємства, які могли б стати двигуном економічного відновлення, не мають достатнього доступу до кредитних ресурсів через слабкість банківського сектору [8]. Це створює додаткові бар'єри для внутрішнього економічного зростання.

Ще одним важливим невирішеним аспектом є відсутність ефективних механізмів страхування інвестиційних ризиків. З урахуванням високих політичних ризиків в Україні, створення таких механізмів є критично важливим для захисту іноземних інвесторів та стимулювання їх участі у відбудові країни [10].

Постановка завдання. Метою цього дослідження є виявлення та аналіз фінансових бар'єрів, що перешкоджають залученню іноземних інвестицій у процес післявоєнного відновлення України. Особлива увага приділяється аналізу стану банківського сектору, доступу до кредитних ресурсів та ролі інституційних реформ у створенні сприятливого інвестиційного клімату.

Результати досліджень. Одним із ключових бар'єрів для залучення інвестицій є фінансова нестабільність, пов'язана зі зниженням ВВП, інфляцією та зростанням державного боргу.

Зниження валового внутрішнього продукту (ВВП) України є одним з найвагоміших викликів для залучення іноземних інвестицій у післявоєнний період. ВВП є ключовим показником, що відображає загальну економічну активність країни, і його зниження прямо вказує на економічні втрати та уповільнення розвитку. Причинами можна виділити: Військовий конфлікт та руйнування інфраструктури. Після початку повномасштабного військового вторгнення в 2022 році, Україна зазнала масових руйнувань інфраструктури, включаючи дороги, мости, залізниці, аеропорти та енергетичні системи. Військові дії в ключових промислових регіонах, таких як Донбас, спричинили зупинку заводів, шахт і підприємств. Це призвело до суттєвого скорочення промислового виробництва, яке є основою ВВП. Наприклад, промислові підприємства металургійної та хімічної галузей, які забезпечували значний внесок у ВВП, були частково або повністю зруйновані. Еміграція та втрата робочої сили. Масова міграція населення через військові дії призвела до значної втрати трудових ресурсів. За оцінками міжнародних організацій, мільйони українців були змушені залишити країну або переміститися до безпечніших регіонів. Це призвело до скорочення споживання та виробництва, оскільки багато підприємств втратили своїх робітників і споживачів, що також негативно позначилося на ВВП. Скорочення інвестицій. Війна призвела до втечі капіталу та зупинки багатьох інвестиційних проектів, які були заплановані до початку

військових дій. Іноземні інвестори намагаються уникати високоризикованих регіонів, а війна значно підвищила ризики ведення бізнесу в Україні. Це знизило рівень капіталовкладень як з боку іноземних, так і вітчизняних інвесторів. Недостатня кількість інвестицій позбавляє економіку можливостей для модернізації та розвитку, що також сприяє падінню ВВП.

Інфляція є одним з основних макроекономічних показників, що безпосередньо впливає на економічну стабільність країни, рівень життя населення та інвестиційну привабливість. В Україні інфляція значно зросла після початку повномасштабної війни в 2022 році, що стало одним із ключових чинників економічної нестабільності. Через війну в Україні значна частина інфраструктури, зокрема енергетичної та транспортної, була зруйнована або пошкоджена. Це спричинило дефіцит енергоресурсів, зупинку багатьох підприємств та збої в постачанні товарів, що призвело до зростання цін на продукти, енергію та промислові товари. Військові дії та економічна нестабільність призвели до знецінення гривні відносно інших валют, зокрема долара США та євро. Девальвація збільшує вартість імпортованих товарів, включаючи паливо, техніку та ліки, що своєю чергою підвищує загальний рівень цін у країні. Наприклад, вартість палива значно зросла через девальвацію гривні та глобальні ринкові коливання, що призвело до підвищення цін на транспортні послуги та сільськогосподарську продукцію. Зростання дефіциту державного бюджету внаслідок військових видатків змусило уряд вдаватися до емісії нових грошей для фінансування витрат. Цей крок спричинив зростання грошової маси в економіці без відповідного зростання кількості товарів та послуг, що підвищило рівень інфляції. Наприклад, у 2022 році Національний банк України був змушений емітувати мільярди гривень для фінансування оборони, що призвело до інфляційного тиску. Україна значною мірою залежить від імпорту енергоресурсів, таких як нафта та газ. Зростання цін на ці ресурси на світовому ринку після початку військових дій суттєво вплинуло на рівень інфляції в Україні. Зокрема, вартість природного газу значно зросла, що спричинило подорожчання електроенергії, опалення та виробництва промислових товарів, оскільки більшість підприємств використовують газ та електрику для своєї діяльності.

Водночас, банківський сектор, попри прибутковість у 2023 році та підвищення податкового навантаження, стикається з викликами в частині розширення доступу до кредитів для малого та середнього бізнесу. Це пов'язано з необхідністю реструктуризації кредитного портфеля після кризи та забезпеченням ліквідності для підтримки національної економіки [6, 9].

Банківський сектор в Україні залишається прибутковим, що підтверджується підвищенням податку на прибуток для банків до 50% за 2023 рік. Це рішення було ухвалене з метою мобілізації додаткових фінансових ресурсів для підтримки національної економіки та відбудови країни після війни [13].

Однак проблема полягає в доступності кредитних ресурсів для бізнесу, зокрема для малого та середнього підприємництва. Незважаючи на прибутки банків, багато підприємств стикаються з високими кредитними ставками та жорсткими умовами кредитування, що обмежує їх можливість брати участь у відбудові економіки.

Високі кредитні ставки. В Україні середні кредитні ставки для малого та середнього бізнесу (МСБ) можуть сягати 15–20% річних і більше, залежно від банку та економічної ситуації. Це дуже високий показник порівняно з європейськими країнами, де кредитні ставки для бізнесу часто не перевищують 5–7% річних. Високі відсотки є перешкодою для МСБ, оскільки такі умови роблять позики малопривабливими або навіть економічно недоцільними. Для відбудови після війни МСБ потребує доступного

кредитування для запуску або розвитку своїх підприємств, але підвищені відсоткові ставки стримують можливості отримання капіталу.

Жорсткі умови кредитування. Банки в Україні часто встановлюють суворі вимоги до позичальників. Малий та середній бізнес стикається з вимогою наявності значної застави, яка часто в рази перевищує суму кредиту. Це стає проблемою для нових або малих підприємств, які не мають достатнього майна або фінансових активів для забезпечення кредиту. Наприклад, для отримання кредиту на 1 млн грн підприємство може бути змушене надати заставу на 2–3 млн грн, що робить кредитування практично недоступним для багатьох підприємців.

Обмежений доступ до довгострокових кредитів. Для МСБ в Україні характерна ситуація, коли більшість доступних кредитів є короткостроковими, часто на термін до одного року. Однак, для відбудови бізнесу після війни підприємства потребують довгострокових інвестиційних кредитів (на 5–10 років), які дозволяють профінансувати розвиток виробничих потужностей, модернізацію обладнання або реалізацію інфраструктурних проєктів. Відсутність доступу до таких кредитів стримує розвиток бізнесу.

Ризики та небажання банків кредитувати МСБ. Після війни банки можуть побоюватися кредитувати МСБ через високі ризики невиклати, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією та ризиком банкрутства підприємств. За даними опитувань українських банків, багато хто віддає перевагу кредитуванню великих корпорацій або іноземних компаній, які мають стабільнішу фінансову базу, тоді як МСБ часто вважаються надто ризикованими.

Ці фактори в сукупності ускладнюють доступ до кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу, що обмежує їхню здатність брати активну участь у процесі відбудови економіки.

Додатковою проблемою є відсутність розвинутого фондового ринку, який міг би стати інструментом для залучення іноземного капіталу через ринок облігацій та акцій. Фондовий ринок України залишається відносно слабким і непривабливим для великих інвесторів, що знижує можливості для залучення капіталу [9].

Однією з ключових проблем, яка обмежує приток іноземних інвестицій, є недорозвинена інфраструктура. Незважаючи на зусилля, спрямовані на відновлення зруйнованих доріг, залізниць, енергетичних систем, рівень інфраструктурного розвитку залишається недостатнім для залучення значних іноземних інвестицій. Сучасна транспортна та енергетична інфраструктура є критично важливими для залучення іноземного капіталу, адже інвестори зацікавлені в стабільному та безпечному бізнес-середовищі [11]. Іноземні інвестори виявляють підвищений інтерес до інфраструктурних проєктів, які можуть стати ключовими для відновлення економіки. Це включає будівництво нових промислових об'єктів, транспортних мереж, розвиток логістики та енергетики. Проте недостатній рівень інфраструктури та потреба у масштабних інвестиціях для її модернізації стають бар'єром на шляху до швидкого відновлення [10]. Державі необхідно розробити механізми державно-приватного партнерства, що сприятимуть розвитку інфраструктури з використанням приватного капіталу.

Висновки. Серед ключових викликів виокремлено зниження ВВП, високу інфляцію, зростання державного боргу та проблеми банківського сектору, зокрема, обмежений доступ до кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу. Незважаючи на прибутковість банківського сектору у 2023 році, високі кредитні ставки та жорсткі умови кредитування ускладнюють розвиток бізнесу в умовах відновлення економіки. Також було підкреслено значення розвитку інфраструктури, яка залишається недорозвиненою для масштабного притоку інвестицій.

Для успішної відбудови економіки України необхідно впроваджувати ефективні реформи, спрямовані на стабілізацію макроекономічної ситуації, зниження інфляції та покращення умов кредитування для бізнесу. Також важливим завданням є розвиток фондового ринку та впровадження механізмів державно-приватного партнерства для модернізації інфраструктури. Рекомендується запровадити механізми страхування інвестиційних ризиків через міжнародні інституції, такі як Світовий банк або Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). Також необхідно реформувати банківський сектор і створити більш привабливий ринок капіталів для залучення інвесторів через ринок облігацій та акцій.

Список використаної літератури

1. Stiglitz, J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. Penguin. 304 p.
2. Rogers, E. (2015). *Post-Conflict Economic Recovery: Financing and Investment*. Cambridge University Press. 256 p.
3. OECD (2019). *Post-Conflict Reconstruction: The Role of International Financial Institutions*. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/>
4. Collier, P. (2009). *Wars, Guns, and Votes: Democracy in Dangerous Places*. Harper. 272 p.
5. Swanson, D. (2020). *Foreign Direct Investment in Post-Conflict Zones: A Financial Perspective*. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/>
6. International Monetary Fund (IMF) (2023). *Ukraine Economic Outlook: Post-War Reconstruction*. IMF Reports.
7. Вітренко Ю. Інвестиційний клімат в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/>
8. Макроекономічні показники України після війни. Київ, 2023. *Міжнародний валютний фонд (МВФ)*. URL: <https://www.imf.org/>
9. Світовий банк. *Відбудова України: шляхи до економічної стабільності*. Washington D.C., 2023. URL: <https://www.worldbank.org/>
10. Роджерс Е. *Інвестиційна політика в умовах нестабільності*. Кембридж, 2022. URL: <https://www.cambridge.org/>
11. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). *Інвестиційні ризики в постконфліктних країнах*. Paris, 2020. URL: <https://www.oecd.org/>
12. Громадське. *Відбудова України: інвестиційні можливості та ризики*. Журнал "Економіка України". 2023. URL: <https://www.economyukraine.com/>
13. Міністерство фінансів України. *Підвищення податку на прибуток для банків до 50%: офіційний звіт*. Київ, 2023. URL: <https://mof.gov.ua/>

*Григоревська О. О., к.е.н., доц., Кардаш І. П., магістрант
Київський національний університет технологій та дизайну*

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ АУДИТ ЯК СПОСІБ БОРОТЬБИ З ШАХРАЙСТВОМ: ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

***Анотація.** Стаття присвячена актуальним питанням боротьби з корпоративним шахрайством через запровадження на підприємствах антикорупційного аудиту. Метою дослідження є загальна оцінка питання організації антикорупційного аудиту через узагальнення підходів до етапів проведення аудиту для виявлення проблемних зон формування окремих корупційних ризиків та шахрайства.*

У результаті проведеного дослідження уточнено склад індикаторів корпоративного шахрайства, що можуть свідчити про ймовірність корупції на підприємстві. Узагальнено етапи організації та проведення антикорупційного аудиту, застосування яких дасть змогу виявити корупційні ризики та схеми шахрайства підприємства, що в подальшому сприятиме їх мінімізації, створить підґрунтя для формування антикорупційної програми, та сприятиме покращенню ділової репутації підприємства.

***Ключові слова:** аудит, антикорупційний аудит, внутрішній аудит, корупція, шахрайство, ризики, організація аудиту*

Hryhorevska O. O., Kardash I. P.

Kyiv National University of Technologies and Design

ANTI-CORRUPTION AUDIT AS A WAY TO FIGHT FRAUD: GENERAL ISSUES OF ORGANIZATION

***Abstract.** The article is devoted to the current issues of combating corporate fraud through the introduction of anti-corruption audit at enterprises. The purpose of the study is a general assessment of the issue of organizing anti-corruption audit through generalization of approaches to the stages of conducting an audit to identify problem areas of the formation of individual corruption risks and fraud.*

As a result of the study, the composition of corporate fraud indicators that may indicate the likelihood of corruption at the enterprise has been clarified. The stages of organizing and conducting an anti-corruption audit have been generalized, the application of which will allow identifying corruption risks and fraud schemes of the enterprise, which will further contribute to their minimization, create a basis for the formation of an anti-corruption program, and contribute to improving the business reputation of the enterprise.

***Keywords:** audit, anti-corruption audit, internal audit, corruption, fraud, risks, audit organization*

Вступ. Незважаючи на складні умови функціонування усіх сфер життя країни в умовах воєнного стану жодна з них не зупинилась, проте потребує значних інвестицій. Відомим є факт надання всебічної та систематичної фінансової допомоги з боку наших іноземних партнерів. Іноземні партнери ризикують, надаючи фінансову допомогу Україні, оскільки у всіх рейтингах, які стосуються оцінки корупційних ризиків, Україна посідає лідируючі позиції. Крім того, Україна позиціонує себе як повноправний член ЄС у найближчому майбутньому. А наявність негативної корупційної історії, нестабільність зовнішнього бізнес-середовища, економічного та політичного стану в країні, турбулентністю кон'юнктури ринку тощо знижує до нас довіру і вимагає проведення рішучих дій у боротьбі з шахрайством, корупцією, нецільових використанням коштів. Необхідність стати на шлях виправлення поставила перед нами задачу здійснення особливого моніторингу – так з'явилося поняття «антикорупційний аудит». Проте

методика та організація антикорупційного аудиту та механізм його проведення перебувають на початковій стадії розроблення, оскільки є новими для нас, тому формування комплексної системи заходів, спрямованих на протидію корупційним і шахрайським діям, викликає значних інтерес у науковців-теоретиків, так і практикуючих аудиторів та юристів.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретичних положень і розробка рекомендацій щодо організації антикорупційного аудиту діяльності підприємств України в умовах євроінтеграції, винайдення нових механізмів і запровадження додаткових можливостей боротьби з корупцією, запровадження системи контрольних заходів протидії корупції, виконання аудиторських процедур з оцінки корупційних ризиків бізнес-процесів, що є необхідними умовами подальшого розвитку національної економіки та інтеграції українського бізнесу в європейське бізнес-середовище.

Результати досліджень. Питанням корпоративного шахрайства присвячено ряд наукових праць, оскільки корпоративне шахрайство й протидія йому були та залишаються у фокусі уваги як бізнес-середовища так і наукової спільноти. Проаналізувавши публікації науковців [7, 8] та практиків [2], дотичні до предметної області нашого дослідження можемо виділити наступні його види:

1. Розкрадання активів (розтрата, привласнення, заволодіння майном, крадіжка готівкових коштів, заподіяння майнової шкоди шляхом обману або зловживання довірою).

2. Корупція (дії, пов'язані з відтермінуванням боргу, переважною оплатою контрагентам, тендерними перевагами, підкупом службової особи, конфліктом інтересів, порушенням обмежень щодо одержання подарунків, результатом чого стає отримання корупційної вигоди керівництвом компанії).

3. Фальсифікація звітності (мінімізація податків, та інше шахрайство з фінансовими ресурсами).

До бізнес-індикаторів корпоративного шахрайства, що можуть свідчити про ймовірність корупції на підприємстві, можна віднести:

– закупівлю матеріалів або продукції за цінами, що значно відрізняються від ринкових;

– сумнівні платежі готівкою;

– зниження фінансових показників (дохід, прибуток) за окремими сегментами відносно попереднього періоду (ознаки надання необґрунтованих великих знижок або закупівля в постачальників за завищеними цінами за особисту винагороду);

– виплати посередникові або зовнішньому консультантові винагороди, розмір якої перевищує звичайну плату для такого виду послуг;

– збільшення кількості бракованої продукції порівняно з попередніми періодами (списання продукції як бракованої за рахунок фальсифікації первинних документів на списання запасів);

– наявність розбіжностей у фізичних обсягах запасів, відпущених у виробництво, порівняно з обсягами запасів, отриманих зі складу;

– оплату послуг сторонніх організацій, характер яких не визначено або викликає сумніви;

– виявлення продубльованих первинних документів (ознаки «дублювання» платежів у межах того самого контрагента (частина грошей може потрапляти на особистий рахунок працівника організації));

– наявність розбіжностей у вазі вантажу, що визначено в момент отримання в компанії й при відправці зі складу постачальника (ознаки крадіжки частини вантажу при транспортуванні); збільшення витрат на матеріали, які купують працівники компанії за

рахунок коштів, отриманих під звіт (ризик фіктивного списання матеріалів у цілях подальшої крадіжки);

– надання дорогих подарунків, оплата розважальних послуг, видавання на пільгових умовах позик зовнішнім консультантам, державним службовцям, працівникам афільйованих установ та контрагентів [7].

Таким чином, важливим є попередження випадків шахрайства, фальсифікації та корупції у чому може допомогти саме антикорупційний аудит. Як зазначають А.В. Лісовий, К.П. Проскура, С.В. Кирпа, А.М. Савченко, М.О. Скорик [6] у своїй монографії «визначення внеску антикорупційного аудиту в механізм протидії корупції, дослідження його основних елементів, зокрема антикорупційної програми, встановлення ролі антикорупційного аудиту в оцінці корупційних ризиків і визначенні причинно-наслідкових зв'язків їх появи потрібно розпочати з уточнення дефініції поняття «антикорупційний аудит», оскільки відсутнє єдине загальноприйняте тлумачення цього терміну. Така ситуація зумовлена передусім відсутністю загальнодержавної концепції антикорупційного аудиту, яка б розкривала систему поглядів, понять, визначень, пов'язаних з процесом його здійснення, способу його розуміння та тлумачення» [6].

Проаналізувавши підходи до тлумачення сутності антикорупційного аудиту, запропоновані такими дослідниками як Л.В. Гнилицька [3], А.С. Майстренко, К.О. Назарова [5], О. Комірна, В. Негоденко [11], Т. Міщенко [4] ми, схилиємось до підходу, запропонованого Т. Міщенко [4]. Так, автор зауважує, що поняття антикорупційний аудит доцільно тлумачити як діяльність, що реалізується через дії та операції, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам нормативних документів, що стосуються протидії проявам шахрайства та корупції.

Оскільки саме це визначення свідчить, що антикорупційний аудит може бути внутрішнім (проводить сама юридична особа) або зовнішнім (проводить зовнішній антикорупційний чи інший незалежний орган).

Так, важливість акценту на внутрішньому та зовнішньому антикорупційному аудиті можна прослідкувати і в дослідженнях фахівців-практиків. Так, наприклад І. Шевцов [10], досліджуючи проблему методів і процедур контролю з метою запобігти внутрішньому шахрайству зауважує, що «у межах аудиту проводиться робота з аналізу корпоративної структури бізнесу, структури корпоративного управління і корпоративної безпеки. Вивчається зовнішнє середовище підприємства, політичний і кримінальний вплив на нього. Досліджується конкурентне середовище, аналізується карта ризиків, організаційно-розпорядча документація. Проводяться опитування і співбесіди як з топ-менеджментом, керівниками окремих напрямів і структур, керівниками окремих департаментів у штаб-квартирі і на місцях, так і з власником бізнесу. Зовнішній аудит системи корпоративної безпеки компанії унеможливить або значною мірою мінімізує негативні ризики, яких зазнає більшість компаній, у структурі яких навіть є власна служба безпеки» [10].

Зрозуміло, що враховуючи масштаби зовнішньої та внутрішньої площини об'єкту антикорупційного аудиту важливих є питання його організації та проведення.

Спираючись на вже існуючі дослідження О. Нестеренко [5], А.В. Лісового, К.П. Проскури, С.В. Кирпа та інших [6] вважаємо, що класичним є підхід, за яким організація антикорупційного аудиту скрадатиметься з наступних етапів:

1. Ознайомчий етап. На цьому етапі аудитор ознайомлюється з специфікою діяльності, аналізує політику, функції і процеси конкретної установи з метою виявлення й оцінки потенційних можливостей для корупційних вчинків (ризиків) і розробки та впровадження відповідних конкретних заходів щодо усунення або зменшення цих ризиків з постійним моніторингом й оцінкою ефективності проведених заходів.

2. Етап збору інформації. На цьому етапі варто провести збір і аналіз інформації: збирання фінансових та інших даних, документів (в тому числі електронних: електронна пошта, файли, транзакції, щоб виявити можливі ознаки внутрішньо-корпоративного шахрайства чи інших порушень), проведення аналізу фінансових операцій, виявлення аномалій і підозрілих трансакцій.

Зауважимо, що методи, які можна використати для одержання інформації від внутрішніх і зовнішніх джерел, можуть відрізнятися.

Так, методами й інструментами для збору інформації з внутрішніх джерел можуть бути опитування (письмові та усні) внутрішніх стейкхолдерів, документи, які регулюють питання дотримання антикорупційного законодавства; спостереження за діяльністю на робочому місці, яке полягає у здійсненні постійного фізичного (візуального) або технічного (через аналіз окремих документів та доступ до файлів і електронних ресурсів) контролю за діяльністю працівників.

Методами й інструментами для збору інформації із зовнішніх джерел можуть бути: опитування (зовнішні та внутрішні) зовнішніх стейкхолдерів, які є контрагентами або партнерами установи та мали безпосередній досвід взаємодії з нею на предмет визначення думки та досвіду стикання з корупцією в діяльності установи; аналіз інформації, наведений у зовнішніх інформаційних джерелах (наприклад, Інтернеті, соціальних мережах та іншому публічному доступі) з метою виявлення можливих корупційних вчинків посадових осіб даної установи.

3. Етап перевірки господарських операцій. Даний етап характеризується порівнянням даних первинних, синтетичних та аналітичних бухгалтерських документів з даними фінансової звітності, задля уточнення їх узгодженості.

4. Підсумковий етап. Аудитор на зазначеному етапі повинен підсумувати результати аудиту, скласти належні аудиту документи. Таким чином, складається звіт про виявлені порушення, опис дій для їх виправлення, розробка рекомендацій для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Покращення методів антикорупційного аудиту повинно базуватись на мінімізації корупційних ризиків, що дозволить досягти суттєвого прогресу в протидії корупції, а також забезпечити злагодженість, системність і плановість антикорупційної діяльності усіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ключовим питанням для оцінки ризиків є обрання підходів та інструментів, які будуть задіяні на етапі виявлення й аналізу ризиків [6].

Висновки. Таким чином, антикорупційний аудит – це діяльність, що реалізується через дії та операції, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам нормативних документів, що стосуються протидії проявам шахрайства та корупції. У результаті проведеного дослідження уточнено склад індикаторів корпоративного шахрайства, що можуть свідчити про ймовірність корупції на підприємстві (закупівля за цінами, що значно відрізняються від ринкових; сумнівні платежі готівкою; зниження фінансових показників за окремими сегментами відносно попереднього періоду; наявність розбіжностей у обсягах запасів та вазі вантажу; збільшення витрат на матеріали тощо). Узагальнено етапи організації та проведення антикорупційного аудиту (ознайомчий етап, етап збору інформації, етап перевірки господарських операцій, підсумковий етап), застосування яких дасть змогу виявити корупційні ризики та схеми шахрайства підприємства, що в подальшому сприятиме їх мінімізації, створить підґрунтя для формування антикорупційної програми, та сприятиме покращенню ділової репутації підприємства.

Список використаної літератури

1. Гнилицька Л. В. Антикорупційний аудит як засіб боротьби з корпоративним шахрайством. *Незалежний аудитор*. 2017. № 20. С. 8–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Na_2017_20_4.
2. Дасюк В. Внутрішнє корпоративне шахрайство: які злочини найбільш розповсюджені. 2024. URL: <https://armada.law/blog/vnutrishnye-korporativne-shahrajstvo-yaki-zlochyny-najbilsh-rozpovsyudzeni/>
3. Майстренко А. С., Назарова К. О. Антикорупційний аудит: визначення, інваріантність підходів та форсайт розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 267–272. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-267-272>.
4. Міщенко Т. Антикорупційний аудит: поняття, види та елементи *Облік і фінанси*. 2024. № 1 (103). С. 130–136. URL: <https://afj.org.ua/ua/journals/2024/1/>
5. Нестеренко О. Форензик аудит як ефективний засіб протидії внутрішньо-корпоративному шахрайству в умовах війни. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics* 2024. № 5. С. 392–405. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/176/176>.
6. Лісовий А. В., Проскура К. П., Кирпа С. В., Савченко А. М., Скорик М. О. та ін. Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції: монографія. За заг. ред. А. В. Лісового; Державний податковий університет. Ірпінь. 2024. 246 с. URL: <http://surl.li/jwrmqe>.
7. Парасій-Вергуненко І., Безверхий К., Григоревська О., Матюха М., Юрченко О., Грищенко Н. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 4, № 57. С. 82–97. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4376>.
8. Поліщук С. Аудит і корпоративне шахрайство. 2020. URL: <https://nashabuhgalteria.com/novini-uk/audit-i-korporativne-shahrajstvo/>
9. Тижневий методологічний збірник ПБК/ФТ/ФР Weekly AML/CFT/CPF Methodological Digest [09–13.09.2024] URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/330/METHODOLOGICAL%20DIGESTS/VERESEN/2024_Week%2037_09_09_13_09.pdf.
10. Шевцов І. Корпоративне шахрайство в українських компаніях Розпізнати і запобігти *Довідник економіста*. 2019. № 6 С. 64–68. URL: <https://sk.ua/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%86%D0%BE%D0%B2.pdf>.
11. Nazarova K., Komirna O., Nehodenko V. ANTI-CORRUPTION AUDIT. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2020. № 131. P. 113–122. DOI: 10.31617/visnik.knute.2020(131)08. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/602/534>.

Каминіна А. О., бакалавр, Безугла Р. І., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У СФЕРІ ДИЗАЙНУ

Анотація. У статті досліджено вплив процесів дигіталізації на розвиток бізнесу у галузі дизайну в умовах війни в Україні. Виокремлено основні виклики, які виникають перед українськими дизайнерами, зокрема це логістичні труднощі, кадрові втрати, психологічні та фінансові обмеження. Проаналізовано різні варіанти, які надає цифровізація: перехід на дистанційні платформи, автоматизація процесів, використання хмарних сервісів і соціальних мереж для пошуку нових клієнтів та просування своїх послуг. Розглянуто перспективи розвитку українського дизайну після закінчення війни, включаючи вихід на міжнародні ринки та участь у відновленні інфраструктури країни. Висновок, що цифрова трансформація є необхідним інструментом для підтримки стійкості та адаптивності бізнесу в кризових умовах.

Ключові слова: дигіталізація, український дизайн, бізнес-модель, адаптивність, дистанційна робота, автоматизація, міжнародні ринки.

Kamynina A. O., Bezuhla R. I.

Kyiv National University of Technologies and Design

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS DURING WAR: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND PROSPECTS IN THE DESIGN SECTOR

Abstract. The article examines the influence of digitization processes on the development of business in the field of design in the conditions of war in Ukraine. The main challenges that Ukrainian designers face are highlighted, in particular, logistical difficulties, personnel losses, psychological and financial limitations. Various options provided by digitalization are analyzed: transition to remote platforms, automation of processes, use of cloud services and social networks to find new customers and promote their services. The prospects for the development of Ukrainian design after the end of the war are considered, including access to international markets and participation in the restoration of the country's infrastructure. It is concluded that digital transformation is a necessary tool for maintaining the stability and adaptability of business in crisis conditions.

Keywords: digitalization, Ukrainian design, business model, adaptability, remote work, automation, international markets.

Вступ. Війна в Україні спричинила значні соціально-економічні потрясіння, що вплинули на всі сфери бізнесу, включно з індустрією дизайну, яка стикається з низкою викликів. В умовах нестабільності, пов'язаної з загрозами безпеці, порушенням ланцюгів постачання та фінансовими обмеженнями, цифрова трансформація стала ключовим інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності [5]. В умовах нестабільності, пов'язаної з безпековими загрозами, порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими обмеженнями та міграцією кадрів, дизайн-бізнес стикається з необхідністю адаптуватися до нових реалій.

Одним із ключових інструментів для підтримки стійкості та конкурентоспроможності бізнесу стає цифрова трансформація, яка дозволяє перейти на новий рівень гнучкості та ефективності.

Попри значний обсяг міжнародних досліджень з тематики дигіталізації, специфіка її реалізації у сфері дизайну під час війни в Україні залишається недостатньо висвітленою.

Сучасні публікації, як-от дослідження McKinsey та Deloitte [6], зосереджені на загальних аспектах переходу до цифрових технологій, однак мало уваги приділено проблемам та можливостям, з якими стикаються українські дизайнери в умовах кризи. Складність ситуації полягає у відсутності сталих умов для впровадження цифрових рішень, нестабільності ринку та недостатній підтримці, що робить трансформаційні процеси ще більш складними та ризикованими.

Постановка завдання. Метою цієї статті є виявлення особливостей цифрової трансформації бізнесу у сфері дизайну в умовах війни в Україні. Завдання включають аналіз основних викликів, з якими стикаються українські дизайнери, ідентифікацію ключових можливостей цифровізації для подолання цих викликів, а також визначення перспектив розвитку галузі дизайну в післявоєнний період.

Результати досліджень. Війна спричинила низку проблем, з якими зіткнулися українські дизайнери.

Логістичні труднощі. Порушення ланцюгів постачання матеріалів і обладнання, ускладнена доставка продуктів як всередині країни, так і на міжнародних ринках. Ці обмеження впливають на друкарські та виробничі процеси. Відсутність необхідних ресурсів та матеріалів змушує дизайнерів скорочувати обсяги робіт або повністю переходити на цифрові продукти, що звужує спектр можливих послуг.

Втрата клієнтів. Скорочення кількості замовлень, особливо з боку локальних клієнтів, що потерпають від економічних наслідків війни. Частина клієнтів припинила діяльність або зменшила витрати на дизайнерські послуги. Зниження доходів та фінансових можливостей для розвитку бізнесу. Це змушує дизайнерів шукати нові ринки збуту або переорієнтовуватися на іноземних клієнтів.

Кадрові зміни. Втрата кадрів через мобілізацію, міграцію або зниження мотивації та продуктивності працівників. Багато професіоналів змушені переїжджати в безпечніші регіони або країни, що призводить до нестачі кваліфікованих фахівців. Виникає потреба в перекваліфікації працівників і наймі нових кадрів, що може бути складним та витратним процесом. Дизайнери працюють у менш чисельних командах, що збільшує навантаження.

Психологічний тиск. Постійна загроза безпеці, стрес через новини та загальні переживання суттєво впливають на емоційний стан дизайнерів. Творча робота потребує концентрації та натхнення, але в умовах війни підтримувати стабільний психологічний стан стає надзвичайно важко. Зниження креативності та продуктивності, збільшення кількості психологічних розладів, що призводить до вигорання і необхідності додаткових відпусток для відновлення.

Кібербезпека. Збільшення ризику кібератак, зокрема на комерційні та державні ресурси. Компанії, що працюють з іноземними клієнтами або зберігають чутливу інформацію, стають ціллю для хакерів. Потреба в інвестуванні в системи кіберзахисту та шифрування даних. Це створює додаткові витрати для бізнесу та вимагає технічних знань і ресурсів для впровадження нових заходів безпеки.

Фінансові обмеження. Зменшення замовлень та обмежені можливості фінансування, зокрема труднощі з отриманням кредитів. Це знижує здатність бізнесів інвестувати в нові проекти, технології та розвиток. Втрата конкурентоспроможності через брак інвестицій у вдосконалення процесів та розвиток послуг. Дизайнери змушені скорочувати обсяги робіт або переглядати прейскуранти для утримання клієнтів. У таблиці 1 подано основні виклики, включаючи порушення ланцюгів постачання, кадрові втрати та психологічний тиск, що впливає на робочі процеси.

Війна створила чимало нових викликів для українських дизайнерів, що стосуються логістики, кадрових змін, психологічного тиску та фінансових обмежень. До

прикладу, порушення ланцюгів постачання обмежує доступ до необхідних матеріалів, а кадрові втрати вимагають адаптації [7]. Психологічні труднощі також негативно впливають на роботу, знижуючи креативність та мотивацію [8].

Таблиця 1

Основні виклики, з якими стикаються українські дизайнери в умовах війни

Виклик	Опис	% респондентів, які зазначили виклик
Логістичні труднощі	Порушення ланцюгів постачання та обмеження доступу до ресурсів і матеріалів	62%
Втрата клієнтів	Зменшення кількості замовлень, особливо від локальних клієнтів	54%
Кадрові зміни	Втрата кадрів через міграцію, мобілізацію, зниження мотивації та продуктивності	47%
Психологічний тиск	Стрес і нестабільність, що впливають на творчий процес і робочий настрій	70%
Кібербезпека	Підвищений ризик кібератак та необхідність захисту даних клієнтів	39%
Фінансові обмеження	Складність збереження прибутковості та обмежений доступ до кредитних ресурсів	58%

Джерело: розроблено на основі [7, 8, 10].

Таблиця 1 наочно показує, що найпоширенішими викликами є психологічний тиск і логістичні труднощі.

Цифрова трансформація як засіб подолання викликів. Для адаптації до умов воєнного часу дизайнери активно використовують цифрові інструменти, що дозволяють підтримувати дистанційну роботу, зберігати та обробляти дані онлайн, а також автоматизувати рутинні процеси. В умовах обмеженого доступу до фізичних ресурсів, скорочення кількості клієнтів та психологічного тиску, цифрові рішення забезпечують гнучкість, ефективність і нові можливості для збереження конкурентоспроможності на ринку. За даними Міністерства цифрової трансформації України, перехід на хмарні технології сприяє зниженню ризиків втрати даних у кризових умовах [3]. Дослідження Грабовського (2023) підтверджує, що українські компанії активно шукають нові способи роботи та адаптації до нових реалій [10].

Цифрова трансформація у сфері дизайну допомагає не лише подолати виклики, пов'язані з війною, але й розширити можливості для розвитку. Такі інструменти надають дизайнерам гнучкість, дозволяючи знаходити нові ринки збуту, адаптуватися до змін і створювати конкурентні переваги навіть в умовах кризи. Також це узгоджується з концепцією розвитку цифрової економіки України, що передбачає активну підтримку цифрових рішень у бізнесі [12].

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації стало впровадження віддаленої роботи та платформ для онлайн-співпраці, таких як Zoom, Figma, Miro. Завдяки цим інструментам дизайнери можуть продовжувати проєкти незалежно від місцезнаходження, працювати в реальному часі з колегами та клієнтами, оперативно вносити зміни в проєкти та зменшити залежність від фізичних офісів, що є важливим у кризових умовах.

Важливим компонентом трансформації стало також використання хмарних сервісів для зберігання даних. Платформи, такі як Google Drive та Adobe Cloud, забезпечують надійне збереження файлів та безперервний доступ до матеріалів незалежно від фізичного розташування дизайнерів та команд. Це рішення критично важливе для збереження робочих матеріалів у безпечному онлайн-середовищі, особливо

враховуючи ризики втрати даних під час фізичних переїздів або перебоїв з доступом до офісів.

Соціальні мережі стали потужним інструментом для підтримки зв'язку з клієнтами та просування послуг. Такі платформи, як Instagram, TikTok та Pinterest, активно використовуються дизайнерами для демонстрації портфоліо, залучення нових клієнтів та взаємодії з аудиторією. Завдяки соціальним мережам дизайнери можуть отримувати зворотний зв'язок, підвищувати впізнаваність бренду та працювати з міжнародними замовниками без необхідності особистих зустрічей, що особливо актуально в умовах війни та обмежених можливостей для фізичних контактів.

Автоматизація процесів стала важливим рішенням для підвищення ефективності в умовах воєнного часу. Використання CRM-систем та чат-ботів дозволяє дизайнерам автоматизувати рутинні процеси, такі як обробка замовлень, підтримка клієнтів, організація проєктів і відстеження прогресу. Це дозволяє дизайнерам зосередитися на творчих завданнях, не витрачаючи зайвий час на адміністративну роботу. Крім того, автоматизація сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпечує стабільний робочий процес, що є важливим для підтримки стійкості бізнесу в умовах нестабільності. Понад 85% дизайнерів перейшли на віддалену роботу, використовуючи платформи для онлайнспівпраці, а 78% активно застосовують хмарні сервіси для зберігання та обміну файлами. В дослідженні Крупи (2022) зазначено, що підтримка цифрових інновацій у кризові часи може стимулювати розвиток творчих індустрій [11].

Окрему роль у трансформації відіграє використання штучного інтелекту (AI) у графічному дизайні. Сучасні AI-інструменти допомагають дизайнерам автоматизувати рутинні завдання, такі як створення шаблонів, покращення зображень та обробка візуальних матеріалів. Це дозволяє значно скоротити час на виконання проєктів і знизити витрати, що є особливо важливим у період обмежених ресурсів.

У таблиці 2 наведено основні цифрові інструменти, які допомагають українським дизайнерам адаптуватися до нових реалій.

Таблиця 2

Інструменти цифрової трансформації, які використовують дизайнери

Інструмент	Опис	% респондентів, які використовують інструмент
Віддалена робота	Використання платформ для дистанційного співробітництва (Zoom, Figma, Miro)	88%
Хмарні сервіси	Зберігання та обробка даних у хмарних середовищах (Google Drive, Adobe Cloud)	76%
Соціальні мережі для просування	Використання Instagram, TikTok для залучення нових клієнтів	65%
Автоматизація процесів	Чат-боти, CRM-системи для обслуговування клієнтів	42%
Використання AI у дизайні	Автоматизація рутинних завдань, створення шаблонів	28%

Джерело: розроблено на основі [3–5, 9].

Таблиця 2 ілюструє, що найпоширенішими інструментами серед українських дизайнерів є віддалена робота та хмарні сервіси.

Можливості для розвитку в умовах цифрової трансформації. Цифрова трансформація також створює нові можливості для українських дизайнерів, зокрема вихід на міжнародні ринки та розвиток нових напрямів дизайну. У таблиці 3 показано

основні можливості, що відкриваються перед дизайнерами завдяки використанню цифрових технологій.

Таблиця 3

Можливості цифрової трансформації для українського дизайну

Можливість	Опис	% респондентів, які вважають можливість важливою
Вихід на міжнародний ринок	Залучення клієнтів з-за кордону через онлайн- платформи (Behance, Dribbble)	69%
Розширення спектру послуг	Переорієнтація на UX/UI-дизайн, 3D-анімацію, AR/VR-дизайн	56%
Колаборація з технологічними компаніями	Спільні проекти зі стартапами, розробка цифрових продуктів	43%
Використання соціальних мереж для маркетингу	Просування своїх робіт і пошук нових клієнтів у соцмережах	63%

Джерело: розроблено на основі [4]

Таблиця 3 демонструє, що вихід на міжнародний ринок і використання соцмереж для маркетингу є найбільш перспективними напрямками.

Завдяки онлайн-платформам (Behance, Dribbble) українські дизайнери можуть залучати іноземних клієнтів і розширювати свою присутність за кордоном. Освоєння нових напрямків, таких як UX/UI, 3D-анімація, AR/VR-дизайн, дозволяє дизайнерам залишатися актуальними та задовольняти сучасні запити ринку які відповідають сучасним тенденціям (Савельєва, 2021) [9].

Співпраця з ІТ-компаніями та стартапами відкриває можливості для створення спільних проектів, розробки додатків та інших.

Платформи як Instagram і TikTok допомагають просувати послуги, демонструвати портфоліо та залучати нових клієнтів, навіть без фізичних зустрічей. Інструменти для соціального маркетингу, такі як Instagram та TikTok, дозволяють залучати міжнародних клієнтів і виходити на нові ринки [4]. Динаміка кількості цифрової трансформації у сфері дизайну під час війни показує, як швидко зростає використання цифрових технологій у дизайні для адаптації до викликів війни та збереження бізнесу. В умовах війни дизайн-компанії та фрилансери в Україні почали активно впроваджувати нові інструменти та методи для продовження роботи і виходу на нові ринки.

Таблиця 3

Динаміка кількості цифрової трансформації, %

Показник цифрової трансформації	До війни	Під час війни	Приріст
Віддалена робота та онлайн-співпраця	40%	88%	+48%
Використання хмарних сервісів	50%	76%	+26%
Використання CRM-систем та автоматизації	25%	42%	+17%
Маркетинг у соціальних мережах	35%	65%	+30%
Використання AI у дизайні	10%	28%	+18%

Джерело: авторська розробка.

Ці дані демонструють, як війна стимулювала активне впровадження цифрових рішень у сфері дизайну, що дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов та забезпечувати безперервність бізнесу.

Перспективи для українського дизайну після завершення війни. Цифрова трансформація створює передумови для виходу українських дизайнерів на новий рівень. Зокрема, це стосується розвитку бренду «зроблено в Україні» (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки», 2017) [1]. та впровадження новітніх технологій у проекти. Дизайнери зможуть застосовувати новітні технології, такі як AR/VR і 3D-моделювання, для створення інноваційних рішень. Крім того, участь у відновленні зруйнованої інфраструктури України відкриє нові можливості для архітектурного та графічного дизайну, допомагаючи зберегти культурну ідентичність і водночас розвивати сучасні стандарти дизайну.

Висновки. Цифрова трансформація стала для українського дизайну важливим інструментом для адаптації в умовах війни, допомагаючи подолати виклики, такі як порушення ланцюгів постачання, втрата клієнтів, кадрові зміни та психологічний тиск. Використання дистанційних платформ, хмарних сервісів, соціальних мереж і автоматизованих рішень дозволяє дизайнерам зберігати ефективність та підтримувати робочі процеси, навіть за відсутності фізичного офісу.

Завдяки цифровим інструментам відкриваються нові можливості для розвитку: вихід на міжнародні ринки, освоєння сучасних напрямків дизайну, співпраця з IT-компаніями та просування послуг через соціальні мережі. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських дизайнерів на глобальному ринку та дозволяє зберігати зв'язок із клієнтами.

Після завершення війни український дизайн матиме перспективи для розвитку, зокрема завдяки бренду «зроблено в Україні» та участі у відновленні країни.

Використання новітніх технологій у відбудові інфраструктури та просування української ідентичності на міжнародному ринку підсилить роль українського дизайну та надасть йому можливості для сталого зростання в майбутньому.

Список використаної літератури

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>.
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.
3. Цифровізація в Україні: офіційні дані. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
4. Як цифрові інновації змінюють бізнес: світові тенденції. *Всесвітній економічний форум*. URL: <https://www.weforum.org>.
5. McKinsey & Company (2022). Digital transformation: The imperative to adapt. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital>.
6. Deloitte. Стратегія цифрової трансформації під час кризи: як бізнесам зберегти стійкість. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/digital-transformation-during-crisis.html>.
7. Білан Ю. В., Сметана В. В. Цифрові інновації в умовах кризи: виклики та можливості для українського бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. № 3. С. 47–53.
8. Козак В. В., Шевченко О. П. Діджиталізація економіки: досвід і перспективи для України. *Економіка і управління*. 2021. Т. 5. № 2. С. 32–39.
9. Савельєва О. О. Цифрові технології в освіті та бізнесі: виклики і перспективи. *Сучасні технології управління*. 2021. № 4. С. 25–30.
10. Грабовський В. В. Тенденції цифрової трансформації підприємств в Україні в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 15. № 1. С. 98–104.
11. Крупа І. М. Виклики та перспективи цифровізації української економіки під час кризи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 2. С. 60–67.
12. Концепція розвитку цифрової трансформації економіки України до 2025 року. *Кабінет Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/digital_transformation_concept_2025.

*Корнієнко Н. І., бакалавр, Коваленко Д. І., доц.
Київський національний університет технологій та дизайну*

ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

***Анотація.** Розглянемо перспективи економічної стабільності України після завершення військових дій. Особлива увага приділяється відновленню інфраструктури, залученню міжнародних інвестицій, стабілізації фінансового сектору та бюджетної політики. Також розглянемо підтримку малого та середнього бізнесу як важливого фактору економічного відновлення. Висновки статті підкреслюють значення комплексного підходу та міжнародної підтримки для забезпечення стійкого економічного зростання та фінансової стабільності України.*

***Ключові слова:** фінансова стабільність, відновлення інфраструктури, міжнародні інвестиції, банківський сектор, бюджетна політика, боротьба з корупцією, малий та середній бізнес, економічне зростання.*

Korniyenko N. I., Kovalenko D. I.

Kyiv National University of Technologies and Design

PROSPECTS FOR ECONOMIC STABILITY AFTER THE END OF MILITARY ACTIONS

***Abstract.** This paper examines the prospects for Ukraine's financial stability after the end of military actions. Special attention is given to the restoration of infrastructure, attraction of international investments, stabilization of the financial sector, and budgetary policy. The advantages of European integration and the need for anti-corruption reforms are analyzed. Additionally, the support of small and medium-sized businesses is considered as a crucial factor for economic recovery. The article's conclusions highlight the importance of a comprehensive approach and international support to ensure sustainable economic growth and.*

***Keywords:** financial stability, infrastructure restoration, international investments, banking sector, budgetary policy, European integration, anti-corruption efforts, small and medium-sized businesses, economic growth.*

Вступ. Після завершення військових дій Україна зіткнеться з низкою важливих економічних викликів та можливостей для відновлення. Війна залишила значний слід на економіці країни, зруйнувавши інфраструктуру, підірвавши довіру інвесторів та створивши боргове навантаження. Однак мир може відкрити нові перспективи для стабілізації та розвитку фінансової системи, створення привабливих умов для інвестицій та відновлення економічної активності. У цій статті розглянемо основні фактори, які впливатимуть на фінансову стабільність України у післявоєнний період, зокрема відновлення інфраструктури, залучення міжнародних інвестицій, стабілізацію банківської системи та інтеграцію до європейського економічного простору. Стратегічне планування та реалізація економічних реформ стануть вирішальними для забезпечення стійкого економічного розвитку. Разом з підтримкою міжнародних партнерів і залученням нових джерел інвестиційних ресурсів, Україна зможе використати можливості для модернізації своєї економіки.

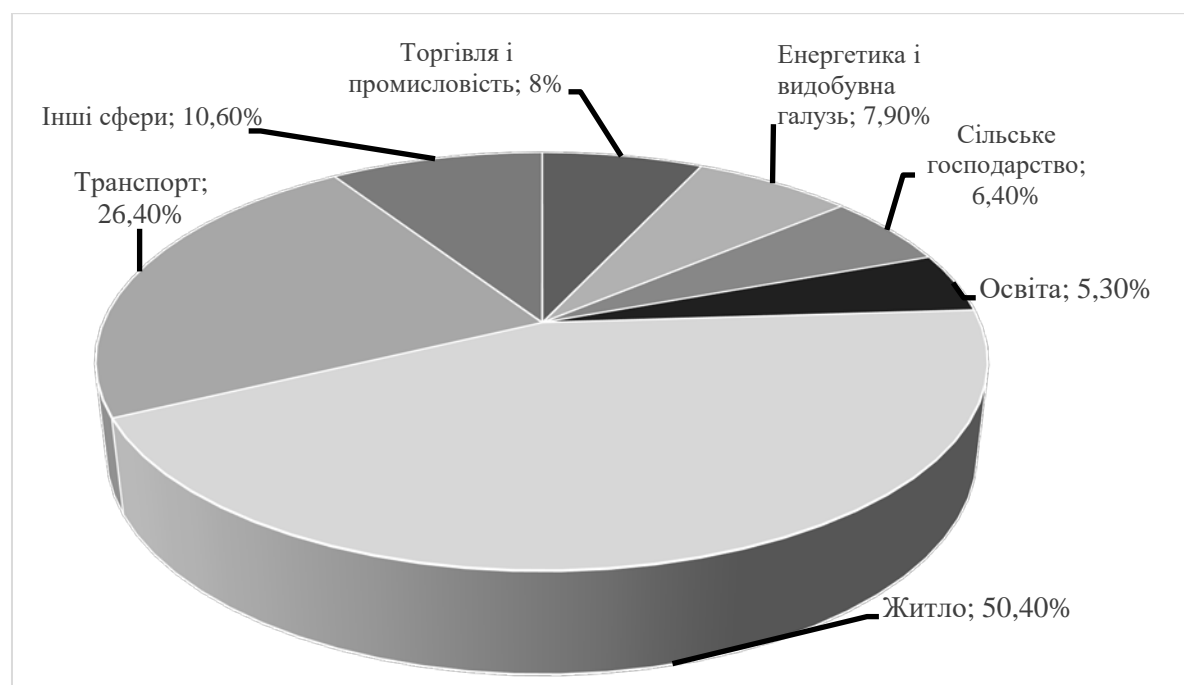
Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою цієї статті є надати комплексне бачення основних напрямів, що сприятимуть фінансовій стабільності України у довгостроковій перспективі, та окреслити стратегічні заходи, необхідні для ефективного економічного відновлення.

Результати досліджень. Завершення військових дій в Україні стане знаковою подією, що надасть країні шанс на відновлення та економічний розвиток. Для стабілізації

фінансової системи та досягнення сталого економічного зростання важливим є створення умов, які стимулюватимуть інвестиції, модернізацію інфраструктури, зміцнення правової бази та інтеграцію в міжнародні економічні структури.

Економічні втрати є одними з найбільш руйнівних наслідків війни для України. За час бойових дій було зруйновано багато виробничих підприємств, промислових об'єктів, сільськогосподарських угідь та інфраструктурних об'єктів. Відновлення економіки потребуватиме значних фінансових вкладень та іноземної допомоги, оскільки обсяги втрат сягнули мільярдів доларів. Рівень інвестиційної привабливості країни також постраждав, оскільки іноземні інвестори побоюються ризиків, пов'язаних з постконфліктним періодом. Усе це ускладнює повернення до довоєнного рівня економічного зростання та впливає на стабільність національної валюти.

За даними Укресімбанку завдана пряма шкода економіці України під час війни становить близько 290 млрд дол. США [1].



Джерело: побудовано на основі [1].

Рис. 1. Завдана пряма шкода економіці України під час війни, %

За даними Дослідження Центру економічного відновлення, якщо половина з 5 млн українців, що перебувають зараз за кордоном, не повернуться, у перспективі 10 років ВВП України втратить 113 млрд доларів США [1]. Очевидно, що країні потрібно повернути своїх громадян додому. Передумовами для цього є житло, безпека та трудові місця.

Джерелами фінансування української відбудови, які наразі опрацьовує Україна із міжнародними партнерами, є три: міжнародні фінансові організації (МФО), приватні фонди, заморожені активи рф. Заморожені активи рф. За різними оцінками йдеться про 300 млрд доларів США активів рф, що знаходяться на території держав-партнерів України та можуть бути передані Україні для фінансування відбудови [2].

За даними видання FORBES, лише за перший місяць війни українська економіка втрачала: більше 50% середньорічного ВВП, близько 30% підприємств повністю зупинили свою діяльність, 45% підприємств скоротили виробництво [3].

Очевидно, що відновлення економіки післявоєнної України буде поетапним. Беззаперечним вважаємо й те, що регіональний та секторальний розвиток мають будуватися на основі синергетичного ефекту в умовах вкрай обмежених ресурсів та масштабних збитків в залежності від масштабів руйнування та наявності коштів. Пропонується наступне бачення процесу повоєнного розвитку економіки України з огляду на сутність та терміни такого відтворення [4] (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи повоєнного відновлення економіки України по закінченню військових дій

Відновлення критичної інфраструктури	Відновлення електромереж, доріг, залізничного сполучення, газопостачання, водогонів, Інтернету. Відбудова лікарень та шкіл, тимчасового житла в першу чергу для тих, хто його втратив. Етап характеризується залученням великого обсягу міжнародної гуманітарної допомоги.
Відновлення економіки в цілому	Створення робочих місць і постійних джерел генерування доходів. Новітні підходи урбаністики і архітектури для розбудови зруйнованих міст. Продовження реформ з узгодження законодавства з європейським (запровадження європейської системи сертифікації, ефективна антикорупційна політика, забезпечення прозорості публічних закупівель, запровадження заходів націоналізації модернізації-приватизації промислових об'єктів).
Стабільне економічне зростання	Програми підтримки і розвитку підприємництва шляхом стимулюючої регуляторної та податкової політики. Зважена фінансова політика, посилення енергетичного сектору. Ефективний регіональний енергоменеджмент.

Джерело: складено за даними з джерела [4].

Наразі, Україна має унікальний шанс докорінної трансформації держави в усіх сферах, який може бути використаний, за умови ефективного врахування закордонного досвіду для повоєнних масштабних перетворень у державі. Нижче розглянемо основні аспекти для розвитку країни для її економічної стабільності.

Одним із головних аспектів розвитку є відновлення інфраструктури. Для ефективного відновлення Україні потрібно запозичити міжнародний досвід і моделі, що успішно працювали в інших країнах, які пережили подібні кризи. Адаптація міжнародних стандартів якості та безпеки, а також співпраця з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк і Європейський Союз, сприятиме успішному відновленню.

Ключовими стратегіями для відновлення інфраструктури є використання механізмів державного-приватного партнерства (ДПП) та залучення міжнародної допомоги. ДПП дозволяє залучити приватні інвестиції, зменшуючи фінансовий тягар на державний бюджет, а міжнародна підтримка може надати необхідні фінансові ресурси та технічну допомогу для реалізації критично важливих проєктів. Загалом, комплексний підхід і ефективна співпраця між усіма сторонами є запорукою успішного відновлення інфраструктури України. Також це надасть створення робочих місць за підтримки коштів міжнародних партнерів, що може надати необхідного імпульсу економіці та закласти надійний фундамент для її подальшого розвитку [5].

Залучаючи значну кількість робочих рук, починаючи з 2024 р., рівень безробіття скорочуватиметься, а зростання реальних доходів домогосподарств пришвидчуватиметься. Доходи населення також зростатимуть за рахунок збереження високого рівня бюджетної підтримки та соціальних видатків [6].

Не менш важливим аспектом ще є залучення інвестицій. Сучасний інвестиційний клімат в Україні залишається викликом для залучення міжнародних інвестицій. Військові дії, нестабільність політичної ситуації, а також корупційні ризики створюють бар'єри для іноземних інвесторів. Багато інвесторів ставлять під сумнів надійність ведення бізнесу в Україні через непередбачуваність ринкових умов, а також незахищеність інвестиційних прав. Основними стратегіями для залучення міжнародних інвестицій є: створення прозорого та передбачуваного правового середовища, яке регулює інвестиційні відносини, що дозволить зменшити ризики для інвесторів; гарантії захисту інвестицій і прав власності, що допоможе підвищити довіру іноземних інвесторів; запровадження спеціальних фондів для підтримки інвестиційних проєктів, які можуть стимулювати інвесторів до вкладення капіталу в українську економіку [7].

Війна в Україні завдала значних втрат банківській системі, що негативно вплинуло на фінансову стабільність країни. Закриття банків, проблеми з ліквідністю та зниження кредитування призвели до зменшення доступності фінансових ресурсів для підприємств і населення. Це, у свою чергу, погіршило економічну ситуацію, збільшивши ризики дефолтів та зменшивши довіру до фінансової системи. Для відновлення стабільності фінансового сектору Україні потрібно запозичити міжнародні практики, що довели свою ефективність у інших країнах. Необхідно провести реструктуризацію банків, зокрема, шляхом ліквідації неплатоспроможних установ та підтримки системних банків, щоб забезпечити їх стабільність і здатність виконувати зобов'язання. Запровадження прозорих механізмів управління та звітності у банківській системі допоможе відновити довіру як серед інвесторів, так і серед споживачів. Комплексний підхід до стабілізації фінансового сектору є ключем до відновлення економіки України, забезпечуючи належні умови для інвестицій і підтримуючи стабільність для бізнесу та населення.

Зростанню попиту на фінансові послуги забезпечує успішний розвиток малого та середнього бізнесу. Малий та середній бізнес в Україні переживає серйозні виклики в умовах війни. Військові дії, руйнування інфраструктури, обмежений доступ до фінансування та нестабільний попит створюють критичні труднощі для виживання підприємств. Багато малого та середнього бізнесу зазнали втрат через зупинку виробництва, зниження споживчої активності та збільшення витрат на ведення бізнесу. У післявоєнний період перспективи розвитку малого та середнього бізнесу можна побачити в інтеграції з європейськими ринками, що відкриває доступ до нових торговельних можливостей та програм підтримки. Також важливим напрямом є цифровізація, яка дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та розширювати ринки збуту завдяки онлайн-продажам і сучасним технологіям. Додатково, фінансова підтримка через кредити, субсидії та гранти допомагає малому та середньому бізнесу розвиватися та інвестувати в свій розвиток. Успішний розвиток сектора також потребує дерегуляції та податкових стимулів, які можуть сприяти зростанню бізнес-активності. Важливу роль у цьому відіграє також розвиток внутрішнього ринку та зростання соціального підприємництва, яке дозволяє вирішувати соціальні та екологічні питання відповідно до європейських стандартів. Перспективи розвитку бізнесу залежать від макроекономічної стабільності, ефективної державної політики та підтримки фінансового сектору, що разом із міжнародною допомогою може зробити малий та середній бізнес потужним драйвером економічного зростання України [8].

Завдяки активному впровадженню зазначених аспектів, таких як інтеграція з європейськими ринками, цифровізація, фінансова підтримка та дерегуляція, малий і середній бізнес отримає можливості для розширення своєї діяльності та створення нових робочих місць. Це, своєю чергою, сприятиме зниженню рівня безробіття, оскільки

розширення підприємств стимулює попит на робочу силу. Підтримка малого та середнього бізнесу також допоможе стабілізувати економічну ситуацію, посилити конкуренцію на ринку праці, збільшити доходи населення та зміцнити соціальну стабільність у країні.

Висновки. Аналізуючи всі аспекти, можна дійти висновку, що фінансова стабільність України після завершення війни можлива лише за умов комплексного підходу до вирішення економічних проблем. Відновлення інфраструктури, залучення міжнародних інвестицій, підтримка фінансового сектору, ефективна бюджетна політика, європейська інтеграція, боротьба з корупцією та підтримка малого і середнього бізнесу – це основні напрями, що сприятимуть відновленню країни. Кожен із цих напрямів є взаємопов'язаним і важливим для побудови надійної основи для економічного зростання та стабільності.

Ефективна співпраця з міжнародними партнерами, посилення внутрішньої економічної політики та запровадження структурних реформ створять необхідні умови для довгострокового зростання та фінансової стабільності. Україна має унікальну можливість використати досвід інших країн у процесі післявоєнного відновлення, що дозволить зменшити потенційні ризики та оптимізувати ресурси. Акцент на європейську інтеграцію забезпечить Україні доступ до нових ринків та стандартів, що підвищить її конкурентоспроможність у світовій економіці.

Успішне відновлення України може стати важливим прикладом для інших країн, які стикаються з викликами відбудови економіки після конфлікту. Прозорість, міжнародне партнерство та внутрішні реформи допоможуть побудувати економічну систему, здатну протистояти викликам, забезпечити стабільність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Укресімбанку. URL: <https://www.eximb.com>.
2. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.
3. Офіційний сайт журналу «Forbes Україна». URL: <https://forbes.ua>.
4. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121–134.
5. Сучасні доміанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів: матеріали XIII Міжнародної науково-практ. конференції, Одеса: 2023. 181 с.
6. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua>.
7. Клочко, О., Пінчук, О. (2021). The Impact of the Banking System on the Economic Growth of Ukraine. *Journal of Economics and Finance*, 14 (2): 124–136.
8. Ковальчук І. Перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах інтеграції до ЄС. *Журнал економічних досліджень*. 2022.

Лавренчук А. А., бакалавр, Безугла Р. І., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЗВИТОК БІЗНЕС-ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Стаття присвячена аналізу розвитку бізнес-індустрії в Україні в умовах війни, яка триває з 2022 року. Війна внесла суттєві корективи в економічні процеси країни, але водночас спонукала бізнес до адаптації та пошуку нових можливостей. Автор досліджує вплив військових дій на економіку, висвітлюючи як виклики, так і перспективи. Особливу увагу приділено процесам релокації підприємств, змінам у ринкових відносинах, розвитку цифрових платформ та підприємницької діяльності в умовах кризових ситуацій. В статті аналізується роль міжнародної допомоги та державної підтримки у відновленні бізнесу та його подальшому розвитку.

Ключові слова: бізнес-індустрія в Україні, війна та економіка, малий та середній бізнес, розвиток бізнесу під час війни, підприємство в умовах кризи, державна підтримка, адаптація.

Lavrenchuk A. A., Bezuhla R. I.

Kyiv National University of Technologies and Design

DEVELOPMENT OF THE BUSINESS INDUSTRY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

Abstract. The article is devoted to the analysis of the development of the business industry in Ukraine in the conditions of the war, which has been ongoing since 2022. The war made significant adjustments to the country's economic processes, but at the same time it prompted business to adapt and search for new opportunities. The author examines the impact of military operations on the economy, highlighting both challenges and prospects. Special attention is paid to the processes of enterprise relocation, changes in market relations, development of digital platforms and entrepreneurial activity in crisis situations. The article also examines the role of international aid and state support in business recovery and its further development.

Keywords: business industry in Ukraine, war and economy, small and medium-sized business, business development during the war, enterprise in crisis conditions, state support, adaptation.

Вступ. Розвиток та стабільність бізнесу є ключовими для забезпечення економічної стійкості та процвітання країни. Згідно інформації, яка розміщена на Урядовому порталі (офіційному державному сайті України), економічна ситуація в країні є надзвичайно складною, зокрема спад реального ВВП у 2022 р. був найбільшим за весь період незалежності України. В наслідок бойових дій велика кількість підприємців призупинили свою діяльність або ж повною мірою перестали працювати. Український бізнес вже близько трьох років потерпає від наслідків повномасштабної війни росії проти Української держави.

Основні тенденції функціонування бізнесу в умовах воєнного стану, інструменти та методи його підтримки проаналізувала у своєму дослідженні Т.О. Мурована. На думку автора цього дослідження: «найбільш ефективною стала саме фінансова підтримка бізнесу» [1]. Також своїй роботі Є.В. Редзюк оцінює стан бізнес-активності українських підприємств під впливом воєнних дій; проводить аналіз вітчизняного бізнес-середовища для виявлення його потенціалу та причин гальмування. Автор зазначає, що: «на стратегічному рівні для стійкого успішного розвитку Україні потрібно сформулювати відповідальні державницько-політичні структури, визначити довгострокову стратегію розвитку економіки та спрямувати розвиток бізнес-активності на інноваційні ніші, в яких українські бізнес-структури можуть стати конкурентоспроможними у світі» [2]. Разом із тим, у своїх

дослідженням М.О. Сулима та О.О. Казак зазначають, що: «ключовими через рік війни залишаються проблеми зростання цін на сировину та зниження попиту на продукцію, збільшення курсу іноземних валют, перебої з постачанням комунальних послуг, складнощі транспортування, небезпечні умови праці та оплата праці персоналу» [3].

Дослідження стану та методів розвитку бізнесу в умовах війни є важливим завданням, адже воно дає можливість зрозуміти вплив воєнних дій на економіку та підприємницьку діяльність. Такий аналіз дозволяє виявити наявні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити можливі шляхи подолання цих труднощів для подальшого успішного та системного соціально-економічного розвитку України.

Постановка завдання. Враховуючи актуальність зазначеної проблеми, основною метою статті є визначення сучасного стану економіки та бізнес-індустрії України, що дасть можливість виокремити основні проблеми та перешкоди розвитку українського бізнесу, а також розглянути шляхи їх вирішення.

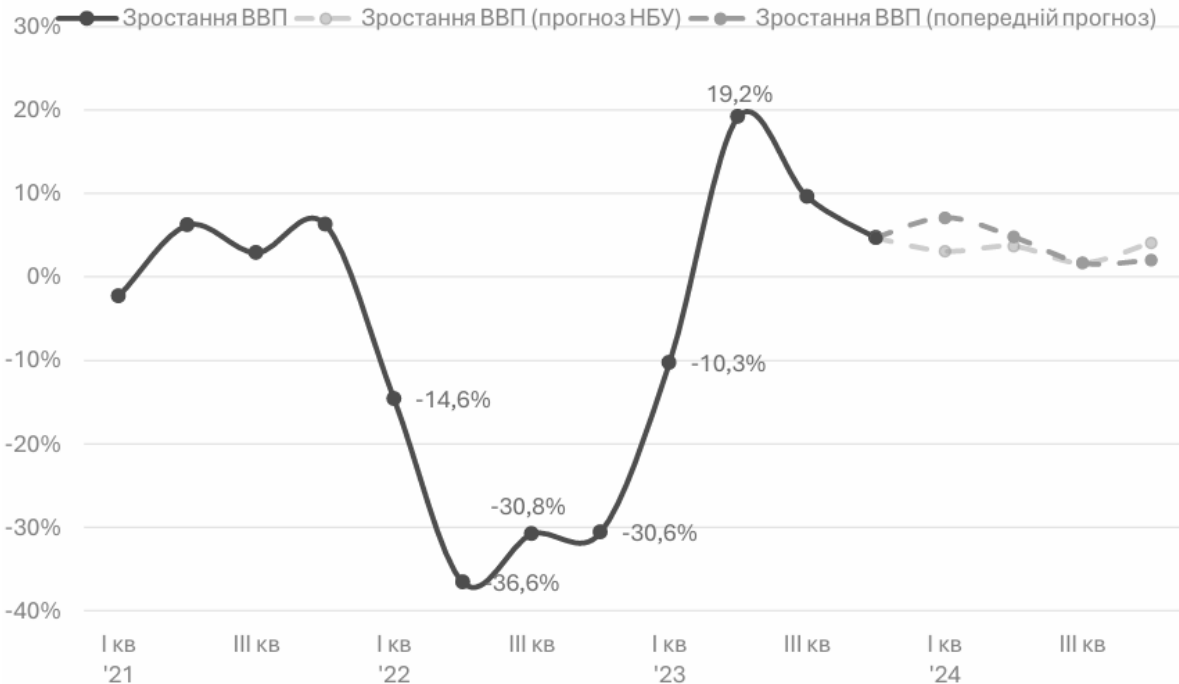
Результати досліджень. Міністерство економіки України оприлюднило дані щодо підвищення ВВП України на 2,7% (у порівнянні з минулим роком). Перший віце-прем'єр-міністр України – міністр економіки України Юлія Свириденко зазначала, що: «у липні економіка працювала в умовах «віялових» відключення електроенергії через її дефіцит. Це ускладнювало економічну активність як підприємств, на тлі зростання витрат, так і споживачів товарів та послуг. Проте, економіці вдалось нівелювати негативний вплив дефіциту електроенергії. Цьому сприяли високий рівень адаптивності бізнесу до складних умов і досвіду реагування на такий виклик. Окремі підприємства забезпечили собі стабільний доступ до електроенергії за рахунок прямого імпорту. Також позитивний ефект для зростання ВВП додав ранній початок збору врожаю озимих культур, стабільну роботу українського морського коридору та бюджетне фінансування будівництва інженерних споруд» [4]. За даними Міністерства економіки України, зростання реального ВВП за підсумками 2024 року очікується на рівні 3,5% [4].

Таблиця 1

Макроекономічні тенденції за останні три роки, показники ВВП

<i>Індикатор</i>	<i>2022 р.</i>	<i>2023 р.</i>	<i>2024 р.</i>
ВВП, млрд грн	5,191	6,625	7,730
Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6
Зростання індексу споживчих цін (CPI), %	26,6	5,8	9,8
Приріст ІСЦ, %	20,2	12,9	8,3
Сальдо поточних рахунків, млрд дол. США	8	-7,3	-11
Вальові резерви НБУ, млрд дол. США	28,5	41,8	44,7
Зростання середньої нормальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8
Експорт товарів, млрд дол. США	40,9	33	35
Експорт товарів і послуг, млрд дол. США	57,5	50	52
Експорт товарів і послуг, % ВВП	35,9	29,6	26,4
Імпорт товарів, млрд дол. США	-55,6	-59	-63
Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	-83,3	-86	-88
Імпорт товарів і послуг, % ВВП	52	51	44,8
Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами, % ВВП	-16,1	-21	-18
Баланс поточного рахунку, млрд дол	8,0	-7,3	-11
Міжнародні резерви, млрд дол. США	28,5	41,8	44,7

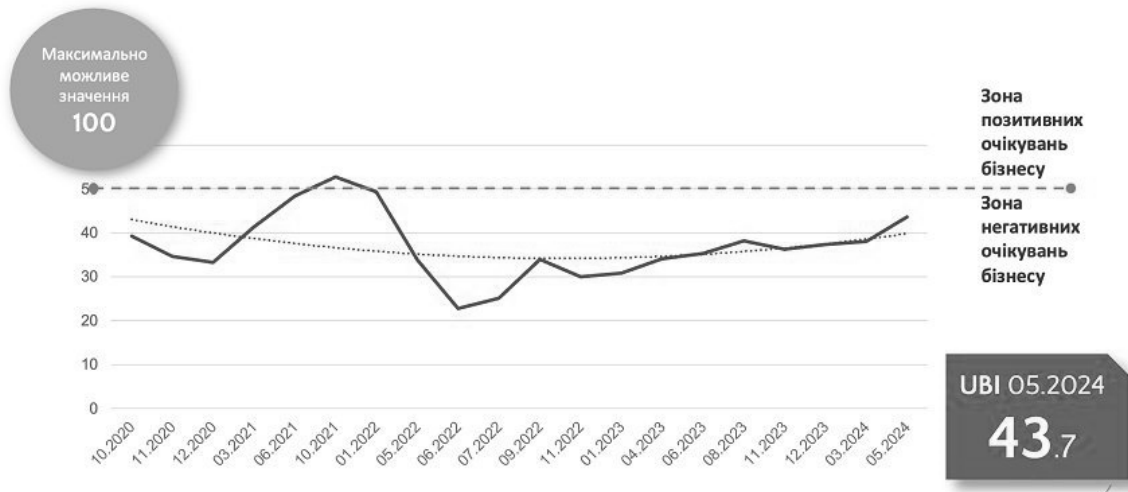
Джерело: НБУ [5].



Джерело: Центр Економічного Зростання України [6].

Рис. 1. Зростання ВВП щоквартально у відсотках на 2024 рік

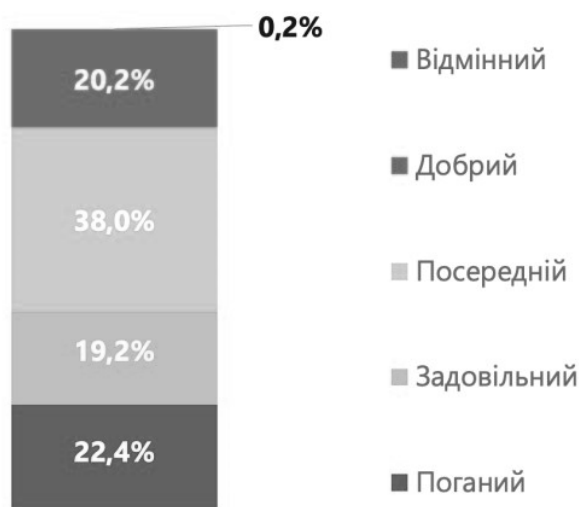
Згідно усіх наведених вище даних очікується поступове відновлення діяльності підприємств та покращення їхнього фінансово-економічного стану протягом 2024–2025 років [5].



Джерело: [6].

Рис. 2. Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на травень 2024 року

Оцінка фінансово-економічного стану українських підприємств залишається невтішною. Наразі, 38% респондентів вважають стан компанії посереднім, 20,4% наголосили, що стан підприємства добрий або відмінний, а негативну оцінку (задовільний та поганий) дають 41,6% компаній.



Джерело: [6].

Рис. 3. Оцінка поточного фінансово-економічного стану підприємствами на 2024 рік

Середньозважений показник обсягів у грошовому еквіваленті, який ММСБ планує отримати станом на кінець 2024 року, становить 94,1% аналогічного показника 2023 року. Проте, згідно останніх досліджень Advanter Gather, майже 91% підприємств відновили свою діяльність з початку війни. У жовтні 2023 року, лише 9,6% підприємств все ще не працювали. Це вказує на те, що країна повертається на шлях зростання, а збільшення ВВП в другому та третьому кварталах 2024 року тільки підтверджує цей висновок. Довгострокові перспективи підприємства прогнозують прискорення економічного зростання з прогнозованими темпами до шести відсотків у 2025 році та 7,5% у 2026 році.

Виділимо ключові проблеми, які заважають компаніям відновити та покращити свою діяльність: 43,2% – достатньо достатньої кількості кваліфікованих працівників, 47% – достатньо достатнього капіталу, 51,6% – достатньо достатньої кількості клієнтів, 55,8% – непередбачувані дії держави, 58,2% – непрогнозованість розвитку воєнних дій та їх вплив на економічну шкоду. Низька купівельна спроможність та недостатній експорт – одні із основних труднощів, що знають підприємство.

Органи влади України наголошують таких проблемах взаємодії з власниками бізнесу: блокування податкових налогів (33,7%), відмову від бронювання співробітників (31,5%), затримку з логістикою на кордоні (22,1%), несправедливі рішення під час участі у процедурі державних закупівель (17,3%).

Найбільш негативну динаміку має фактор бронювання ключових спеціалістів – 31% підприємств відзначають це як проблему. За цим, у результаті досліджень, офіційні джерела органів влади України зазначають, що у 2023 році на проблему з бронюванням вказували 14,6%, у січні 2024 – 19,8%, у березні 2024 – 25,4%. Натомість, суттєво покращилася ситуація із затримками на кордоні (для порівняння, проблему затримки на кордоні в березні 2024 року вказали 33,7% компаній) [9].

Ситуація на ринку праці залишається складною. Підприємства потерпають від скорочення персоналу або знищення заробітних плат, про що свідчить статистика: 29,6% (найвищий показник з початку війни); 12,9% продовжують працювати за умовами зниженої заробітної плати.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств була призупинена. 62,5% компаній не хочуть займатися зовнішньоекономічною діяльністю, деякі підприємства продовжують завершувати експортні та імпорتنі операції або планують вихід на міжнародні ринки у 2025 році.



Джерело: [6].

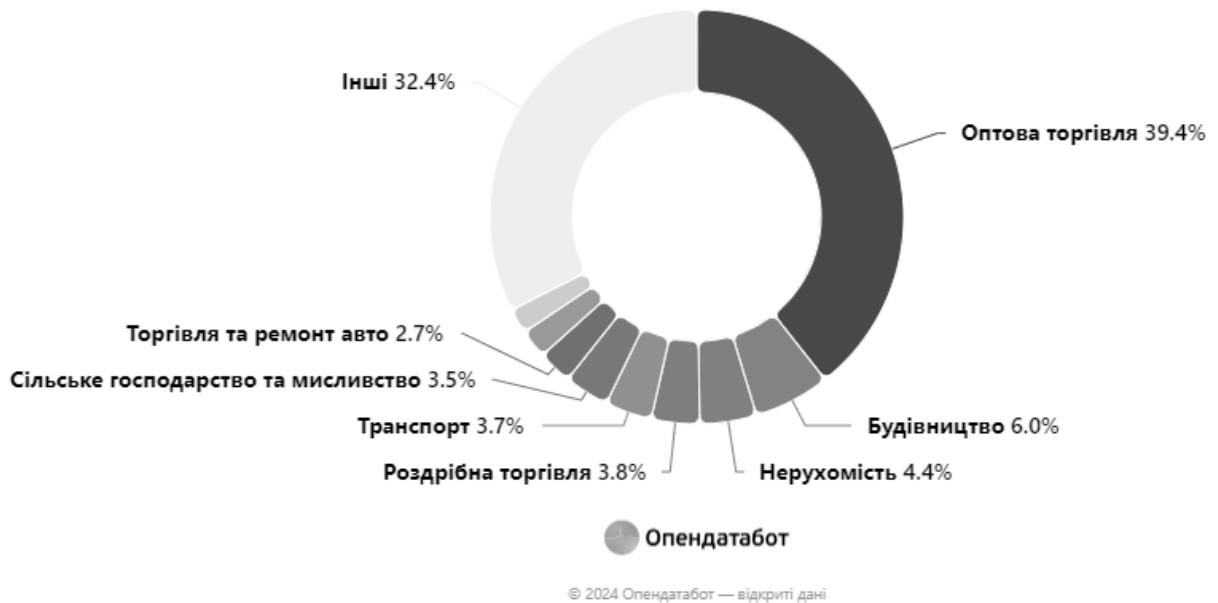
Рис. 4. Відсоткове співвідношення основних перешкод для розвитку бізнесу в Україні під час війни, станом на 2024 рік

Міністерство економіки України сприяє релокації бізнесу із районів, які постраждали від активних бойових дій. Наразі відбувається переміщення підприємств в 9 регіонів країни: Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій, Вінницькій, Волинській та Рівненській областях. Від початку повномасштабного вторгнення в Україні зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший.

Серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, підприємства переробної промисловості становлять 30,2%. Найбільше підприємств релокуються до таких областей, як-от: до Львівської – 24%; Закарпатської – 14,5%; Чернівецької – 9,8%; Івано-Франківської – 8,3%; Хмельницької – 7,3%; Тернопільської – 6,3% [1]. Основні напрями роботи щодо підтримки українського бізнесу на рівнях регіонів ведуть полягають у наступному: створення можливостей для надання відповідних складських, виробничих приміщень для роботи підприємств; налагодження механізму забезпечення житлом та офісними приміщеннями працівників; створення безпечних умов праці.

Західні області відзначаються своєю безпекою регіонів, орієнтованістю на експорт та зручною логістикою. У Львівській області на 09.07.2023 р. релоковано 230 підприємств, найбільше з них працює в галузях легкої, харчової промисловості, машинобудування, металооброблення. Серед найбільш значущих для економіки регіону – такі підприємства, як «Пожмашина» (виробництво пожежної техніки, Чернігівська обл.), «Вертикаль» (приладобудування, Харківська обл.), «УКРОП» (патронний завод, Київська обл.), «Вітропарки України» (відновлювальна енергетика, Донецька обл.), «Рубіжанська панчішна мануфактура» (легка промисловість, Луганська обл.),

«Matroluxe» (виробництво матраців, м.Дніпро), «Citius S» (виробництво спецтранспорту, Запорізька обл.).



Джерело: Opendatabot.

Рис. 4. Сфери компаній релокантів, станом на 2024 рік (станом на 18.03.2024)

Ставки на кредити та побоювання заборгованості являють собою основні перешкоди у фінансуванні, яке все ще залишається головною перешкодою у відновленні роботи підприємств. Однак, частина бізнесів успішно використовує кредити та власні накопичення для підтримки своєї діяльності [5].

За офіційними даними Міністерства Економіки України основними джерелами фінансування у 2024 році, як правило, є кошти підприємств або позики на внутрішньому ринку. Майже 80% компаній не розглядають можливість залучення іноземних інвестицій через труднощі з отриманням коштів для малих підприємств і менш сприятливі умови порівняно з умовами внутрішніх джерел і комерційних банків.

Грантова програма для переробних підприємств «Новий рівень» у межах програми «eРобота» надає бізнесу можливість отримати фінансову підтримку для розвитку компаній. Ця грантова програма передбачає такі умови участі: створення нових робочих місць та співфінансування проєкту. «Отримувач гранту має забезпечити створення до 25 робочих місць, а співфінансування розподілено за схемою: отримувач повинен внести 50% власних коштів, а держава надає решту 50% як грант. Для підприємств, що працюють на деокупованих територіях, співфінансування становить 20% від підприємця та 80% від держави. Завдяки грантовій підтримці бізнес здатний створити до 20 тис. нових робочих місць у переробній та суміжних галузях промисловості» [10].

У листопаді 2024 року процес надання субсидій удосконалено – відтепер як за програмою фінансування можна використовувати кошти Фонду загальнообов’язкового джерела державного соціального страхування на випадок безробіття. Головним розпорядником цих ресурсів призначено Державну службу зайнятості [11].

За програмою «Доступні кредити 5–7–9%» (реалізується з 2020 р.) держава компенсує суб’єктам підприємництва частину кредитного навантаження; кредити можуть видавати на інвестиційні цілі або на поповнення оборотного капіталу підприємств. Починаючи з 2022 р. підприємці можуть отримати кредит на відновлення виробничих потужностей під 9% терміном до 5 років на суму до 60 млн грн. Виконання

зобов'язань за такими кредитами частково (до 80%) із забезпеченням державної гарантії відповідно до основних умов цієї програми є розташування оновленого підприємства, що менше за 50 км від лінії бойових дій [12]. З початку 2023 р. банки видали бізнесові 22,4 тис. кредитів на 82 млрд грн, зокрема на переробні підприємства припало 14% виданих кредитів, на сільськогосподарські підприємства – 50%, на підприємства гуртової та роздрібною торгівлі – 25%.

Зазначимо, що інвестиційна спроможність цієї програми наразі досить слабка. За даними Міністерства економіки України «на інвестиційні цілі від початку дії Програми на листопад 2024 р. відділено 20,1 млрд грн. З огляду на пріоритетність цілей фінансування поточного періоду найбільші підприємці взяли антикризових кредитів – 60 млрд грн, а також кредитів на антивоєнні цілі – 54 млрд грн; на рефінансування попередньо отриманих кредитів взято 28 млрд грн, на поповнення оборотного капіталу – 39 млрд грн» [10]. Також за даними Фонду розвитку підприємств збільшився відсоток боргів за рахунок дефіциту бюджетних коштів, спричинених воєнними діями.

За програмою «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%» (реалізовано з 2020 р.) підприємство може взяти в лізинг транспортні засоби, сільськогосподарську техніку, техніку для виробництва чи надання послуг, інше обладнання для господарської діяльності, нерухомість за пільговою відсотковою ставкою [13].

Під час міжнародної конференції з питань відновлення України, яка відбулася 11–12 червня 2024 р. у Берліні високопосадовці урядів України та Німеччини підписали відповідні документи щодо певних визначених ініціатив, які мають цілісний пакет допомоги для розвитку інфраструктури та підтримки малих й середніх підприємств (МСП) в Україні. Спільна німецько-українська ініціатива «Візія: ФРП 2.0» щодо інституційної розбудови Фонду розвитку підприємництва (ФРП) спрямована на трансформацію Фонду на повноцінну національну установу розвитку для підтримки МСП в Україні. «Візія: ФРП 2.0» передбачає три етапи розвитку ФРП:

1. Перетворення Фонду на стійку, надійну та незалежну установу для розробки та впровадження проектів міжнародної та державної у сфері забезпечення доступу МСП до фінансування.

2. Фонд подає заявку на проходження оцінки відповідності вимогам ЄС, які в разі успіху можуть йому більше залучити витрати від ЄС.

3. Зміцнений ФРП буде сприятливим вийти на ринки капіталу та мобілізувати кошти приватних інвесторів для фінансування програми відновлення української економіки.

З метою реалізації «Візії: ФРП 2.0» Уряд Німеччини надає підтримку Українській стороні у наступному: на рівні управління Урядом України національною установою розвитку: у ході Конференції URC2024 міністри фінансів України та Німеччини підписали спільну декларацію щодо зміцнення співпраці у сфері підтримки розвитку підприємництва та відмітили такі практичні кроки, впровадження яких організовує KfW); на рівнях функціонування національної установи розвитку: Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку (BMZ) через KfW фінансує проєкт, який передбачає комплексні заходи з інституційної розбудови, для чого напередодні Конференції URC2024 була залучена консультативна компанія (Deloitte), з якою вже укладений відповідний контракт. Цілями інституційної розбудови є перегляд мандату Фонду, бізнес-моделі, корпоративного управління, правового та регуляторного статусу, вдосконалення співпраці Фонду з донорами, а також посилення інфраструктури діяльності Фонду та інтеграція в його діяльність екологічних, соціальних та гендерних аспектів. Результати проєкту будуть відображені в новому законі, який буде розглянутий Верховною Радою України вже у 2025 році. Основна група міжнародних партнерів,

включно з Німеччиною, ЄС, Світовим банком, Японським агентством міжнародного співробітництва та Люксембурзьким агентством з розвитку, узяли на себе зобов'язання досягти трансформації ФРП на повноцінну національну установу розвитку для МСП.

Основним призначенням заснування Альянсу Україною та Німеччиною є зміцнення стійкості українських МСП. Альянс мобілізує підтримку за такими напрямками, як-от: реформування української мови щодо МСП; покращення інституційної бази, включно з трансформацією Фонду розвитку підприємництва у міцну та надійну українську фінансову інституцію розвитку для забезпечення економічного відновлення; надання фінансування МСП.

Усі учасники-засновники підтримують Альянс шляхом фінансових інвестицій, консультування з питань політики та програми посилення інституційної ефективності. Загальний розмір узятих зобов'язань, які сприяють досягненню цілей Альянсу, перевищує 7 мільярдів євро за поточними та новими програмами МСП. З цієї суми понад 4,5 мільярдів програм становлять нові [14].

Висновки. В умовах повномасштабної війни український бізнес стикається зі складними викликами та проблемами, які потребують негайного та цілеспрямованого вирішення. Стан економічної сфери під впливом війни вимагає уваги від уряду, бізнес-спільноти, громадськості та міжнародних партнерів, адже майбутнє країни залежить від їхніх спільних зусиль.

Серед основних проблем, з якими стикається український бізнес під час війни, можна виділити фінансову нестабільність, зниження попиту на ринку, підвищені ризики та втрати, недостатність доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості. Бізнеси, особливо малі та середні, також потребують підтримки в забезпеченні ліквідності, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних стратегій. Однак, шляхами вирішення цих проблем та підтримки українського бізнесу є реалізація комплексних програм фінансової підтримки, надання податкових стимулів, розробка спеціальних програм для малих і середніх підприємств, залучення інвестицій у нові галузі та інноваційні проекти – усе це може сприяти стимулюванню економічного зростання. Середньострокова перспектива передбачає необхідність упровадження реформ для поліпшення бізнес середовища, зменшення бюрократії, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання експорту. Також, важливо надавати підтримку через освіту та навчання, сприяючи розвитку нових сучасних знань та навичок. Основною вимогою для відновлення та розвитку український бізнесу в умовах російсько-військової агресії є активне партнерство між урядом, бізнесом та громадянським суспільством, а здатність адаптуватися до нових умов, пошук інноваційних рішень і спільні зусилля будуть сприяти відновленню та зміцненню українського бізнесу.

Список використаної літератури

1. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47.
2. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнесактивності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49.
3. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–150.
4. ВВП у липні збільшився на 2,7%: Українська економіка зростає попри дефіцит електроенергії. *Сайт Міністерства Економіки України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vvp-u-lypni-zbilshyvsiya-na-27-ukrainska-ekonomika-zrostaie-popry-defitsyt-elektroenerhii>.
5. Як український бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. *Центр розвитку Інновацій*. URL: https://lb.ua/blog/cid_center.
6. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/>.
7. Центр Економічної Стратегії України. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

8. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. URL: <https://cid.center/business-status-and-prospects/>
9. Як живе бізнес на третьому році війни. Результати досліджень. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/20/715467/>
10. Уряд збільшив фінансування грантових програм для переробних підприємств. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4e515dec-d515-493a-8132-4728babd41fe&title=UriadZbilshivFinansuvannia>.
11. Відповідне рішення ухвалено на засіданні Кабінету Міністрів України 10.11.2023 р.
12. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194>.
13. Інформація про результати державної програми «доступний фінансовий лізинг 5–7–9%». URL: <https://bdf.gov.ua/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostu/>
14. Нові ініціативи підтримки підприємців під час Конференції відновлення України 2024: «Візія: Фонд розвитку підприємництва 2.0» та «Альянс за стійкість малих та середніх підприємств». *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-initsiatyvy-pidtrymky-pidpriemstiv-pid-chas-konferentsii-vidnovlennia-ukrainy-2024-viziia-fond-rozvytku-pidpriemnytstva-20-ta-alians-za-stiikist-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv>.

Лаверішин Д. Г., магістр, Гудкова Н. М., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ІННОВАТИКА В БІЗНЕСІ ТА СПІВПРАЦЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Анотація.** Стаття досліджує екологічну відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі, зокрема інноваційні підходи та стратегії сталого розвитку в умовах війни. Акцентовано на важливості впровадження енергоефективних технологій, сталого постачання ресурсів та управління відходами. Особливу увагу приділено адаптації бізнесів до змінюваних умов через інноваційні практики, співпрацю з місцевими громадами та партнерствами, а також зростаючому попиту на екологічні продукти та послуги. У статті розглянуто, як екологічна відповідальність стає конкурентною перевагою, а також важливість підтримки сталого розвитку галузі навіть у кризових умовах.*

***Ключові слова:** екологічна відповідальність, готельно-ресторанний бізнес, інновації, енергоефективність, кризові умови, локальні продукти.*

Lavrishyn D. H., Gudkova N. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY: BUSINESS INNOVATION AND COLLABORATION DURING WARTIME

***Abstract.** This article explores environmental responsibility in the hotel and restaurant industry, focusing on innovative approaches and sustainable development strategies in the context of war. Emphasis is placed on the importance of implementing energy-efficient technologies, sustainable resource sourcing, and waste management. Special attention is given to how businesses adapt to changing conditions through innovative practices, collaboration with local communities, and partnerships, as well as the growing demand for eco-friendly products and services. The article discusses how environmental responsibility becomes a competitive advantage and highlights the importance of supporting the sustainable development of the industry even during times of crisis.*

***Keywords:** environmental responsibility, hotel and restaurant industry, innovation, energy efficiency, crisis conditions, local products.*

Introduction. In the modern hotel and restaurant business, environmental responsibility is a key component, encompassing the conservation of natural resources, waste reduction, and minimizing the negative impact on the environment. During wartime, when businesses face numerous crises, these challenges become even more acute, and the search for innovative solutions to address them becomes even more pressing. The implementation of environmentally clean technologies, such as renewable energy sources, effective waste management, and water usage reduction, helps to reduce costs and ensure the sustainable development of the industry. However, in wartime conditions, there are additional challenges related to the instability of resource supplies and increased expenses.

Recent publications highlight the importance of environmental responsibility in enhancing the competitiveness of the hotel and restaurant industry. Some researches emphasize the significance of ecological innovations in reducing operational costs and improving the reputation of companies in a globalized world [1; 2]. The others indicate that the implementation of sustainable energy technologies and waste management practices allows hotels and restaurants to significantly reduce their carbon footprint [3–5]. However, despite a

considerable amount of research, ecological innovations in wartime remain an underexplored topic.

It is important to note that many aspects of environmental responsibility during wartime remain insufficiently studied. In particular, there is a lack of detailed evaluation of how war affects the ability of the hotel and restaurant business to implement innovative ecological practices. Also, the impact of ecological innovations on business resilience during crises is insufficiently explored. There is a gap in research that could help adapt existing innovative approaches to the unpredictable circumstances arising during wartime.

The aim of this study is to explore innovative approaches to ensuring environmental responsibility in the hotel and restaurant industry, particularly during wartime. The task involves analyzing the possibilities of implementing cutting-edge technologies that contribute to reducing environmental impact and improving resource efficiency in hotels and restaurants. Special attention is given to the interaction between government authorities, businesses, and international organizations to support the sustainable development of the sector amid economic and political instability.

The research aims to shed light on how ecological innovations can serve as essential tools for helping businesses adapt to the harsh and unpredictable conditions created by war. By enhancing their ability to navigate both global and local crises, these innovations have the potential to significantly boost competitiveness. In addition to exploring these benefits, the study will also focus on identifying the primary obstacles and challenges encountered when implementing environmentally sustainable strategies. Understanding these barriers is crucial for developing practical and effective solutions. Therefore, the research will provide a set of targeted recommendations to help businesses overcome these difficulties and successfully integrate sustainable practices into their operations, even under the most challenging circumstances.

Research results. In recent years, the hotel and restaurant industry has increasingly embraced ecological responsibility, driven by both consumer demand for sustainable practices and the need for businesses to reduce operational costs [6]. In this study, we explore the role of innovation in fostering ecological responsibility in the hospitality sector, particularly under the challenging conditions created by wartime. Our analysis is based on examining the potential benefits of integrating renewable energy sources, waste reduction technologies, and sustainable resource management practices.

A key advancement in promoting ecological responsibility within the hospitality industry is the widespread adoption of *renewable energy solutions*. Hotels and restaurants that have incorporated technologies such as solar panels, wind turbines, and energy-efficient systems have observed substantial benefits. These benefits include a notable decrease in energy expenses, which contributes to long-term financial savings, as well as a significant reduction in their environmental impact, thereby enhancing their overall sustainability. Embracing these technologies not only addresses the growing demand for eco-friendly practices but also helps establish a positive brand image among environmentally conscious consumers. The integration of renewable energy solutions in hospitality operations often leads to improved operational efficiency and increased resilience during times of energy shortages or price fluctuations. By investing in renewable energy, businesses in this sector reduce their dependency on traditional power sources, making them less vulnerable to supply chain disruptions. Additionally, these eco-friendly initiatives appeal to a broader audience, as an increasing number of consumers seek out businesses that actively support sustainability. This commitment to green practices can also lead to partnerships with like-minded organizations and opportunities for further innovation in sustainable hospitality. To highlight these advantages, Table 1 presents a comparative analysis of energy costs in the hospitality sector before and after the

implementation of renewable energy solutions, clearly demonstrating the economic and ecological improvements achieved through these initiatives. Integrating renewable energy solutions has enabled businesses in the hospitality industry to meet regulatory requirements and align with global sustainability goals. This proactive approach positions them competitively, as it appeals to a consumer base that increasingly prioritizes environmental responsibility in their choice of service providers.

Table 1

Energy cost comparison before and after renewable energy integration (2023 data)

Parameters	Before implementation	After implementation
Energy costs (in local currency)	15,000	9,500
Cost of heating (in local currency)	6000	3,500
Total energy costs (in local currency)	21,000	13,000

Source: built by the author, based on [7].

The data in Table 1 indicates that the introduction of renewable energy solutions has led to significant cost savings, which are crucial for businesses operating in a volatile economic environment. This reduction in costs not only benefits the financial health of the business but also contributes to environmental sustainability by lowering the carbon footprint.

Another critical aspect of ecological responsibility is *the reduction of food waste*, a major challenge in the hotel and restaurant industry. Technologies like food composting systems and smart waste management solutions have helped businesses reduce waste while simultaneously improving their environmental impact. In addition to composting systems, many hotels and restaurants have adopted inventory management software and data analytics to optimize purchasing and track food usage. This helps avoid overstocking, minimize spoilage, and better align menu offerings with demand. Some establishments have also partnered with local charities and food banks to donate surplus food, supporting community well-being and reducing waste sent to landfills. By taking these proactive steps, businesses not only lessen their environmental footprint but also promote a culture of sustainability that resonates with eco-conscious consumers. Table 2 below demonstrates the amount of food waste before and after the implementation of composting systems in a restaurant setting.

Table 2

Reduction in food waste after implementing composting systems

Parameters	Before implementation	After implementation
Food waste (kg)	300	120
Cost of waste disposal (in local currency)	4,000	1,500

Source: built by the author, based on [7].

As illustrated in Table 2, the adoption of composting systems has led to a significant reduction in food waste, saving both on disposal costs and contributing to sustainability. Composting also transforms organic waste into valuable resources, such as fertilizers, which can be reused within the business or sold to external consumers, creating a closed-loop system.

During wartime, maintaining a focus on sustainability becomes even more challenging. However, *collaboration between the government, businesses, and international organizations* can provide essential support in implementing ecological innovations. Government grants, international funding, and policy support can enable businesses in the hospitality sector to adopt eco-friendly technologies, even during times of economic instability.

In the context of the hotel and restaurant industry, the results of the research highlight the growing importance of sustainable practices, particularly in the areas of waste management, resource efficiency, and eco-friendly product sourcing. Businesses have increasingly adopted innovative solutions to reduce their environmental impact, focusing on waste reduction through

recycling programs, composting, and minimizing single-use plastics. Moreover, many establishments have embraced sustainable food sourcing, opting for local and organic ingredients to support both environmental goals and the local economy. Despite the challenges posed by the ongoing war, the industry has demonstrated resilience through strategic partnerships and community involvement, aligning business practices with the evolving demand for environmental responsibility.

In times of war, when resources are limited and operational costs surge, the hospitality sector faces amplified challenges in maintaining its commitment to sustainability. However, the resilience and adaptability of businesses in this field have driven them to find innovative ways to uphold eco-friendly practices. Hotels and restaurants have begun to prioritize energy-saving measures, such as using energy-efficient lighting, water-saving technologies, and renewable energy sources, to decrease both costs and environmental impacts. Staff training programs focused on sustainability have been developed, enhancing employees' awareness of waste reduction and sustainable resource management practices. By promoting a culture of environmental responsibility, these businesses not only attract environmentally conscious consumers but also foster a positive public image. Continued support from governmental and international bodies in the form of subsidies, training, and policy initiatives will be essential in helping the industry to overcome wartime obstacles and strengthen its long-term commitment to sustainable practices.

Conclusions. The research underscores the growing significance of environmental responsibility within the hotel and restaurant industry, particularly in the context of the ongoing war, which has posed unprecedented challenges for businesses. In this turbulent period, companies are increasingly adopting innovative practices to mitigate their environmental impact, recognizing the importance of sustainability not just as a business strategy but as an essential value. These innovations include the implementation of energy-efficient technologies, waste reduction measures, and sustainable sourcing of food and materials. For example, many businesses are optimizing their waste management systems by investing in recycling and composting programs, while also minimizing the use of single-use plastics, which significantly reduce their environmental footprint.

There has been a noticeable trend toward sourcing local and organic products, which not only supports sustainable agricultural practices but also boosts the local economy. By focusing on local supply chains, businesses reduce the environmental impact associated with long-distance transportation and help strengthen regional economies, creating a positive feedback loop that benefits both the environment and the community. This shift toward sustainability is increasingly demanded by consumers, who are becoming more conscientious about the ecological implications of their consumption choices. As a result, hotel and restaurant establishments are adapting to this demand, finding that environmental responsibility is not only a moral imperative but also a competitive advantage.

Amid the challenges posed by the ongoing war, the hospitality industry has shown impressive resilience, adapting through the formation of new partnerships and the strengthening of collaboration with local communities, various stakeholders, and even direct competitors. This collective approach has proven crucial in overcoming significant obstacles, such as supply chain disruptions and resource shortages, by fostering a shared commitment to maintaining operational stability and sustainability. By working together, businesses have been able to share critical resources, combine expertise, and devise innovative solutions to tackle the multifaceted challenges brought on not only by the war but also by the pressing global environmental crisis. This spirit of collaboration has extended beyond the industry itself, bridging gaps across various sectors and establishing a powerful strategy for developing sustainable practices. These practices not only support economic viability but also uphold social responsibility, setting a

precedent for how industries can thrive in the face of adversity through unity and forward-thinking approaches.

The ongoing crisis has highlighted the need for businesses to be more adaptive and flexible. Many establishments are reconsidering their long-term strategies, incorporating environmental responsibility into their core business models. By doing so, they are not only helping to conserve natural resources and protect the planet but also positioning themselves for future success in an increasingly eco-conscious market. The research suggests that environmental responsibility, when integrated into the business model, contributes to the long-term sustainability and competitiveness of the hotel and restaurant industry, making it a crucial factor for businesses aiming to thrive in both the short and long term.

The research affirms that environmental responsibility is not a passing trend but a fundamental aspect of modern business practice. For the hotel and restaurant industry, the adoption of sustainable practices and collaboration during times of crisis not only helps mitigate environmental damage but also provides businesses with a path to innovation, resilience, and future growth.

References

1. Грановська В., Бойко В. Функціонування екоготелів в Україні як чинник активізації підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 57–65.
2. Загорянська О. Л. Оцінка конкурентоспроможності екологічних готелів у сучасних умовах господарювання. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2018. № 222. С. 662–668.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Екотуризм як фактор розвитку туристичного і готельного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 82–89.
4. Новомлинець О. та ін. Перспективи розвитку екологічно чистого будівництва в Україні. *Нові технології в будівництві*. 2020. № 37. С. 38–43.
5. UN Tourism | Bringing the world closer. *UN Tourism | Bringing the world closer*. URL: <http://www.unwto.org/>
6. Rico, A. et al. (2020). Declining water consumption in the hotel industry of mass tourism resorts: Contrasting evidence for Benidorm, Spain. *Current Issues in Tourism*. 2020. Vol. 6, No. 23. P. 770–783.
7. Misso, R. et al. (2018). Sustainable development and green tourism: New practices for excellence in the digital era. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 2018. Vol. 11, No. 1. P. 65–74.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Ларченко М. О., доц.

*Національний університет «Чернігівська політехніка»
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя*

Луняк М. Є., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі штучного інтелекту у підвищенні стійкості українських компаній в умовах сучасних викликів. Проведено аналіз світового досвіду використання ШІ для управління ризиками, оптимізації ресурсів та сталого розвитку бізнесу. Розглянуто особливі потреби та виклики, з якими стикаються українські підприємства під час впровадження ШІ, включаючи обмежені ресурси та брак висококваліфікованих спеціалістів. Дослідження підкреслює потребу державної підтримки та регулювання цього процесу. Запропоновано рекомендації для ефективного застосування ШІ, які включають інвестиції в адаптивну інфраструктуру, навичок розвитку, етичні стандарти та моніторинг ефективності. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності українських компаній у довготривалій перспективі.

Ключові слова: штучний інтелект, бізнес-процеси, стійкість бізнесу, українські компанії, державна підтримка, управління ризиками, оптимізація ресурсів, сталий розвиток.

Larchenko M. O.

Chernihiv Polytechnic National University

Nizhyn Mykola Gogol State University

Luniak M. E.

Kyiv National University of Technologies and Design

INTEGRATION OF PIECES INTELLECTU IN BUSINESS PROCESSES TO IMPROVE THE STABILITY OF UKRAINIAN COMPANIES

Abstract. The article is devoted to the study of the role of artificial intelligence in increasing the resilience of Ukrainian companies in the face of modern challenges. An analysis of the world experience in using AI for risk management, resource optimization and sustainable business development is conducted. The specific needs and challenges that Ukrainian enterprises face during the implementation of AI are considered, including limited resources and a lack of highly qualified specialists. The study emphasizes the need for state support and regulation of this process. Recommendations are proposed for the effective application of AI, which include investments in adaptive infrastructure, development skills, ethical standards and performance monitoring. The implementation of these recommendations will contribute to increasing the adaptability and competitiveness of Ukrainian companies in the long term.

Keywords: artificial intelligence, business processes, business resilience, ukrainian companies, state support, risk management, resource optimization, sustainable development.

Вступ. В останні роки використання штучного інтелекту (ШІ) стає додатковим елементом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в різних галузях, особливо під час кризових умов. Сучасні українські компанії стикаються зі складними викликами, зокрема економічною нестабільністю, зниженням інвестиційної активності та складністю доступу до ресурсів. У таких умовах інтеграція ШІ здатна надати нові інструменти бізнесу для адаптації, оптимізації внутрішніх процесів та ефективного управління ризиками.

Глобальні тенденції показують, що впровадження ШІ в бізнес-секторі дозволяє компаніям не лише підвищувати продуктивність, а й забезпечувати більш ефективне управління витратами, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати стійкість до зовнішніх загроз. Водночас українські компанії мають адаптувати ці технології під власні реалії та потреби, враховуючи виклики війни та перехідний економічний період.

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських компаній в умовах обмежених ресурсів, посилення зовнішніх загроз та зростання ролі цифрових технологій у глобальній економіці. У статті досліджуються можливості та перспективи інтеграції ШІ в бізнес-процеси для підтримки стійкості українських компаній, а також аналізуються ключові виклики, з якими вони стикаються на цьому шляху.

У світовій науковій спільноті використанню штучного інтелекту для підвищення стійкості бізнесу приділяється значна увага. Дослідження McKinsey показують, що компанії, які інтегрують ШІ у свої процеси, мають вищий рівень ефективності та здатні швидше адаптуватися до змінної ринкової кон'юнктури [1]. Це підтверджується також аналітикою RAND, яка підкреслює значення ШІ у фінансовій сфері, прогнозуванні ризиків та адаптивному управлінні [2]. Крім того, Jason Matheny акцентує увагу на тому, що автоматизація процесів та аналіз великих обсягів даних за допомогою ШІ суттєво зменшують витрати та оптимізують управлінські рішення, зокрема в умовах невизначеності [3].

Поглиблені дослідження також здійснюються в контексті адаптації бізнесу до викликів. Так Tom Wheeler підкреслює, що компанії, які впровадили ШІ для моделювання ризиків і вдосконалення ланцюгів глобального постачання, демонструють більшу стійкість до зовнішніх потрясінь [4]. Ці сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція ШІ є не лише конкурентною перевагою, а й обов'язковістю для забезпечення довгострокової стабільності та стійкості компаній на глобальному ринку.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ключових аспектів впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси для підвищення стійкості українських компаній, особливо в умовах сучасних економічних і геополітичних викликів. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: 1) дослідити світовий досвід використання ШІ в управлінських ризиках, оптимізацію ресурсів та забезпечення сталого розвитку бізнесу; 2) проаналізувати спеціальні потреби та виклики, з якими стикаються українські підприємства при інтеграції ШІ; 3) вивчити роль державної підтримки та регулювання розвитку ШІ-технологій у бізнесі; 4) розробити рекомендації для ефективного застосування ШІ з акцентом на стійкість українських компаній у довгостроковій перспективі.

Результати досліджень. У сучасному бізнес-середовищі ШІ стає ключовим інструментом для підвищення ефективності процесів, управління ризиками та досягнення сталого розвитку. Досвід провідних компаній демонструє, що ШІ здатний забезпечити значні переваги завдяки аналізу великих обсягів даних, що дозволяє швидко і точно приймати рішення. Наприклад, такі компанії, як Amazon і Walmart, активно використовують ШІ для управління ланцюгами постачань і оптимізації логістики, що зменшує витрати і знижує екологічні навантаження за рахунок ефективного використання ресурсів.

Використання ШІ для управління ризиками включає автоматизований моніторинг та прогнозування загроз. Наприклад, у провідному фінансовому секторі банки, такі як JPMorgan та HSBC, застосовують ШІ для аналізу поведінки клієнтів і отримання негативних транзакцій, що дозволяє запобігти фінансовим злочинам та захистити активи компаній і їхніх клієнтів. Крім того, ШІ може допомогти в управлінні кіберризиками:

системи на базі машинного навчання здатні виявляти аномалії в мережевому трафіку, що свідчать про деякі атаки, і попереджати про них заздалегідь, дозволяючи бізнесу оперативного реагувати на загрози.

ІІІ також використовують для оптимізації операційних процесів, що забезпечує ефективність використання ресурсів. Наприклад, в енергетичній галузі компанія Shell та BP застосовують алгоритми машинного навчання для аналізу даних про споживання енергії, що дозволяє оптимізувати процеси видобутку та переробки. Такі підходи дозволяють мінімізувати викиди та зменшити енергетичні витрати, що, у свою чергу, сприяє забезпеченню сталого розвитку та зменшенню екологічних проблем.

ІІІ також допомагає компаніям досягти мети сталого розвитку, оптимізуючи процеси та мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, компанія Unilever застосовує ІІІ для аналізу та прогнозування запиту, що зменшує відходи виробництва, оптимізуючи ланцюг постачання. Завдяки такому підходу компанії не тільки знижують екологічні навантаження, але й досягають стабільності за рахунок підвищення операційної ефективності.

Отже, світовий досвід розвитку свідчить про значний потенціал ІІІ у вирішенні актуальних бізнес-завдань. Завдяки впровадженню інноваційних рішень на основі ІІІ, компанії мають можливість забезпечити довготривалий розвиток, мінімізуючи ризики та досягаючи мети сталого розвитку.

Інтеграція ІІІ у бізнес-процеси є багатообіцяючим напрямом розвитку і для українських підприємств. Однак цей процес супроводжується деякими специфічними викликами, пов'язаними з ресурсними, технологічними та організаційними обмеженнями. В умовах воєнного стану та економічних потрясінь український бізнес стикається з певними потребами, які відрізняють його від глобального контексту інтеграції ІІІ.

Так для впровадження ІІІ-технологій потрібні значні інвестиції в інфраструктуру, спеціалізоване програмне забезпечення, розробка моделей та навчання персоналу. Багато українських компаній, особливо середнього та малого бізнесу, не мають достатньо коштів та не можуть дозволити собі таких витрат. Військові дії та нестабільність економіки призвели до скорочення інвестицій, що ускладнює доступ до сучасних технологій, які є ключовими для ефективного використання ІІІ.

Інтеграція ІІІ також потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів у галузі машинного навчання, аналізу даних та програмування. Проте в Україні є дефіцит кадрів на цих напрямках, а конкурентна боротьба за фахівців зростає, бо значна частина молодих талантів мігрує за кордон або орієнтується на роботу в міжнародних компаніях, що пропонують кращі умови праці. Це створює додаткові труднощі для компаній, які прагнуть інтегрувати ІІІ, в результаті чого вони змушені боротися за обмежені ресурси на ринку праці.

Українське законодавство також не адаптоване до швидкого розвитку ІІІ, і яскраво виражене державне регулювання та застарілі стандарти створюють правову невизначеність для бізнесу. Наприклад, обмеження щодо збору, обробки та зберігання персональних даних не забезпечують можливість використання великих обсягів інформації, необхідної для навчання ІІІ-моделей. Крім того, з'являються питання щодо етичності застосування ІІІ, відповідальності за його рішення та дотримання прав людини. Все це вимагає глибоких змін у правовій системі.

Багато українських підприємств працюють за старими бізнес-моделями, які не враховують можливості та потреби автоматизації за допомогою ІІІ. Впровадження нових технологій вимагає змін у корпоративній культурі та структурі компаній, а також готовності керівництва до нових підходів в управлінні. Це може бути непростим

завданням, опір чиниться також через побоювання змін самим бізнесом та через можливе скорочення робочих місць у цьому випадку.

Безумовно, використання ШІ вимагає захисту інформаційних систем та конфіденційних даних. Більшість українських компаній стикаються з труднощами в забезпеченні належного рівня кібербезпеки через нестачу ресурсів та спеціалістів. З огляду на актуальні кіберзагрози, ризик зловживання ШІ-технологіями дійсно високий, що потребує належного інвестування в захисні механізми.

2 грудня 2020 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [6]. Згідно з Концепцією, впровадження інформаційних технологій, частиною яких є технології штучного інтелекту, є невід'ємною складовою розвитку соціально-економічної, науково-технічної, оборонної, правової та іншої діяльності у сферах загальнодержавного значення. Відсутність концептуальних засад державної політики в галузі штучного інтелекту не дозволяє створювати та розвивати конкурентоспроможне середовище в зазначених сферах діяльності.

Концепція також містить перелік першочергових проблем, які потребують розв'язання. Серед них зокрема:

- 1) низький рівень цифрової грамотності, поінформованості населення щодо загальних аспектів, можливостей, ризиків та безпеки використання штучного інтелекту;
- 2) відсутність або недосконалість правового регулювання штучного інтелекту (в тому числі у сферах освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони), а також недосконалість законодавства про захист персональних даних;
- 3) низький рівень інвестицій у розроблення технологій штучного інтелекту;
- 4) низький рівень впровадження та реалізації суб'єктами господарювання інноваційних проєктів з використанням технологій штучного інтелекту порівняно із провідними країнами світу, що призводить до зниження продуктивності праці і появи великого відсотка робочих місць, які необхідно автоматизувати;
- 5) низький рівень математичної компетентності випускників закладів загальної середньої освіти, необхідної для розроблення та досліджень у галузі штучного інтелекту;
- 6) відсутність застосування технологій штучного інтелекту в судовій практиці.

Загалом, на думку фахівців, для досягнення мети Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні у сфері забезпечення інформаційної безпеки слід виконати завдання з: 1) створення захищеного національного інформаційного простору за допомогою технологій штучного інтелекту; 2) виявлення, запобігання і нейтралізації реальних і потенційних загроз намагання маніпулювати суспільною свідомістю, зокрема, шляхом поширення в медіа недостовірної, неповної або упередженої інформації [7, с. 205].

Отже, для успішної інтеграції ШІ українські підприємства потребують не лише технологічних та фінансових ресурсів, але й адаптації законодавства, інституційної підтримки та розвитку кадрового потенціалу. Вирішення цих питань дозволить українським компаніям використовувати ШІ з максимальним ефектом, що сприятиме зростанню стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Ефективна інтеграція ШІ в бізнес-процеси потребує активної державної підтримки, яка включає фінансування, нормативно-правове регулювання та стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури. В умовах військових викликів і економічних труднощів, що стоять перед Україною, роль держави в підтримці впровадження ШІ стає особливо важливою, через те, що багато компаній стикаються з обмеженими фінансовими і технічними ресурсами.

Важливою складовою державної політики є створення спеціальних фондів і програм для підтримки розробок у сфері ШІ. Наприклад, успішний досвід країн ЄС, де

уряди активно інвестують у дослідження і розробки ШІ, говорить про ефективність таких ініціатив. В Україні, відповідно до Закону «Про інноваційну діяльність» [5], компанії можуть отримати часткове відшкодування витрат на інновації, зокрема на впровадження ШІ. Однак у контексті економії часу обсяг фінансування залишається обмеженим, що вимагає розробки нових механізмів підтримки, включаючи податкові пільги для компаній, які впроваджують ШІ-технології.

Розвиток ШІ вимагає створення адаптивної правової бази, яка забезпечує захист даних, прозорість використання алгоритмів і дотримання етичних стандартів. Наприклад, Європейський Союз розробив проект Акту про ШІ, що ставить на меті програмування рівнів ризику для різних програм ШІ та встановлює обов'язкові вимоги для технологій з високим рівнем ризику. В Україні наразі відсутнє детальне регулювання цієї галузі, що може створити правову невизначеність для бізнесу та зашкодити залученню іноземних інвестицій. Розробка подібних стандартів на національному рівні сприятиме забезпеченню прозорості та довіри до ШІ-систем, що використовуються в бізнесі.

Держава може сприяти розвитку ШІ через підтримку дослідницьких центрів і технопарків, де бізнес і наука можуть обмінюватися ідеями та розробками. Наприклад, в Україні функціонують наукові парки та центри, які можуть служити платформою для випробування ШІ-рішень та розвитку інноваційного потенціалу вітчизняного бізнесу. Досвід країн, таких як Ізраїль, де створено інноваційну екосистему з акцентом на стартапи і ШІ, доводить, що така інфраструктура сприяє розвитку конкурентоспроможних рішень і значно підвищує рівень залучення інвестицій.

За умови зовнішньої та внутрішньої підтримки, держава може сприяти інтеграції українських підприємств у міжнародні програми та альянси з розвитку ШІ. Відкриття доступу до глобальних платформ, таких як Horizon Europe, та співпраця з міжнародними партнерами дозволяє компаніям отримувати знання та технології світового рівня. Такі ініціативи також сприяють підвищенню професійного рівня кадрів і здатні підтримати розвиток ШІ в українському бізнесі.

Отже, державна підтримка є визначальною для впровадження та ефективного використання ШІ в Україні. Створення сприятливих умов через фінансову допомогу, розробку правової бази та підтримку інноваційної інфраструктури дозволяє українським підприємствам швидше адаптувати ШІ до своїх потреб та забезпечити їхню конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Для забезпечення стійкого розвитку українських компаній та ефективного використання можливостей ШІ важливі програми стратегічного підходу, які враховують особливості українського бізнес-середовища та поточні виклики. У цьому контексті нижче представлені основні рекомендації, які сприятимуть довготривалій ефективності та стійкості вітчизняного бізнесу через інтеграцію ШІ.

Враховуючи швидкий розвиток технологій ШІ, компаніям слід інвестувати у створення адаптивної інфраструктури, яка дозволяє гнучко реагувати на технологічні зміни та нові виклики. Це може включати використання хмарних обчислень та інших масштабних рішень, які забезпечують доступ до високих обчислювальних потужностей. Досвід міжнародних компаній показує, що адаптивні інфраструктури значно підвищують стійкість до зовнішніх впливів і можуть оптимізувати витрати, зберігаючи продуктивність.

Ефективне застосування ШІ вимагає не лише технічних знань, а й глибокого розуміння управлінських процесів і специфіки індустрії. З огляду на дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері ШІ в Україні, компаніям доцільно інвестувати в навчання персоналу, розвиваючи внутрішню експертизу. Навчання може включати

партнерство з університетами, участь у міжнародних програмах, а також залучення експертів з різних галузей для роведення тренінгів. Це сприятиме не лише оптимальному використанню ІІІ в бізнесі, а й підвищеній конкурентоспроможності компаній в глобальному масштабі.

Застосування ІІІ повинно ґрунтуватися на етичних принципах і враховувати питання конфіденційності та безпеки даних. Українським компаніям варто слідувати глобальним стандартам щодо прозорості та підзвітності використання ІІІ. Наприклад, великі міжнародні корпорації все частіше розробляють етичні кодекси для своїх ІІІ-процесів, що отримали довіру з боку споживачів і партнерів. Запровадження таких стандартів дозволяє уникнути втрат та ризиків, пов'язаних із зловживанням даними чи їхньою неправомірною обробкою.

Для збереження стійкості та розвитку компаній необхідно активно взаємодіяти з державними установами та інноваційними центрами. Така співпраця може забезпечити доступ до нових джерел фінансування, грантів, а також до інноваційних технологій і експертизи. У рамках державно-приватного партнерства підприємства можуть брати участь у програмах підтримки ІІІ, які допомагають масштабувати інноваційні рішення та сприяють регіональному розвитку технологій.

Застосування ІІІ в бізнесі потребує регулярної оцінки результатів та аналізу впливу на ключові показники ефективності. Рекомендовано використовувати інструменти аналітики та моніторингу для вивчення реального впливу ІІІ-рішення на ефективність і продуктивність компанії. Постійний моніторинг дозволяє швидко виявити проблемні аспекти, оптимізувати процеси та адаптувати використання ІІІ до нових потреб ринку.

Крім того, на думку деяких вітчизняних фахівців, новелізація законодавства України у сфері забезпечення кібербезпеки, а саме прийняття Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та Стратегії кібербезпеки України, на законодавчому рівні створені необхідні правові умови для суттєвого розширення напрямків взаємодії держави та бізнесу на взаємовигідних умовах [8, с. 292].

Запропоновані рекомендації створюють основу для розробки стійких та ефективних бізнес-процесів з інтеграцією ІІІ в українських компаніях. Їх реалізація сприятиме підвищенню адаптивності, продуктивності та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях, забезпечуючи сталий розвиток українського бізнесу навіть в умовах існуючих зовнішніх викликів.

Висновки. Інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси українських компаній має значний потенціал для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності, особливо в умовах сучасних викликів. Дослідження показало, що світовий досвід успішного впровадження ІІІ в управління ризиками, оптимізацію ресурсів і підтримку сталого розвитку може бути використане як приклад для українських підприємств, за умови адаптації його до локальних умов. На основі аналізу виявлено, що українські компанії стикаються з особливими потребами та викликами, зокрема браком спеціалістів, обмеженістю ресурсів для впровадження передових технологій та відсутністю спеціалізованих регуляторних рамок.

Ключовим фактором успішної інтеграції ІІІ є державна підтримка, зокрема через створення стимулів для компаній, що впроваджують інновації, та розробку політик і стандартів, які сприяють безпечному та відповідальному розвитку ІІІ в бізнесі. Перспективи співпраці з державними інституціями та інноваційними екосистемами можуть стати джерелом підтримки українських компаній.

На основі аналізу запропонованих рекомендацій використання щодо включення інвестицій ІІІ в адаптивну інфраструктуру, розвитку професійних навичок працівників,

запровадження етичних стандартів, співпраці з державою та регулярного моніторингу ефективності впровадження ШІ-рішень, їх реалізація дозволить українським компаніям підвищити стійкість до зовнішніх загроз, зберегти гнучкість в умовах політичних змін та ефективніше адаптуватися до вимог ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності в глобальному контексті.

Список використаної літератури

1. Durth, S., Hancock, B., Maor, D. et al. (2023). The organization of the future: Enabled by gen AI, driven by people. McKinsey & Company. September 19, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-of-the-future-enabled-by-gen-ai-driven-by-people>.
2. Morgan, F. E., Boudreaux, B., Lohn, A. J. et al. (2020). Military Applications of Artificial Intelligence. Ethical Concerns in an Uncertain World. RAND: Objective Analysis. Effective Solutions. Apr 28, 2020. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3139-1.html.
3. Matheny, J. (2023). Artificial Intelligence. Challenges and Opportunities for the Department of Defense. RAND: Objective Analysis. Effective Solutions. Apr 19, 2023. URL: <https://www.rand.org/pubs/testimonies/CTA2723-1.html>.
4. Wheeler, T.(2024). As technology races forward, the ability to deal with it races in reverse. BROOKINGS. October 16, 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/as-technology-races-forward-the-ability-to-deal-with-it-races-in-reverse/>
5. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.06.2002 р. № 40-IV. Верховна Рада України. Розділ Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
6. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. Верховна Рада України. Розділ Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.
7. Когут Ю. І. Кібербезпека та ризики цифрової трансформації компаній: практичний посібник. Київ: Консалтингова компанія «СІДЖОН», 2021. 372 с.
8. Веселова Л. Ю. Кібербезпека в умовах гібридної війни: адміністративно-правові засади: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 488 с.

Лоскутова А. Г., бакалавр, науковий керівник Бебко С. В., д.е.н.

Київський національний університет технологій та дизайну

ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ASO В СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ

***Анотація.** Стаття присвячена інтеграції App Store Optimization (ASO) у комунікаційні стратегії підприємств. Розглянуто теоретичні основи ASO, вплив факторів на видимість додатків і залучення користувачів. Запропоновано рекомендації для покращення маркетингової стратегії через оптимізацію контенту та візуальних елементів. Дослідження надає інструменти для підвищення конкурентоспроможності додатків і кращої комунікації з аудиторією.*

***Ключові слова:** ASO, комунікаційний маркетинг, мобільні додатки, оптимізація, стратегія, видимість, залучення користувачів, конкурентоспроможність.*

Loskutova A. G., scientific supervisor Bebko S. V.

Kyiv National University of Technologies and Design

INTEGRATION OF ASO IN COMMUNICATION MARKETING STRATEGIES FOR MOBILE APPLICATIONS

***Abstract.** The article is devoted to the integration of App Store Optimization (ASO) into the communication strategies of enterprises. The theoretical foundations of ASO, the influence of factors on the visibility of applications and user engagement are considered. Recommendations are offered to improve the marketing strategy through the optimization of content and visual elements. The research provides tools to increase the competitiveness of applications and better communication with the audience.*

***Keywords:** ASO, communication marketing, mobile applications, optimization, strategy, visibility, user engagement, competitiveness.*

Вступ. Зі зростанням кількості мобільних додатків на ринку виникає жорстка конкуренція за увагу користувачів. Щоб успішно залучати нових користувачів, додаток повинен бути добре помітним у магазинах додатків, де користувачі часто орієнтуються на перші результати пошуку. App Store Optimization (ASO) стає необхідним інструментом для підвищення видимості додатку, оскільки ефективна оптимізація дозволяє покращити рейтинг додатку в пошуку, що сприяє більшій кількості органічних завантажень. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть зменшити витрати на платні канали залучення користувачів за рахунок органічного трафіку. Інтеграція ASO в загальну стратегію комунікаційного маркетингу дозволяє ефективніше досягати бізнес-цілей, забезпечуючи видимість додатку та формуючи позитивний імідж бренду.

Останні наукові роботи зосереджені на важливості розробки ASO стратегії для підвищення видимості мобільних додатків, особливо в умовах високої конкуренції. Дослідники підкреслюють що для просування мобільних продуктів у мобільному середовищі шляхом мобільної реклами необхідні цілісна стратегія й тактичні дії за різними напрямками [3]. Визначається дослідниками (Штанова) що ASO може бути одночасно сприйматись як продукт, засіб реклами та формування іміджу, внутрішньої адміністративної роботи та канал збуту. Також доведений [7] взаємозв'язок етапів створення мобільного застосунку з його подальшим просуванням, адже на всіх етапах враховується як семантичне ядро так і дизайн, що буде надавати ефективний користувацький досвід та сприятливим для пошукової видачі у магазині застосунків. Загалом, ефективна стратегія просування мобільного додатку передбачає максимальну інтеграцію цифрових каналів просування, що дозволить досягти ефекту синергії [5].

Незважаючи на значний інтерес до ASO як інструменту для підвищення видимості мобільних додатків, багато компаній все ще сприймають його як окремий процес, а не як частину загальної комунікаційної стратегії. Це створює розрив між ASO та іншими маркетинговими активностями, такими як соціальні мережі, email-маркетинг і взаємодія з відгуками користувачів. Недостатньо досліджені питання включають ефективність поєднання ASO з іншими каналами цифрового маркетингу для створення цілісної стратегії, що підвищує залучення користувачів.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є визначення підходів до інтеграції App Store Optimization (ASO) у стратегії комунікаційного маркетингу мобільних додатків та розробка рекомендацій для оптимізації видимості і залучення користувачів у магазинах додатків.

Результати досліджень. Ефективна ASO-стратегія включає низку складових, кожна з яких відіграє свою роль у досягненні цілей додатку. Розглянемо основні компоненти ASO, які є критично важливими для успішного просування мобільного додатку та покращення його видимості:

1. **Підбір ключових слів.** Правильно підібрані ключові слова значно підвищують шанси додатку на успішне позиціонування у пошукових результатах. Важливо не лише разово знайти відповідні ключові слова, але й адаптувати їх до специфіки різних регіонів та країн. Локалізація ключових слів підвищує релевантність додатку для різних аудиторій. Результативна стратегія підбору ключових слів базується на глибокому аналізі пошукових запитів, трендів і конкурентів, а також на використанні інструментів ASO, таких як App Radar чи Sensor Tower, для визначення популярних запитів у кожному регіоні. Дослідження ключових слів також може використовуватись для аналізу цільової аудиторії, адже кількість трафіку вказує на популярність конкретних пошукових запитів та потребу в конкретних функціях чи послугах. В результаті формується таблиця з ключовими словами та фразами (семантичне ядро) яке стає основою для подальшої роботи з текстовою частиною під час оновлень додатку.

Надалі семантичне ядро може бути поповнено за рахунок періодичного (напр щоквартальних) додаткового аналізу щоб відслідкувати сезонні зміни попиту (кількість запитів) та появу нових трендів та потреб аудиторії.

2. **Робота з графічними елементами.** Візуальні елементи – це важлива складова ASO, оскільки саме графіка формує перше враження про додаток та впливає на рішення користувачів завантажити його. Оптимізація графічних елементів, таких як іконка, скріншоти та відео, сприяє підвищенню залученості та конверсій. Іконка додатку повинна бути легко впізнаваною та відповідати стилю бренду, щоб привертати увагу та швидко пояснювати функціонал. Скріншоти мають відображати ключові можливості додатку, акцентуючи на його унікальних характеристиках, а відео, якщо воно використовується, показувати реальний користувацький досвід. Залучення користувачів до взаємодії з додатком у перші секунди взаємодії є критичним для успіху ASO.

3. **Регулярні оновлення та аналіз результатів.** Два основні маркетплейси на ринку, такі як App Store та Google Play, просувають додатки та пріоритезують їх позиції по пошукових запитах в тому числі в залежності від регулярності оновлень. Регулярні оновлення сигналізують що розробник виправляє помилки та додає новий функціонал, що підвищує ймовірність отримання якісного додатку для користувачів. Тому навіть за умови стабільно працюючого додатку рекомендовано регулярно (раз в 1–2 міс.) випускати оновлену версію з виправленням дрібних багів та помилок.

Важливо не тільки регулярно випускати оновлення, але й проводити їхній аналіз, щоб зрозуміти успішність попередніх ітерацій та базуючись на цьому планувати наступні. Наприклад, під час первинного аудиту оцінюється конкурентоспроможність

додатку, обсяг завантажень, рейтинг тощо. Після цього проводиться аудит актуальних та пошук нових релевантних слів, фраз та пошукових запитів які найточніше описують додаток. Сукупність цих елементів називається семантичне ядро, воно стає базою для всіх наступних оновлень.

Потім визначаються пріоритетні ключові слова (5–10) на яких буде сфокусоване поточне оновлення, ці слова додаються в наявні текстові поля (в залежності від конкретного маркетплейсу) та випускається оновлення. Далі після 2–3 тижнів оцінюється ефективність оновлення, за такими параметрами:

- Рейтингова позиція додатку у результатах пошуку по конкретному пошуковому запиту.
- Конверсія з перегляду сторінки в завантаження.
- Конверсія з результатів пошуку в завантаження напряму.
- Конверсія з завантаження в покупку (за умови якщо додаток монетизується по моделі підписки).

В залежності від отриманих результатів та цілей поточного оновлення – приймається рішення про корекцію списку опорних ключових слів. Наприклад, частим є випадок коли вибрані ключові слова повністю відповідають тематиці додатку та є релевантними, але за рахунок конкуренції в певній ніші послуг додаток з'являється в результатах пошуку лише в низькій зоні видимості (більше ніж 15 місце в пошуку). В такому випадку результати оновлення не є задовільними з точки зору збільшення видимості і є сенс сфокусуватись на менш популярних пошукових запитах де є ймовірність з'явитися на вищих позиціях у результатах пошуку. Тоді вже з наявного семантичного ядра вибираються менш конкурентні пошукові запити і проводиться наступне оновлення.

Цей процес дозволяє визначати успішні модифікації та коригувати кожне наступне оновлення відповідно до реакцій аудиторії (краща конверсія) та алгоритму ранжування маркетплейсів (місце в результатах видачі).

4. Моніторинг вимог маркетплейсів. Політики та вимоги маркетплейсів часто змінюються, і відстеження цих змін є важливим елементом ASO. Наприклад, магазини додатків можуть вводити нові обмеження на контент, оновлювати вимоги до розмірів графіки або змінювати правила відображення рейтингів і відгуків. Недотримання актуальних вимог може призвести до зниження видимості додатку або навіть до його блокування. Також зміни в інтерфейсі можуть впливати на те який саме контент і складові додатку в першу чергу бачать користувачі. Тому важливо регулярно моніторити політики магазинів і своєчасно адаптувати контент, щоб відповідати основним вимогам маркетплейсів.

5. Взаємодія з користувачами. Взаємодія з користувачами через відгуки та рейтинги є не лише засобом зворотного зв'язку, але й важливим фактором, що впливає на видимість додатку в магазинах. Реакція на відгуки користувачів – як позитивні, так і негативні – допомагає не тільки покращити рейтинг, але й створює імідж додатку, орієнтованого на задоволення потреб аудиторії. Активна взаємодія з користувачами підвищує лояльність до бренду та сприяє кращій видимості додатку в результатах пошуку. Зокрема, моніторинг відгуків та робота з негативними коментарями дозволяють оперативно усувати недоліки, що підвищує рівень задоволеності користувачів і позитивно впливає на загальний рейтинг додатку [4].

Для забезпечення успішної *інтеграції ASO у комунікаційну стратегію* мобільних додатків, компанія має вибудувати глобальну стратегію розвитку бренду, що враховує збереження єдиного тону голосу, візуальну узгодженість, відповідність політиці комунікацій та просування брендovих цінностей. Тон голосу (Tone of Voice) – це стиль,

у якому бренд звертається до своєї аудиторії, і він має бути послідовно присутнім у всіх комунікаціях, від описів додатку до відповідей на відгуки. Якщо бренд використовує доброзичливий і відкритий стиль спілкування, цей тон має бути витриманий у всіх текстових матеріалах, щоб викликати довіру та лояльність у користувачів. Послідовний тон голосу робить комунікацію бренду зрозумілою та впізнаваною, що важливо для формування стабільного іміджу компанії. Це також включає взаємодію з користувачами через відгуки (reviews) де розробник може відповідати користувачам на їх коментарі чи зауваження.

Також важливо забезпечити візуальну узгодженість усіх графічних елементів додатку із загальною айденікою бренду. Іконки, скріншоти, відео та рекламні матеріали повинні відповідати стилю бренду, використовуючи відповідні кольори, шрифти та візуальні елементи які вказані в бренд-буці. Така узгодженість допомагає створити єдиний образ, що асоціюється з брендом і підвищує його впізнаваність серед користувачів.

Взаємодія з користувачами через коментарі також має бути частиною глобальної стратегії бренду. Відповіді на відгуки, особливо на негативні, повинні відповідати політиці комунікацій, демонструючи професійність і орієнтацію на якісне обслуговування. Ввічливі та своєчасні відповіді формують позитивний імідж бренду, показуючи, що компанія цінує своїх користувачів і прагне до поліпшення їхнього досвіду. Це ще один спосіб підкреслити клієнтоорієнтованість та готовність вирішувати проблеми конкретних користувачів.

Ще один ключовий аспект глобальної стратегії бренду – це просування основних цінностей компанії через візуальні та текстові елементи. Наприклад, якщо бренд підкреслює важливість сталого розвитку, це має бути відображено у кольорах, візуальних образах та текстах, що наголошують на відповідальності бренду перед довкіллям. Кожен елемент комунікації має гармонійно відображати місію та етичні принципи бренду, щоб це сприймалось навіть на підсвідомому рівні.

Таким чином, інтеграція ASO в комунікаційну стратегію є комплексною задачею, яка включає адаптацію тону голосу, візуальної айденіки та дотримання політики комунікацій, забезпечуючи єдність у просуванні цінностей бренду та створення впізнаваного іміджу.

Висновки. Було визначено ефективні підходи до інтеграції App Store Optimization (ASO) у комунікаційні стратегії компаній, що займаються мобільними додатками. Також розроблено практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам використовувати ASO як невід'ємну частину маркетингової стратегії.

Доведено що інтеграція ASO у загальну комунікаційну стратегію мобільних додатків є критично важливою для досягнення видимості, залучення та довготривалого утримання користувачів. Дослідження підтверджує, що ASO має стати не окремою функцією, а частиною глобальної стратегії розвитку бренду.

Рекомендовано розробити і підтримувати чіткі настанови щодо tone of voice для комунікації в магазинах додатків, додати посадові інструкції відповідальним щодо регулярності оновлень, орієнтуючись на відгуки користувачів, рекомендації маркетплейсів, та результати попередніх оновлень. Також варто розробити стратегію для відповідей на відгуки, особливо негативні, з урахуванням реальних ресурсів (наприклад, якщо в компанії обмежені ресурси – не варто в відповідях на відгуки обіцяти вирішення проблем відразу а вказати пошту для зв'язку).

Отже, застосування комплексного підходу до ASO у поєднанні з комунікаційними стратегіями дозволяє бренду більш ефективно конкурувати на ринку мобільних додатків.

Це створює ефект синергії, де ASO та маркетинг взаємно посилюють один одного, забезпечуючи довготривалу користь та стійкий ріст додатку.

Список використаної літератури

1. How people discover, use, and stay engaged with apps. *Think with Google*. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/331/how-users-discover-use-apps-google-research.pdf>.
2. Аровіна М. Перспективи застосування Mobile Apps на регіональному інформаційному ринку України. *Схід*. 2016. № 3. С. 5–10.
3. Даниленко М. І. Мобільний маркетинг: реалії та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7, Ч. 2. С. 172–175. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/100.pdf.
4. Корпанюк Т. М., Мулик Я. І. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік Ефективна Економіка електронне фахове видання. URL: www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/59.pdf.
5. Лебеденко С. О., Шпіляк А. С. Формування стратегії просування мобільних додатків. *Ефективна Економіка* електронне фахове видання.
6. Поповська М. І., Гончаренко І. М. Перспектива розвитку електронної комерції на основі створення мобільних додатків в системі створення інтернет маркетингу. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8064/1/NRMSE2017_V3_P278-279.pdf.
7. Штанова А. Л. Мобільні застосунки в системі мобільного маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-05>.
8. Янковець Т. Мобільні технології цифрового маркетингу в електронній комерції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 86–100.

Мельник М. О., магістр, Орел А. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЛЬ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У ПОБУДОВІ МАРКЕТИНГОВИХ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. Розглянуто роль персоналізації в побудові клієнтоцентричних маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення глибшого розуміння потреб споживачів та підвищення їхньої лояльності. Персоналізація визначена як ключовий інструмент сучасного маркетингу, що дозволяє адаптувати комунікації, продукти та послуги відповідно до унікальних уподобань клієнтів. Проаналізовано основні підходи до використання персоналізованих технологій, включаючи аналіз даних, впровадження штучного інтелекту та автоматизацію процесів. Особливу увагу приділено впливу персоналізації на побудову довгострокових відносин зі споживачами, підвищення конверсії та створення конкурентних переваг. У статті також висвітлено виклики, пов'язані з етикою використання даних та забезпеченням конфіденційності.

Ключові слова: персоналізація, клієнтоцентричність, маркетинг, стратегія, споживач, штучний інтелект, лояльність, аналіз даних.

Melnyk M.O., Master, Orel A.M. Assoc.

Kyiv National University of Technologies and Design

THE ROLE OF PERSONALIZATION IN BUILDING CUSTOMER-CENTRIC MARKETING STRATEGIES

Abstract. The role of personalization in building customer-centric marketing strategies aimed at providing a deeper understanding of consumer needs and increasing their loyalty is considered. Personalization is identified as a key tool of modern marketing, which allows you to adapt communications, products and services in accordance with the unique preferences of customers. The main approaches to the use of personalized technologies are analyzed, including data analysis, the implementation of artificial intelligence and process automation. Particular attention is paid to the impact of personalization on building long-term relationships with consumers, increasing conversion and creating competitive advantages. The article also highlights the challenges associated with the ethics of data use and ensuring confidentiality.

Keywords: personalization, customer-centricity, marketing, strategy, consumer, artificial intelligence, loyalty, data analysis.

Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції бізнеси змушені шукати нові підходи до взаємодії з клієнтами. Одним із найважливіших трендів є перехід до клієнтоцентричних маркетингових стратегій, які ставлять споживача в центр уваги, забезпечуючи унікальний досвід на кожному етапі взаємодії. Персоналізація стає фундаментальною складовою таких стратегій, оскільки дозволяє компаніям не лише краще розуміти потреби своїх клієнтів, а й створювати продукти та послуги, що максимально відповідають їхнім очікуванням. Успішне впровадження персоналізації в маркетингові стратегії сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та збільшенню ефективності бізнесу загалом. При цьому використання сучасних технологій, таких як аналіз великих даних, штучний інтелект та автоматизація, відкриває нові можливості для розробки індивідуалізованих підходів до кожного споживача. Однак, разом із перевагами виникають і виклики, пов'язані із забезпеченням конфіденційності даних та дотриманням етичних стандартів. Персоналізація як ключовий аспект клієнтоцентричних стратегій активно досліджується у сучасній науковій та професійній літературі. Дослідники та практики одночасно вказують на її вирішальну роль у забезпеченні довгострокового успіху компаній, а саме

Ф. Котлера, Т. Пейна, Дж. Фроу, М. Уокера та ін. Автори підкреслюють, що адаптація маркетингових пропозицій під унікальні потреби клієнтів підвищує їхню залученість та лояльність.

Таким чином, наукові та прикладні дослідження вказують на те, що персоналізація є невіддільною складовою клієнтоцентричних маркетингових стратегій. Однак її ефективне впровадження потребує збалансованого підходу між технологічними можливостями та етичними аспектами.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є дослідити значення персоналізації в контексті клієнтоцентричних маркетингових стратегій, аналізуючи її вплив на взаємодію зі споживачами, конкурентоспроможність компаній та сталий розвиток у цифрову епоху.

Результати досліджень. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища одним із ключових факторів успіху компаній є їх здатність адаптуватися до змінних потреб клієнтів. Клієнтоцентричність стала основою маркетингових стратегій, спрямованих на забезпечення індивідуального підходу до кожного споживача. У цьому контексті персоналізація відіграє вирішальну роль, забезпечуючи компаніям можливість ефективніше комунікувати, підвищувати лояльність клієнтів і створювати конкурентні переваги. Персоналізація в маркетингу полягає у створенні індивідуалізованих пропозицій, які відповідають специфічним потребам та очікуванням споживачів. Вона базується на аналізі даних про поведінку, уподобання, демографічні характеристики клієнтів, а також їхній попередній досвід взаємодії з брендом. Використання персоналізації дає змогу не тільки залучати нових клієнтів, а й підтримувати довгострокові стосунки з існуючими.

Однією з головних переваг персоналізації є її здатність створювати позитивний клієнтський досвід. Наприклад, за даними досліджень McKinsey, 71% споживачів очікують індивідуалізованого підходу у взаємодії з брендами. Вони більше довіряють компаніям, які демонструють розуміння їхніх потреб. Застосування персоналізації дозволяє компаніям відчутно підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Крім того, персоналізація сприяє збільшенню конверсій та доходів, адже найбільш поширена точка зору на поняття «структура капіталу підприємства» – це співвідношення власного та позикового капіталу [1, с. 43]. Наприклад, індивідуалізовані електронні листи, адаптовані до інтересів отримувачів, демонструють значно вищий рівень відкриття і взаємодії порівняно з масовими розсилками. Автоматизація маркетингу у поєднанні з персоналізацією дозволяє створювати таргетовані рекламні кампанії, які дають можливість досягати вищих показників рентабельності [4].

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у реалізації персоналізації. Використання великих даних, аналітичних інструментів і штучного інтелекту дозволяє зібрати детальну інформацію про клієнтів і передбачати їхню поведінку. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть визначати найбільш релевантні продукти та послуги для кожного клієнта.

Наприклад, такі платформи, як CRM-системи, допомагають інтегрувати дані про клієнтів у єдину базу, забезпечуючи повний огляд їхніх взаємодій із брендом. Це дозволяє створювати детальні клієнтські профілі, які стають основою для персоналізації маркетингових заходів. Прийняття суб'єктами господарювання парадигми сталого розвитку призводить до суттєвих трансформацій – у цільовій орієнтації їх діяльності [2].

Штучний інтелект також сприяє автоматизації багатьох процесів, таких як персоналізовані рекомендації у електронній комерції.

Попри значні переваги, персоналізація має і свої виклики. Один із них – питання конфіденційності даних. У сучасних умовах, коли споживачі стають більш обізнаними

щодо своїх прав, компанії повинні дотримуватися суворих правил зберігання і використання персональних даних. Наприклад, такі регуляторні акти, як GDPR в ЄС, накладають жорсткі обмеження на збір і обробку даних клієнтів, що вимагає від бізнесу адаптації їхніх процесів. Ще одним викликом є складність у підтримці балансу між автоматизацією процесів і збереженням людського підходу. Надмірна автоматизація може створити відчуття штучності у взаємодії з брендом, що, у свою чергу, знижує рівень довіри клієнтів. Реалізація зазначених вище функцій корпоративних клієнтів значною мірою здійснюється шляхом виходу підприємств на ринок капіталу [7, с. 27]. Персоналізація є ключовим елементом клієнтоцентричних стратегій, оскільки дозволяє будувати глибші відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність та ефективніше досягати бізнес-цілей (табл. 1).

Таблиця 1

Роль персоналізації у побудові маркетингових клієнтоцентричних стратегій

Аспект персоналізації	Вплив на клієнтоцентричність	Приклади реалізації	Результати для бізнесу
Сегментація аудиторії	Дає змогу враховувати потреби різних груп клієнтів	Використання CRM для аналізу демографії, поведінки та інтересів	Підвищення ефективності рекламних кампаній
Індивідуальні пропозиції	Покращує клієнтський досвід через врахування особистих потреб	Персоналізовані знижки, промокоди або пропозиції на основі історії покупок	Зростання лояльності клієнтів
Контент-маркетинг	Забезпечує релевантність інформації для конкретних клієнтів	Персоналізовані email-розсилки, адаптовані до життєвого циклу клієнта	Збільшення конверсій
Цифровий досвід	Підвищує зручність взаємодії з брендом	Рекомендації товарів на сайті, чат-боти з адаптованими сценаріями	Збільшення середнього чеку
Комунікація в реальному часі	Забезпечує швидке реагування на запити клієнтів	Push-повідомлення про акції, відповіді в месенджерах	Скорочення часу ухвалення рішення
Зворотний зв'язок	Дає змогу покращувати послуги відповідно до реальних потреб клієнтів	Опитування задоволеності, збір відгуків	Покращення репутації бренду та утримання клієнтів

Джерело: розроблено авторами.

У сучасному світі, де конкуренція серед брендів зростає щодня, персоналізація стала не просто тенденцією, а необхідністю. Це стратегічний підхід, який дозволяє компаніям формувати глибший зв'язок із клієнтами, підвищувати їхню лояльність та забезпечувати довгостроковий успіх бізнесу. Персоналізація охоплює адаптацію комунікацій, продуктів і послуг до унікальних уподобань та потреб кожного клієнта, створюючи відчуття індивідуального підходу. Персоналізація в маркетингу – це процес використання даних про клієнтів для створення спеціально адаптованих повідомлень, пропозицій або продуктів, які відповідають їхнім індивідуальним інтересам. Наприклад, замість того щоб відправляти стандартний рекламний лист на всю базу клієнтів, бренд

може сформувати персоналізовану email-кампанію, що враховує історію покупок, вподобання або навіть геолокацію клієнтів [5].

Цей підхід базується на глибокому аналізі даних, які можуть включати демографічну інформацію, поведінкові характеристики (перегляд сторінок, кліки, покупки), а також зворотний зв'язок клієнтів. Персоналізовані технології стають невіддільною частиною сучасного бізнесу, дозволяючи брендам краще розуміти своїх клієнтів, створювати індивідуальні пропозиції та автоматизувати взаємодію з аудиторією. Основними інструментами, що формують фундамент персоналізації, є аналіз даних, впровадження штучного інтелекту (AI) та автоматизація процесів. Аналіз даних лежить в основі всіх персоналізованих технологій. Завдяки збиранню та обробці великих обсягів інформації про клієнтів, компанії отримують змогу глибше зрозуміти їхні потреби, інтереси та поведінкові моделі. Штучний інтелект відкриває нові можливості для персоналізації, дозволяючи брендам автоматизувати складні процеси і швидко адаптуватися до потреб клієнтів. Автоматизація процесів дозволяє впроваджувати персоналізацію в масштабах, недосяжних при ручному управлінні. Завдяки цьому бізнес може одночасно взаємодіяти з великою кількістю клієнтів, не втрачаючи якості індивідуального підходу.

У сучасному світі, де конкуренція серед брендів є надзвичайно високою, побудова довгострокових відносин зі споживачами стає основною метою багатьох компаній. Одним із найефективніших інструментів для досягнення цієї мети є персоналізація. Вона дозволяє брендам не тільки задовольняти потреби клієнтів, але й створювати відчуття унікального підходу, який формує довіру, лояльність і бажання залишатися зі своїм вибором надовго. Персоналізація ґрунтується на аналізі даних про клієнтів, розумінні їхніх потреб і пропонуванні відповідних рішень. Завдяки цьому бренди можуть створювати глибокі та тривалі зв'язки зі своєю аудиторією. Кожен клієнт хоче відчувати, що його інтереси враховують. Персоналізовані підходи допомагають брендам не лише передбачати, а й випереджати очікування споживачів. Наприклад, онлайн-магазини пропонують продукти, які найбільше відповідають інтересам користувача, що значно полегшує процес вибору.

Висновок. Персоналізація – це ключовий інструмент сучасного маркетингу, який дозволяє брендам встановлювати глибокий зв'язок із клієнтами, покращувати їхній досвід і досягати бізнес-цілей. Завдяки сучасним технологіям і даним компанії мають можливість створювати унікальні пропозиції для кожного клієнта. Проте, щоб персоналізація приносила результати, важливо дотримуватися етичних стандартів, забезпечувати конфіденційність даних і знаходити баланс між автоматизацією та індивідуальним підходом. Персоналізовані технології, засновані на аналізі даних, штучному інтелекті та автоматизації, стали ключовими інструментами для побудови довірливих стосунків із клієнтами. Вони дозволяють не лише підвищувати лояльність і задоволення споживачів, а й оптимізувати витрати на маркетинг. Інтеграція цих підходів допомагає компаніям бути більш конкурентоспроможними в умовах сучасного динамічного ринку.

Список використаної літератури

1. Баліцька В. В. Капітал підприємств в Україні: тенденції, пріоритети. К.: Ін-т екон. та прогнозування, 2007. 480 с.
2. Васильчук І. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку корпорацій: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 516 с.
3. Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
4. Орел А. М., Шило В. В., Кравченко С. Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 80–84.

5. Орел В. М., Афанасьєв І. П. Роль інновацій в системі трансформації економіки. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 3 (85). С. 105–110.
6. Паламарчук Г. М., Шевченко М. М. Організаційні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності економіки. *Проблеми науки*. 2017. № 2. С. 2–8.
7. Стецько М. В. Ринок капіталів у фінансуванні підприємств: сучасний стан і тенденції розвитку: моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 345 с.
8. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016. 278 с.

Нечитайло А. Ю., бакалавр, науковий керівник: Євсейцева О. С., к.е.н., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСУ СПІВПРАЦІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено процеси трансформації співпраці в умовах цифрової економіки України. Особливу увагу приділено ролі діджиталізації та впливу інновацій на конкурентоспроможність бізнесу. Висвітлено проблеми адаптації до нових умов ринку та запропоновано напрями їх вирішення.

Ключові слова: бізнес, співпраця, цифрова трансформація, інновації, діджиталізація.

Nechutailo A. U., scientific supervisor: Yevseitseva O. S.

Kyiv National University of Technologies and Design

TRANSFORMATIONS OF THE COOPERATION PROCESS AND BUSINESS DEVELOPMENT PROSPECTS IN UKRAINE

Abstract. The article explores the transformation of collaboration processes within the digital economy of Ukraine. Special attention is given to the role of digitalization and the impact of innovations on business competitiveness. Challenges of market adaptation are highlighted, and solutions are proposed.

Keywords: business, collaboration, digital transformation, innovations, digitalization.

Вступ. Останніми роками український бізнес зіткнувся з багатьма викликами та кризами. Розвиток бізнесу в великій мірі залежить від того, як він адаптується до умов ринку, потреб споживача, ситуації в країні та світових тенденції. В даний час ситуація на ринку українського бізнесу є унікальною. Одним із ключових факторів, які вирізняють український ринок від європейського є високий рівень цифровізації та діджиталізації, як серед бізнесу так і серед споживачів, які є доволі вибагливим та вимагають ідеального сервісу навіть в військовий час.

При цьому частина підприємців має значні труднощі в області інтеграції та освоєнню цифрових рішень та технології для автоматизації і розвитку бізнесу. Перехід до цифрових моделей співпраці стає вирішальним для конкурентоспроможності українського бізнесу та інтеграції української продукції та послуг на іноземні ринки.

Особливо, в умовах геополітичної нестабільності та економічної кризи бізнес змушений швидко реагувати на зміни, зокрема через втрати доступу до традиційних ринків і необхідність орієнтуватися на внутрішній та альтернативні зовнішні ринки. Це в котре підсилює потребу в нових моделях співпраці, заснованих на цифрових технологіях та інструментах, які можуть забезпечити гнучкість і сталість розвитку українського малого та середнього бізнесу в часи кризи.

Український бізнес стикається з низкою унікальних викликів у процесі побудови співпраці. З початком повномасштабного військового вторгнення, процеси перевірки та переговорів з потенційними партнерами стали значно складнішими, ретельнішими та багатоступеневими. Військова агресія призвела до того, що велика кількість українських підприємств припинила будь-які форми співробітництва з компаніями, які є представниками або мають зв'язки з російським або білоруським бізнесом. Станом на сьогодні, з метою збереження власної репутації та забезпечення прозорості діяльності, українські підприємства активно використовують інноваційні рішення, розроблені волонтерами та фахівцями з різних країн. Зокрема, створено низку спеціалізованих платформ та мобільних додатків, які дозволяють перевіряти компанії на предмет їхньої причетності до співпраці з Російською Федерацією чи Білоруссю. Процес перевірки

включає кілька етапів: аналіз репутації компанії, оцінка прозорості її діяльності (зокрема, відсутність у реєстрах боржників чи судових позовах), а також виявлення будь-яких зв'язків із країною-агресором та її союзниками, але залишається велика кількість тих, хто не знає про ці платформи та додатки.

Дослідники неодноразово наголошують на важливості впровадженню цифрових рішень та технологій як ключового фактору для сучасного бізнесу не лише України, а й всього світу. М. Дубина та О. Козлянченко «Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства» [1] дослідили, що діджиталізація суттєво впливає на підвищення ефективності, а також надають додаткові можливості для створення нових бізнес-моделей. С. Коробка «Діджиталізація підприємницької діяльності» [2] в своїй роботі зазначає, що впровадження нових цифрових технологій дозволяє бізнесу та підприємствам утримувати рівень конкурентоспроможності в умовах постійно зростаючою глобальною конкуренції.

При наявності багатьох досліджень та дискусії, залишається низка нерозкритих питань. Недостатньо уваги приділяється специфіці адаптації бізнесу до умов цифрової економіки, відсутні чіткі рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів у процесі пошуку партнерів та співпраці. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, які мають обмежені фінансові та людські ресурси. Ці фактори суттєво уповільнюють впровадження цифрових рішень в роботі МСБ та змушують підприємців постійно шукати фінансової підтримки.

Постановка завдання. Аналізуючи виклики та загрози з якими стикається український бізнес, метою даного дослідження стало вивчення процесів трансформації співпраці між суб'єктами бізнесу в Україні. Метою дослідження стало вивчення ключових процесів, які визначають ефективність адаптації бізнесу до нових реалій, і розробка рекомендацій та інструментів, здатних підвищити конкурентоспроможність українських підприємств в умовах цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності. Особлива увага приділяється малим та середнім підприємствам, які є найбільш вразливими до змін та не мають значних фінансових ресурсів для інвестування в інноваційні технології і водночас мають потенціал для динамічного розвитку за умов успішної адаптації.

Завдання роботи є:

1. Аналіз головних проблем, з якими стикається український бізнес у процесі цифрової трансформації. Це передбачає вивчення чинників, які перешкоджають впровадженню цифрових технологій, таких як фінансова обмеженість, відсутність знань і навичок, а також вплив зовнішніх факторів, таких як економічна криза чи військова агресія.

2. Дослідження нових моделей та форм співпраці та їхньої адаптації до ринку України. Зокрема, це стосується платформи електронної комерції, цифрових екосистем, а також інтеграції хмарних сервісів для управління бізнес-процесами.

3. Формулювання практичних рекомендацій для подолання бар'єрів та підвищення ефективності цифровізації бізнесу. Розробка інструментів, які дозволять підприємствам швидше адаптуватися до нових умов, включаючи освітні програми, фінансові механізми підтримки та інноваційні рішення для побудови стійких бізнес-моделей.

Результати дослідження. Результати дослідження підтверджують, що інноваційні цифрові технології та інструменти стають одним із важливіших факторів, які впливають на розвиток бізнесу. Наприклад, згідно з даними дослідження SION (2022 р.), використання хмарних технологій дозволяє підприємствам зменшити витрати на інфраструктуру та забезпечити гнучкість в автоматизації бізнес-процесів [2].

Важливою перевагою є також налагодження автоматизації комунікацій із партнерами та клієнтами. Використання чат-ботів, CRM-систем, штучного інтелекту, цифрового документообігу та платформ для віддаленої співпраці значно підвищує ефективність взаємодії, що особливо актуально для підприємств, які працюють у віддаленому форматі або мають інтернет-магазин [4].

Діджиталізація є не лише трендом або короткостроковою розвагою, але й необхідністю для ведення сучасного бізнесу. Умови глобалізації та стрімкий розвиток інформаційних технологій створюють нові виклики та можливості. У процесі дослідження було виявлено, що цифрові інструменти, зокрема хмарні технології, штучний інтелект (AI), платформи для аналітики даних, забезпечують бізнесу такі переваги:

1. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам вести чіткий облік даних про виробництво, постачання та фінансові операції, що мінімізує корупційні ризики та дозволяє зберігати прозорість у виконанні бізнес-процесів.

2. Завдяки інструментам для збору та аналізу великих даних, бізнес отримує не лише можливість швидко аналізувати значні обсяги інформації, але й виявляти тенденції вподобань, потреб та проблем клієнтів. Данна аналітика дозволяє забезпечує бізнесу гнучкість в товароутворенні та дозволяють будувати довгострокову ефективну стратегію.

3. Оптимізація фінансових витрати бізнесу. Наприклад, автоматизовані CRM-системи допомагають ефективніше працювати з клієнтами, аналізуючи їх вподобання, бізнес може якісніше розробляти акційні та товарні пропозиції, а автоматизована розсилка та чат-бот суттєво знижують адміністративні витрати та є більш ефективними [3].

Цифрова трансформація бізнесу сприяє формуванню новим моделей співпраці, особливо з іноземними ринками. Одним із прикладів є платформи, на базі, яких різні компанії, можуть об'єднуватись аби виконувати спільні проекти. На таких платформах компанії можуть обмінюватися даними, координувати дії, ставити завдання та розподіляти ресурси. Наприклад, платформи для управління ланцюгами постачання дозволяють інтегрувати всі етапи виробництва та логістики, забезпечуючи прозорість і оптимізацію витрат [5].

Окрім того, формуються нові форми співпраці через соціальні мережі, платформи для оптимізації роботи команд з різних офісів, платформи e-commerce. Це відкриває доступ до нових ринків, особливо для малого бізнесу, який раніше був обмежений у своїх можливостях через високі витрати на просування. Основні аспекти цього переходу включають:

1. Формування мережевих бізнес-екосистем дозволяє компаніям об'єднувати ресурси для спільного досягнення цілей та реалізації проектів. Наприклад, українські ІТ-компанії активно створюють партнерські проекти з міжнародними корпораціями, стартапами, використовуючи спільні платформи для розробки програмного забезпечення.

2. Платформи для спільної роботи. Впровадження таких інструментів, як Slack, Trello, Asana, дозволяє координувати дії великих команд навіть при великих географічних відстанях. Це також стало особливо важливо в умовах пандемії COVID-19, коли робота з дому стала необхідністю.

3. Платформи e-commerce. Для малого та середнього бізнесу платформи e-commerce, такі як Rozetka, Prom.ua або Etsy, стали основним інструментом для реалізації своїх товарів і послуг. Вони дозволяють мінімізувати витрати на маркетинг і логістику, концентруючись на якості продукту [1].

Дана модель співпраці дозволяє українському малому та середньої бізнесу завоювати світовий ринок та знаходити партнерів в Європі, США та Азії, зменшувати витрат на інфраструктуру та спрощувати процеси пошуку партнерів [9].

Впровадження нових моделей співпраці супроводжується низкою викликів:

1. Технологічні бар'єри, багато підприємств не мають доступу до сучасних цифрових технологій через відсутність доступу до них, високої вартості їх впровадження та відсутності відповідних навичок користування в співробітників.

2. Культурні бар'єри. Недостатня готовність персоналу до змін, відсутність відповідних знань та навичок і відсутність цифрової культури в компанії часто стають причиною провалу цифрових інтеграцій.

3. Фінансові обмеження. Малий та середній бізнес має обмежений фінансовий ресурс для інвестицій розвитку та впровадженню цифрових рішень і технологій. Для малого та середнього бізнесу діджиталізація в більшості залишається суттєвою інвестицією і потребує залучення сторонніх коштів.

4. Ризики кібербезпеки. Використання цифрових платформ створює нові загрози для компаній, зокрема можливість витоку даних або атак з боку хакерів. Це особливо актуально в умовах війни, коли бізнес часто стає ціллю кібератак і особисті дані компанії та її клієнтів можуть потрапити до рук зловмисників.

5. Страх відходу від традиційних форм співпраці. Більшість підприємств в Україні, особливо малих, фокусуються виключно на реалізації своїх товарів чи послуг на локальному ринку, прагнучи лише покрити витрати та отримати мінімальний прибуток. Відсутність інвестицій у розвиток та масштабування, а також впровадження інновацій пояснюється страхом зазнати фінансових втрат, збанкрутувати чи не отримати очікуваних результатів [7].

Для того, щоб мінімізувати негативний вплив зазначених факторів на процес впровадження цифровізації в діяльність українських підприємств, необхідно реалізувати системний підхід, що включає кілька ключових напрямків. Перш за все, держава має запровадити спеціальні освітньо-грантові програми, які забезпечать підприємства не лише фінансовими ресурсами, але й нададуть можливість отримати необхідні знання для ефективного використання інноваційних інструментів у бізнес-процесах [6]. Окрім цього, важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу через організацію коучингових сесій та професійних курсів, спрямованих на подолання психологічних бар'єрів і страхів працівників під час інтеграції цифрових технологій. Важливим компонентом є також залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти або спеціалізовані програми підтримки бізнесу. Посилення кібербезпеки має стати ще одним стратегічним напрямком, використання сучасного програмного забезпечення для захисту даних мінімізує ризики витоку інформації чи кібератак. Нарешті, впровадження передових технологій у ключові бізнес-процеси дозволить значно підвищити конкурентоспроможність українських підприємств та їхню адаптивність до умов глобального ринку [8].

Висновки. Трансформація процесу співпраці в сучасному бізнес-середовищі є не лише значним викликом, але й унікальною можливістю для забезпечення підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності українських підприємств. Діджиталізація відкриває нові горизонти для створення інноваційних моделей та форм співпраці, які сприяють адаптації бізнесу до швидко змінюваних умов ринку та забезпечують інтеграцію в глобальні економічні процеси.

Одним із головних завдань сучасного бізнесу є повноцінна адаптація підприємств, особливо представників малого та середнього бізнесу, до вимог цифрової економіки шляхом впровадження системних платформних рішень, автоматизації ключових бізнес-

процесів, популяризації та активного розвитку цифрової грамотності як серед персоналу, так і серед керівників усіх рівнів. Це забезпечить стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах нових викликів та тенденції світового ринку.

Для ефективного подолання численних бар'єрів, що виникають на шляху впровадження цифровізації в бізнес-процеси, необхідною є підтримка з боку держави. Дана підтримка стане стимулом для підприємств до активного впровадження сучасних технологій та цифрових інструментів в свою діяльність.

Інтеграція нових моделей співпраці, які базуються на використанні цифрових платформ, буде сприяти сталому розвитку українського бізнесу, підвищенню його конкурентоспроможності, швидкому реагуванню на ринкові зміни, впровадженню інноваційних тенденцій, розширенню популяризації українських товарів і послуг на міжнародних ринках, а також створенню позитивного іміджу України як привабливого та надійного партнера.

Список використаної літератури

1. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.
2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. 100. С. 88–96.
3. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. № 1(77). С. 265–269.
4. Цифрова трансформація бізнесу. SION. Patent. Tax. Law. 2022. URL: <https://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu>.
5. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 181–192.
6. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. Презентація. Київ, 2024. 108 с.
7. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 3. С. 53–58
8. Пугачевська К. Й., Пугачевська К. С. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 39–45.

Онищенко В. Д., магістр, Крахмальова Н. А., доц

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті проаналізовано сутність антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Розкрито основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану та її основні цілі. Описано інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану. У статті також розглянуто інноваційні підходи до формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «А-БУД». Пропонується використання дронів для моніторингу та оптимізації логістичних процесів, що дозволяє підвищити безпеку працівників, знизити витрати та забезпечити безперервність операцій. Розроблено етапи реалізації стратегії та необхідне фінансування.

Ключові слова: антикризова стратегія, інноваційні підходи, воєнний стан, підприємство, дрони, ефективність.

Onyshchenko V. D., Krokmalova N. A.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE APPROACHES TO THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE

Abstract. The article analyzes the essence of a company's anti-crisis strategy under martial law. It outlines the main elements and goals of such a strategy. Innovative approaches to anti-crisis management are explored, particularly using drones for monitoring and optimizing logistics processes at "A-BUD" LLC. This approach enhances employee safety, reduces costs, and ensures operational continuity. The article also includes stages of strategy implementation and the required financing.

Keywords: anti-crisis strategy, innovative approaches, martial law, enterprise, drones, efficiency.

Вступ. В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з численними викликами, такими як руйнування інфраструктури, перебої в ланцюгах постачання, втрати ринків збуту та нестача ресурсів, що значно ускладнює їх діяльність і вимагає оперативних рішень. Економічна нестабільність, посилена впливом зовнішніх загроз, вимагає від підприємств розробки ефективних антикризових стратегій, здатних забезпечити їхню адаптацію до мінливих умов і збереження конкурентоспроможності. Актуальність теми полягає в необхідності розробки інструментів для стабілізації діяльності підприємств у складних соціально-економічних і політичних умовах, що дозволить мінімізувати ризики, уникнути збитків і забезпечити стале функціонування в довгостроковій перспективі.

Вивченню застосування інноваційних підходів до формування антикризової стратегії підприємства присвячено чимало наукових досліджень. Значний внесок у дослідження окремих аспектів забезпечення антикризової стратегії на підприємствах висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців: К. Азар, К. Гамільтон, Х. Дейлі, У. Оутс, Л.І. Абалкін, Н.В. Родіонова, Р. Луцик, Л. Мельник, В. Степанков, В. Трегобчук, О. Царенко, А. Циганков, Г. Шматков, М.І. Деркач, М.З. Згуровський, С.В. Войтко, Л.Є. Довгань, Л.П. Артеменко та багато інших.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану, зокрема на підприємстві ТОВ «А-БУД».

Результати досліджень. Антикризова стратегія підприємства в умовах воєнного стану – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та виживання підприємства в умовах високої невизначеності та ризиків, спричинених військовими діями. Основною метою такої стратегії є мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, збереження ключових ресурсів, адаптація до нових економічних і політичних умов, а також пошук інноваційних рішень для продовження функціонування. Стратегія передбачає оперативне реагування на зміни, перегляд внутрішніх бізнес-процесів, оптимізацію витрат, забезпечення безперервності виробництва, а також впровадження нових моделей управління для збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах кризових ситуацій [1].

На рис. 1. представлено основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.



Джерело: побудовано автором на основі [2–4].

Рис. 1. Основні елементи антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану

Оцінка ризиків є першим і критично важливим етапом у формуванні антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Вона передбачає проведення всебічного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації. До зовнішніх факторів належать політична та економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміни в законодавстві, інфраструктурні руйнування, а також безпекові загрози. Внутрішні фактори включають управлінські рішення, фінансову стійкість, здатність адаптуватися до нових умов, а також ефективність управління ресурсами. Метою цього етапу є ідентифікація ключових ризиків і загроз, таких як фінансові втрати, збої у постачанні, зменшення попиту або репутаційні ризики, та визначення їхнього впливу на бізнес. Оцінка ризиків дозволяє підприємству підготуватися до можливих наслідків і створити план дій для їх мінімізації.

Адаптація операційної діяльності є необхідним кроком для забезпечення гнучкості підприємства та його здатності продовжувати функціонувати в умовах воєнного стану. Основним завданням є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, зокрема логістики, виробництва та постачання. Підприємство має швидко перебудовувати операційні процеси для забезпечення безперервності діяльності, використовуючи резервні канали постачання, альтернативні маршрути для доставки продукції, а також розглядаючи можливість релокації виробничих потужностей. Адаптація включає також

скорочення виробничих циклів, оптимізацію витрат і покращення управління ланцюгами поставок. Завдяки гнучкому підходу до організації операційної діяльності підприємство зможе швидко реагувати на зміни ринку та зовнішнього середовища, зберігаючи стабільність і конкурентоспроможність.

Ефективне управління ресурсами є ключовим елементом антикризової стратегії, особливо в умовах обмежених фінансових і матеріальних можливостей. Підприємство має здійснювати оптимізацію витрат, зберігаючи при цьому критичні активи для забезпечення подальшого функціонування. Це включає ретельне планування фінансових потоків, пріоритетний розподіл ресурсів на стратегічно важливі напрями діяльності, скорочення непродуктивних витрат та зменшення операційних витрат за рахунок підвищення ефективності. Окрім того, важливим аспектом є управління людськими ресурсами, де необхідно забезпечити збереження кваліфікованого персоналу, мінімізуючи витрати на утримання працівників через запровадження гнучких форм зайнятості або перегляд системи оплати праці. Оптимізація ресурсів та витрат сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його готовності до довгострокового виживання в умовах кризи [2].

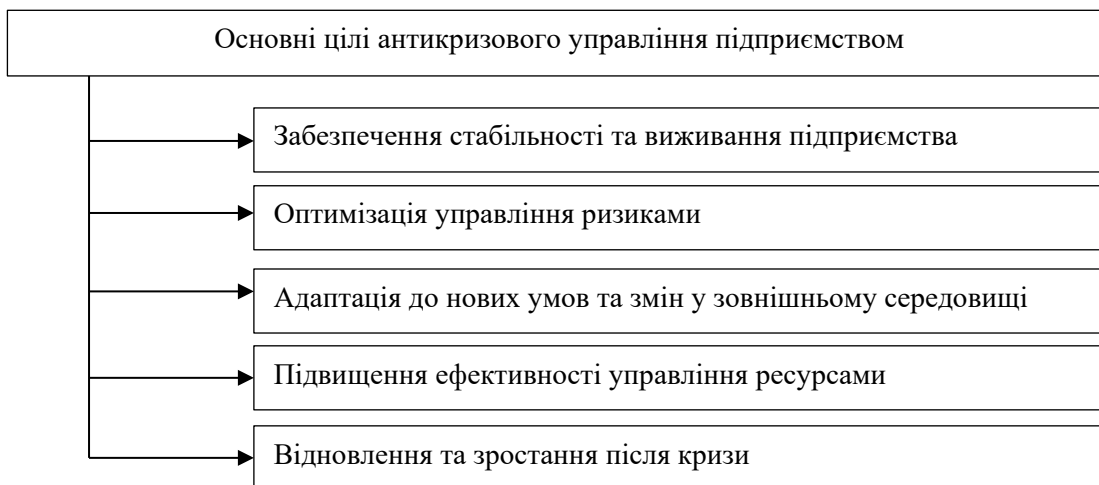
Використання інноваційних технологій стає вирішальним чинником для забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Цифрові інструменти, автоматизація процесів, а також технології дистанційної роботи дозволяють зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечити безперервність операцій. Наприклад, впровадження хмарних сервісів для управління бізнесом, цифрових платформ для підтримки клієнтів і автоматизованих систем виробництва можуть значно підвищити ефективність діяльності навіть в умовах нестабільності. Важливим аспектом є також інноваційні рішення для логістики, які дозволяють зменшити час доставки продукції та оптимізувати процеси постачання. Завдяки впровадженню нових технологій підприємства мають можливість адаптуватися до швидких змін і забезпечувати стале функціонування в складних умовах.

В умовах кризи особливого значення набуває ефективна комунікація як всередині підприємства, так і ззовні. Підтримка персоналу, забезпечення його безпеки, а також психологічна допомога стають важливими аспектами стратегії. Комунікація має бути прозорою та регулярною, щоб працівники розуміли ситуацію на підприємстві та були залучені до процесу подолання кризи. Важливо також забезпечити захист прав працівників, організувати мотиваційні програми та пропонувати психологічну підтримку для зниження рівня стресу і тривожності в умовах нестабільності. Підтримка корпоративної культури в таких умовах сприяє збереженню командного духу та підвищенню ефективності роботи [3].

На рис. 2 представлено основні цілі антикризового управління підприємством.

Основні цілі антикризового управління підприємством зосереджені на мінімізації негативних наслідків кризи, забезпеченні стабільності та збереженні ключових активів для уникнення банкрутства і підтримки основних потужностей. Оптимізація управління ризиками через ефективне прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз допомагає підприємствам уникати потенційних втрат та підвищувати стійкість до кризових ситуацій. Адаптація до нових умов зовнішнього середовища вимагає гнучких стратегій, які забезпечують швидку реакцію на ринкові, політичні та економічні зміни. Важливим елементом є підвищення ефективності управління ресурсами шляхом оптимізації їх використання для забезпечення стабільної діяльності при мінімальних витратах. Відновлення після кризи повинно супроводжуватись не лише відновленням втрачених позицій, але й пошуком нових можливостей для розвитку та зростання через

впровадження інновацій. Ці цілі забезпечують комплексний підхід до підтримки підприємства в умовах кризи та його подальшого розвитку.



Джерело: побудовано автором на основі [1, 4, 5].

Рис. 2. Основні цілі антикризового управління підприємством

В табл. 1. представлено інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Інноваційні підходи антикризової стратегії управління підприємством
в умовах воєнного стану

№ п.п	Інноваційні підходи	Опис	Приклад компаній	Актуальність в умовах воєнного стану
1.	AI для прогнозування та моделювання ризиків	Використання штучного інтелекту для аналізу даних та передбачення кризових ситуацій і ризиків.	Використання платформ на основі AI, таких як IBM Watson або Google Cloud AI.	Дозволяє оперативно виявляти загрози та мінімізувати ризики, що є критично важливим в умовах непередбачуваності війни.
2.	Блокчейн для прозорого ланцюга постачань	Застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та відстеження логістичних процесів.	Платформи, як-от VeChain, використовуються для відстеження товарів у логістичних мережах.	Забезпечує прозорість та контроль постачання, що допомагає запобігти дефіциту ресурсів та уникнути корупції під час кризи.
3.	Цифрові двійники для моделювання виробництва	Віртуальні моделі реальних об'єктів для симуляції та оптимізації операційних процесів в реальному часі.	Siemens і GE використовують цифрові двійники для покращення управління виробничими процесами.	Дозволяє тестувати рішення без ризику для реальних виробничих потужностей, що є важливим під час обмежених ресурсів війни.

Продовження табл. 1

№ п.п	Інноваційні підходи	Опис	Приклад компаній	Актуальність в умовах воєнного стану
4.	Автоматизовані дрони для логістики	Використання дронів для автономної доставки товарів, огляду об'єктів та моніторингу інфраструктури.	Amazon і UPS вже тестують дронів для доставки товарів у складних умовах.	Забезпечує доставку в небезпечні зони та швидкий доступ до важливих ресурсів без ризику для людей.
5.	ІоТ-системи для моніторингу обладнання	Інтеграція ІоТ (Інтернету речей) для безперервного моніторингу стану обладнання та запобігання збоєм.	Використання сенсорних мереж на виробництві для діагностики, як це робить Bosch IoT Suite.	Дозволяє вчасно виявляти поломки та проводити обслуговування обладнання, знижуючи ризик простоїв в умовах дефіциту.

Джерело: складено автором.

Інноваційні підходи відіграють важливу роль в умовах воєнного стану, оскільки вони дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та нових викликів. Використання технологій, таких як автоматизація процесів, цифрові рішення для моніторингу та управління ресурсами, сприяє оптимізації операційної діяльності та підвищенню продуктивності. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів, коли підприємства повинні максимально ефективно використовувати наявні матеріали, фінанси та людські ресурси для підтримання стабільності.

Застосування інноваційних технологій також допомагає підвищити прозорість бізнес-процесів, зокрема через можливість автоматизованого контролю та обробки даних у режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни у ринкових умовах та оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з логістикою, постачанням та управлінням. У довгостроковій перспективі такі інновації забезпечують не лише стабільне функціонування в кризових умовах, але й створюють умови для подальшого розвитку та конкурентних переваг.

Інноваційні підходи є ключовим елементом у підвищенні стійкості підприємств до непередбачуваних ризиків, які виникають у воєнний час. Їхнє впровадження не лише сприяє ефективному управлінню ресурсами, але й дозволяє уникнути можливих простоїв у виробничих і логістичних процесах. Завдяки таким підходам підприємства можуть підтримувати операційну діяльність навіть за складних умов і швидше відновлювати свою діяльність після кризи. Крім того, інновації відкривають нові можливості для розвитку, дозволяючи підприємствам стати більш конкурентоспроможними на ринку після стабілізації ситуації.

Розробимо антикризову стратегію для ТОВ «А-БУД» з використанням інноваційних підходів. Варто відміти, що ТОВ «А-БУД» є провідною будівельною компанією в Україні, яка спеціалізується на покрівельних та фасадних роботах. Заснована у 2008 році, компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи монтаж покрівель, утеплення фасадів, встановлення вікон, та інші ізоляційні роботи. Вона забезпечує комплексні рішення від проектування до завершення робіт, використовуючи високоякісні будівельні матеріали від провідних виробників. Компанія гарантує надійність, професійність виконання робіт та надає гарантії на виконані проекти, що робить її одним із лідерів ринку. Фінансова звітність ТОВ «А-БУД» за 2023 рік демонструє значне скорочення активів та ресурсної бази підприємства, що свідчить про

вплив складних економічних умов. Зокрема, загальний баланс активів знизився з 1 351,60 тис. грн до 494,60 тис. грн, що вказує на зменшення оборотних активів та запасів. Також спостерігається зниження основних засобів через зростання зносу з 190,30 тис. грн до 209,40 тис. грн. Доходи від реалізації продукції у 2023 році склали 4 635,60 тис. грн, що на 38% менше порівняно з попереднім роком. При цьому фінансовий результат показав збиток у розмірі -385,10 тис. грн, що відображає зростання витрат та зменшення доходів. Незважаючи на ці негативні показники, компанія продовжує операційну діяльність, зберігаючи потенціал для подальшого відновлення за сприятливих економічних умов [7].

Для розробки антикризової стратегії для ТОВ «А-БУД» на основі їх фінансового стану та сфери діяльності (покрівельні та фасадні роботи) оптимальним інноваційним підходом є використання автоматизованих дронів. Для ТОВ «А-БУД» обрано дрони DJI Matrice 300 RTK через їхні високі технічні характеристики, які ідеально підходять для виконання специфічних завдань у сфері будівництва та інфраструктури. Ці дрони забезпечують точний моніторинг об'єктів завдяки вбудованій RTK-системі, що дозволяє проводити високоточну геолокацію з мінімальними похибками. Крім того, DJI Matrice 300 RTK має тривалий час польоту (до 55 хвилин), що дозволяє ефективно виконувати огляди великих будівельних майданчиків. Висока вантажопідйомність дозволяє дрону використовуватись для транспортування невеликих матеріалів на висоту, що знижує потребу у додаткових людських ресурсах. Завдяки своїй стійкості до складних погодних умов, цей дрон підходить для роботи в будь-яких умовах, що є важливим в умовах воєнного стану.

В табл. 2 представлено антикризову стратегію, яка включає використання дронів для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану в країні.

Таблиця 2

**Антикризова стратегія, яка включає використання дронів
для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану в країні**

№ п.п	Крок	Опис	Відповідальна особа	Сума фінансування, тис. грн
1.	Закупівля дронів	Придбання 2 дронів DJI Matrice 300 RTK для моніторингу та доставки матеріалів на будівельні майданчики	Відділ закупівель	900
2.	Навчання персоналу	Організація тренінгу для інженерів та операторів щодо використання дронів у будівельних процесах	Інженер, IT-відділ	75
3.	Оперативне тестування	Тестування дронів на будівельних об'єктах для оцінки ефективності огляду покрівель та доставки матеріалів	Інженер, проєкт-менеджер	120
4.	Впровадження в роботу	Включення дронів у щоденні операції для моніторингу та логістики на всіх об'єктах	Директор виробництва	20
5.	Контроль та оптимізація	Постійний моніторинг ефективності використання дронів і корекція процесів для досягнення максимальних результатів	Проєкт-менеджер	20

Джерело: складено автором.

Антикризова стратегія, яка включає використання дронів для ТОВ «А-БУД» в умовах воєнного стану, є особливо актуальною та доцільною з огляду на численні виклики, з якими стикається будівельна галузь. Впровадження дронів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін, мінімізуючи ризики, пов'язані з обмеженим доступом до об'єктів і небезпекою для працівників. Дрони забезпечують оперативний моніторинг стану покрівель і фасадів, що значно прискорює оцінку збитків та планування ремонтних робіт, зберігаючи ресурси та підвищуючи ефективність.

В умовах воєнного стану підприємства будівельної сфери стикаються з перебоями в ланцюгах постачання, дефіцитом ресурсів та небезпекою для працівників на об'єктах. Тому використання дронів для доставки матеріалів до важкодоступних місць є важливим інструментом для оптимізації логістики та скорочення витрат на транспортування. Крім того, завдяки швидкому аналізу й оцінці об'єктів з висоти, дрони дозволяють зменшити час виконання робіт та мінімізувати залучення людських ресурсів, що є критично важливим для збереження безпеки під час воєнних дій.

Загальна сума на реалізацію цієї стратегії становить 1135 тис. грн, що включає закупівлю обладнання, навчання персоналу та постійний контроль за ефективністю використання дронів. Інвестиції в цю технологію дозволяють підприємству зберегти стабільність та функціонування в кризових умовах, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталість виробничих процесів.

Висновки. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану потребує ефективних та інноваційних підходів для забезпечення стабільності та стійкості до зовнішніх ризиків. Одним з таких підходів є впровадження сучасних технологій, таких як дрони для моніторингу та оптимізації логістичних процесів. Дрони дозволяють підвищити безпеку працівників, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики, пов'язані з воєнними умовами. Завдяки цьому підприємства можуть швидше адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стає функціонування в кризових ситуаціях.

Список використаної літератури

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43.
2. Бордунос Л. І., Виноградня В. М., Стеценко В. І. Інноваційні інструменти антикризового менеджменту на підприємстві в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 15–24. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5004/5032>.
3. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2024. № 1. С. 36–42.
4. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 136–140.
5. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія : економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133.
6. Офіційний сайт ТОВ «А-БУД». URL: <https://a-bud.com.ua/ua/>
7. Фінансова звітність ТОВ «А-БУД». URL: https://clarity-project.info/edr/35726968/finances?current_year=2023.
8. Дрон DJI Matrice 300 RTK. URL: https://airunit.com.ua/dji-enterprise/matrice-300-rtk/drone/?srsId=AfmBOoo22ymxwR1XHgy9mCSRxEzLUjbq_FQwlsJNgVELn-oJWJpM-Sj.

Піка А. В., бакалавр, Коваль О. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В БІЗНЕСІ

Анотація. Стаття присвячена аналізу інноваційних підходів у бізнесі в умовах війни, зосереджуючи увагу на реаліях та можливостях для розвитку співпраці. Військові конфлікти вносять значні корективи в економічну діяльність, але одночасно відкривають нові горизонти для інновацій. Досліджуються сучасні практики адаптації бізнес-моделей, використання цифрових технологій, а також формування партнерств між державним та приватним секторами. У статті представлені успішні приклади бізнесів, які змогли не лише вижити, але й розвинутися в складних умовах.

Ключові слова: інноватика, бізнес, співпраця, війна, економічні адаптації, цифрові технології, бізнес-моделі, державний сектор, приватний сектор, успішні практики.

Pika A. V., Koval O. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATION IN BUSINESS: THE IMPACT OF WAR ON INNOVATION PROCESSES IN BUSINESS

Abstract. The article is devoted to the analysis of innovative approaches in business in the conditions of war, focusing on the realities and opportunities for the development of cooperation. Military conflicts make significant adjustments to economic activity, but at the same time open new horizons for innovation. Modern practices of adapting business models, using digital technologies, and forming partnerships between the public and private sectors are studied. The article presents successful examples of businesses that were able not only to survive, but also to develop in difficult conditions.

Key words: innovation, business, cooperation, war, economic adaptations, digital technologies, business models, public sector, private sector, successful practices.

Вступ. В умовах війни бізнеси стикаються з численними викликами, які радикально змінюють традиційні моделі ведення справ. Політична та економічна нестабільність, зміни в споживчій поведінці, а також обмежений доступ до ресурсів вимагають швидкої адаптації та впровадження нових підходів. Сьогоднішні реалії вимагають від компаній не лише збереження конкурентоспроможності, але й здатності до інновацій.

Одним із ключових аспектів виживання в умовах кризи є інноваційний підхід до бізнесу. У цей складний час підприємства повинні використовувати всі доступні ресурси для розробки нових продуктів, оптимізації процесів і зниження витрат. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують інновації, здатні швидше відновлюватися після криз і навіть знаходити нові ринки.

Також важливою є співпраця між різними секторами – державним і приватним. Урядові програми підтримки, а також партнерства з іншими компаніями можуть стати важливими факторами успіху. Спільні ініціативи, обмін досвідом та ресурсами, а також підтримка стартапів і нових технологій можуть значно підвищити ефективність бізнесу в умовах війни. Інноваційні рішення можуть допомогти підприємствам не лише пережити складні часи, але й вийти на нові рівні розвитку. Проаналізуються конкретні приклади компаній, які змогли адаптувати свої стратегії та досягти успіху завдяки впровадженню інноваційних практик і формуванню ефективних партнерств.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний світ бізнесу стає все більш складним і конкурентним, особливо в умовах глобальних викликів, таких як війна.

В Україні, яка переживає військовий конфлікт, інноватика набуває особливого значення, оскільки нові технології та бізнес-моделі можуть стати ключем до відновлення економіки та адаптації до нових реалій. Проблема полягає в необхідності адаптації інноваційних стратегій у бізнесі до умов війни, що вимагає швидких рішень, креативного підходу та нових форм співпраці.

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Хоча багато досліджень підкреслюють важливість інновацій у бізнесі, недостатньо уваги приділяється конкретним механізмам реалізації інноваційних стратегій в умовах війни. Також не вистачає практичних прикладів успішного впровадження інновацій в українських підприємствах під час конфлікту, що залишає пробіл у знаннях.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз реалій інноватики в бізнесі в Україні під час війни, а також визначення напрямів розвитку співпраці між підприємствами з урахуванням нових викликів.

Результати досліджень. Сучасна економічна діяльність усіх організацій характеризується високою динамічністю і нестабільністю. А це негативно впливає на їх прибутковість, адже вони не завжди можуть оперативної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Щоб привести у відповідність внутрішні можливості розвитку бізнесу в сучасних умовах до потреб ринку, одним з найбільш обґрунтованих напрямів діяльності є створення та впровадження інновацій [8].

Як свідчить практика, майже усі конкурентоспроможні та успішні підприємства своїм успіхом зобов'язані саме інноваціям. Шляхом регулярного впровадження у господарську діяльність і просування на ринку нових товарів, послуг і технологій можливо забезпечити вищий рівень задоволення споживачів, підтримувати постійну зацікавленість до виробника послуги – інноватора. Поряд з цим розробка і комерціалізація інноваційних технологій є складною і ризикованою справою [9].

Інноваційні технології дозволяють забезпечити високий рівень безпеки праці шляхом застосування нових методів та інструментів. Інформаційні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про безпеку праці, що дозволяє підвищити ефективність аудиту та виявляти проблемні зони в робочих процесах. Комунікаційні технології забезпечують швидкий та ефективний обмін інформацією між спеціалістами з безпеки праці, що дозволяє швидко реагувати на можливі небезпеки та проблеми.

Крім того, в сучасному світі збільшується кількість робочих місць, пов'язаних з використанням високотехнологічного обладнання та інструментів, що може призвести до збільшення ризиків для безпеки праці. Тому важливо застосовувати інноваційні, інформаційні та комунікаційні технології для забезпечення безпеки праці на таких робочих місцях.

Щоб організації успішно та ефективно розвивались, підвищували свою конкурентоспроможність і займали лідерські позиції, їм необхідно дотримуватись двох напрямків своєї діяльності – розробляти та впроваджувати інновації у бізнес і реалізовувати заходи маркетингової концепції, що спрямовані на комерціалізацію інновацій [10].

В науковій літературі поняття «інновації» трактується по-різному, залежно від об'єкта та предмета свого дослідження.

Якщо узагальнити усі визначення вітчизняних і зарубіжних вчених, то інновація є кінцевим результатом нововведення, спрямованим на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів, послуг, технологій, які повинні задовольняти потреби споживачів. Ці нововведення охоплюють

всі сфери господарської діяльності організацій, сприяють її розвитку і підвищенню прибутку [11].

Існує класифікація інновацій в аспекті маркетингу за певними категоріями. Маркетингові концепції розвитку кожної конкретної організації мають свої відмінності залежно від сфери діяльності і напрямку ведення бізнесу, тому інновації в концепції маркетингу розрізняють [13]:

1. Залежно від форми створюваного блага:
 - інновація як продукт;
 - інновація як послуга;
 - інновація як технологія.
2. Залежно від подальшого використання в організації:
 - для подальшого використання в господарській діяльності;
 - споживча.

Якщо говорити про інновації як складову маркетингової політики, тоді слід розуміти використання поліпшених чи нових методів та інструментів маркетингу, якими користуються організації під час створення та розповсюдження продукту (технології, послуги, управлінського рішення тощо) аби більш ефективно задовольнити потреби і запити споживачів та виробників галузі [14].

З цього можна класифікувати інновації в залежності від складових маркетингової концепції [8]:

- інновації в певній сфері, тобто в маркетингових дослідженнях, сегментації, позиціонуванні;
- інновації в продукті, тобто в маркетинговій товарній політиці;
- інновації в ціні, тобто в маркетинговій ціновій політиці;
- інновації в технології, тобто в маркетинговій політиці комунікацій;
- комбінування цих складових маркетингових інновацій.

Саме інновації в системі маркетингу випереджають всі інші види інновацій у контексті часового впровадження. Це обумовлено тим, що після того як виробники послуг зрозуміли важливість реалізації маркетингової політики у своїх організаціях, вони почали шукати нові шляхи задоволення вимог споживачів. Поряд з цим виникає необхідність у розробці і впровадженні нових методів та інструментів маркетингу [13].

На всіх етапах розвиток людського суспільства здійснювався на основі широкого впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі сфери життя суспільства – у виробництво, навчання, побут, забезпечуючи збільшення обсягів виробництва матеріальних цінностей і послуг, поліпшення їх якості, підвищення продуктивності праці, його безпеки.

В основі постійного руху людства по шляху прогресу лежить прагнення людей удосконалити ту або іншу сторону суспільного життя, поліпшити її. І процес цей не переривався ні на мить, тому що ціль суспільного розвитку надзвичайно приваблива й перспективна [1].

Зусиллями людей багатьох поколінь, продуктом їх розумової й фізичної діяльності протягом декількох тисячоріч створювалися різноманітні товарно-матеріальні цінності, що відрізняються від своїх попередників споживчою й виробничою новизною, освоювалися нові географічні райони.

Усе це можна назвати одним досить ємним терміном – новації, які проникають у виробництво, життя й побут людей.

Однак ніякі новації не проникнуть у громадське життя, не стануть надбанням людей, якщо в кожному конкретному випадку не з'явиться людина або група осіб, об'єднаних спільним інтересом, які на свій страх і ризик не візьмуться за реалізацію нової

ідеї й перетворення її в повсякденну реальність. Отже, перша й найважливіша умова суспільного розвитку є наявність особливої групи людей, здатних запровадити в життя різні ідеї й відкриття, яких тепер називають підприємцями.

У зв'язку з ростом потенційних вітчизняних і закордонних інвесторів у сфері виробництва й послуг, виникає потреба в розробці й використанні методів ділового планування й інвестиційного аналізу, що відповідають сучасним вимогам і найважливішим тенденціям у міжнародному бізнесі.

Вирішальною умовою розвитку підприємства відповідно до прийнятої економічної стратегії є інвестування необхідного обсягу засобів у розроблені проекти. Економічний ріст і інвестиції взаємозалежні між собою взаємообумовлені: інвестиції створюють матеріальну основу для поступового розвитку підприємства, результати якого є джерелом засобів для нових капітальних вкладень. Інвестування – основна форма практичного здійснення економічної стратегії підприємства. Без приросту активів або відновлення їх складу комерційні організації не можуть успішно розвиватися в довгостроковому періоді. Інвестиційна політика підприємства – найважливіша складова частина його загальної стратегії розвитку [2].

Інвестиції – це сукупність інтелектуальних цінностей, вкладених в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності з метою одержання прибутку або досягнення позитивного соціального ефекту. Інвестиції можуть здійснюватися у формі [12]:

- коштів і цільових банківських вкладів;
- паїв, акцій, і інших цінних паперів;
- технологій, машин і встаткування;
- ліцензій, товарних знаків і інтелектуальних цінностей;
- будь-якого іншого майна й майнових прав;
- кредитів.

Інвестиційна діяльність – це вкладення інвестицій (інвестування) і сукупність практичних дій по їхній реалізації на певних умовах – одержання прибутку й (або) досягнення іншого корисного ефекту. Здійснюють її вповноважені органи по керуванню державним майном або майновими правами, фізичні особи, іноземні держави й міжнародні організації.

Кожний проект незалежно від його складності, обсягу робіт, обмежень по ресурсах і т. п. проходить у своєму розвитку від стану, коли “проекту ще ні”, до стану, коли “проекту вже ні”, що характеризують початок і кінець проекту.

Проміжок часу між моментом появи проекту й моментом його ліквідації називається життєвим циклом проекту (або проектним циклом).

У процесі життєвого циклу здійснюються різні види робіт, які можна підрозділити на два великі блоки: основна діяльність по проекту; забезпечення проекту.

Сучасні інноваційні технології можуть використовуватися для поліпшення умов та забезпечення безпеки працівників на робочому місці. Нижче наведено деякі з них [3]:

- Віртуальна реальність та ігри-симулятори: Віртуальна реальність та ігри-симулятори можуть бути використані для навчання працівників з безпеки на робочому місці. Це може допомогти підвищити рівень свідомості працівників щодо ризиків, пов'язаних з їх роботою, та навчити їх правильної поведінки у випадку аварійних ситуацій.

- Робототехніка: Робототехніка може бути використана для автоматизації небезпечних робочих процесів, що можуть підвищити ризик травм та забезпечити безпеку працівників. Наприклад, автономні робочі станції можуть виконувати роботу, яка раніше була виконувана людьми в небезпечних умовах, зменшуючи ризики виникнення травм.

- Сенсорна техніка: Сенсорна техніка може бути використана для виявлення небезпечних умов на робочому місці, таких як висока температура, забруднення повітря, вібрація та інші фактори, які можуть впливати на здоров'я працівників.

- Інтернет речей: Інтернет речей може бути використаний для збору даних щодо стану обладнання та навколишнього середовища на робочому місці. Це дозволяє швидко виявляти проблеми та запобігати небезпечним ситуаціям.

- Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) – це дві з основних галузей комп'ютерних наук, що досліджують, як комп'ютери можуть здійснювати інтелектуальні завдання, зокрема, навчання та прийняття рішень на основі даних.

Штучний інтелект включає в себе різноманітні технології, такі як машинне навчання, нейронні мережі, глибинне навчання, природну мову та багато іншого. Машинне навчання є однією з технік, яка допомагає системам штучного інтелекту навчатися на основі даних та здійснювати прогнозування та прийняття рішень.

Машинне навчання зазвичай використовується для аналізу великої кількості даних та відшукування закономірностей у цих даних. Це може допомогти вирішити складні завдання, такі як визначення патологій на медичних зображеннях, передбачення ризиків кредитного дефолту або розпізнавання образів на зображеннях.

Штучний інтелект та машинне навчання мають багато застосувань в охороні здоров'я, фінансах, автоматизації виробництва, маркетингу та інших галузях. В охороні праці, ці технології можуть допомогти визначити потенційні ризики та запобігти небезпечним ситуаціям. Наприклад, системи моніторингу можуть автоматично виявляти небезпечні умови на робочому місці та сповіщати про них працівників. Крім того, машинне навчання може використовуватися для прогнозування травм, що дозволяє приймати заходи з попередження їх виникнення. Наприклад, система машинного навчання може аналізувати дані про травми на певному робочому місці та виокремлювати фактори, які можуть спричинити травму. На основі цих даних можуть бути прийняті заходи щодо зниження ризику виникнення травм.

Також машинне навчання може використовуватися для моніторингу здоров'я працівників. Наприклад, в системі моніторингу можуть бути зібрані дані про пульс, температуру тіла, рівень стресу тощо. За допомогою машинного навчання можна аналізувати ці дані та виявляти відхилення від норми, що дозволяє приймати заходи для запобігання можливих проблем зі здоров'ям працівників.

Окрім того, машинне навчання може використовуватися для автоматизації процесу оцінки ризику та визначення заходів з попередження виникнення небезпечних ситуацій на робочому місці. За допомогою машинного навчання можна аналізувати дані про попередні небезпечні ситуації, їх причини та наслідки, що дозволяє виробляти рекомендації щодо запобігання їх виникнення.

Узагалі, машинне навчання та інші інноваційні технології можуть допомогти забезпечити більш безпечні та здорові умови праці, а також знизити ризик виникнення небезпечних ситуацій на робочому місці.

Інновації як складова маркетингової концепції є тією перехідною концепцією, яка дозволить поєднати інтереси усіх суб'єктів ринку. Адже, на сучасному етапі розвитку суспільства потреби змінюються практично кожен день, а тому потрібно винаходити щось нове – інноваційне – те, що ці потреби будуть враховувати.

З іншого боку, для того, щоб споживачі могли зрозуміти важливість таких інновацій, які задовольняють не лише їх власні вимоги, а й потреби суспільства в цілому, організації мають донести цю думку до свідомості широкої аудиторії. А єдиний шлях досягнення цього – інструменти маркетингу. Тому і тут можна побачити зв'язок інновацій з системою маркетингу [13].

І, ще варто звернути увагу на те, що виробництво та розповсюдження інновацій, які необхідні споживачам, є прибутковими і для виробників цих послуг. Тобто, дотримання концепції маркетингу в інноваційній діяльності організації дозволить в повній мірі задовольнити потреби громадськості та безпосередньо самої організації.

Таким чином, інновації як складова концепції маркетингу сучасного бізнесу є провідною концепцією, яка допоможе вітчизняним організаціям активізувати та модернізувати свою діяльність і перейти на якісно новий рівень розвитку. Це допоможе їм вийти з тієї кризи, в якій вони знаходяться зараз, а також стати більш конкурентоспроможними і успішними не тільки в Україні, а й на національному ринку.

Висновки. В умовах війни інновації стають ключовим фактором виживання і розвитку бізнесу. Адаптація до нових умов, використання цифрових технологій та зміцнення співпраці між різними секторами можуть суттєво підвищити стійкість компаній. Успішні приклади показують, що навіть у складні часи бізнес має можливості для зростання, якщо готовий інвестувати в інновації та співпрацю.

Завдяки наявним багатьом інноваційно-технологічним розробкам, ведення бізнесу стало набагато більшим зручнішим і ефективнішим. Досить часто успіх реалізації запланованих проєктів залежить від оперативності управління ними, а інформаційно-комунікаційні технології значно полегшують процеси управління організаціями та підприємствами в оптимальні терміни. Завдяки відповідним комунікаторам менеджери можуть швидко віддавати накази і контролювати їх виконання (наприклад, сучасні платформи та хмарні обчислення дозволяють розміщувати великі об'єми інформації та здійснювати швидкий доступ до необхідних даних).

Незалежно від того, чи сприятимуть соціальному прогресу чи комерційному лідерству, для того, щоб розкрити сутність процесів економічного зростання, яке обіцяє діджиталізація, компанії та уряди повинні діяти швидко, рішуче та стратегічно за трьома важливими вимірами.

По-перше, критично важливим аспектом виступає правильно розроблена стратегія, яка чітко визначає основні конкурентні пріоритети підприємства на основі запровадження інформаційних технологій. Найбільш успішні підприємства чітко розуміють своє призначення та місце у мінливому ринковому середовищі, усвідомлюючи яким чином вони створюють додану вартість. В результаті цього, вони залишаються вірними своїм унікальним специфікам, здатні запроваджувати інноваційні розробки для нарощування власних потужностей, які, водночас, переосмислюються і здатні знаходити напрями диверсифікації виробництва (надання послуг), щоб процвітати в сучасному цифровому світі. Правильна сформована стратегія має бути сміливою у відношенні планування прибутковості підприємства, але, водночас, базуватись на практичній складовій, визначаючи можливість здійснення реальних перетворень і стимулювання реалізації сталого та інклюзивного зростання.

По-друге, важливо, щоб уряди в центрі поставили користувача інформаційних систем і технологій, забезпечивши необхідний доступу до Інтернету. Потрібно розуміти поведінку, потреби та проблеми користувачів інформаційних систем і технологій, щоб створювати кращі технологічні рішення, вирішувати нагальні проблеми та досягати значних соціально-економічних змін. Постійне прислуховування до масових відгуків і рекомендацій користувачів та реалізація стратегій і рішень, заснованих на глибокому спостережному розумінні потреб громадян і споживачів, сприятиме запровадженню дієвих інновацій та більшому економічному успіху.

По-третє, цифрове лідерство вимагає швидких дій та оперативного реагування на виклики мінливого ринкового середовища. Організації і підприємства, які швидко

створюють або набувають необхідних можливостей, щоб бути “першими і швидкими”, матимуть найкращі конкурентні переваги у майбутньому для забезпечення ефективної господарської діяльності в умовах ринку, що все більше керується інформаційними технологіями. Слід відзначити, що забезпечення мобілізації швидкого прийняття управлінських рішень та дій може бути особливо складною для більшості урядів та державних підприємств, проте багато усталених, історично успішних бізнесових структур також стикаються з такою проблемою.

Виконання та дотримання зазначених вимірів, визначає стратегічні напрями до значного соціально-економічного зростання. Уряди країн та керівники підприємств мають величезні економічні можливості, використовуючи в повній мірі потенціал цифрових технологій. Інформаційно-комунікаційні технології, безсумнівно, мають величезний вплив на розвиток не тільки підприємств, а й економіки загалом, внаслідок значного розширення сфери діяльності, що займається питаннями генерації та проектування комунікаційних і інформаційних технологій. Спостерігається збільшення інвестицій у сектор інформаційно-комунікаційних технологій, що фактично покращує рівень і якість їх продукції, зниження цінової політики, а також здійснюється популяризація Інтернету та розвиток електронної комерції. При цьому, ефективний процес управління, як складне комплексне завдання, потребує оптимальної взаємодії різного роду ресурсів. Ураховуючи сучасні тенденції глобалізації в розвитку економіки, інформаційні ресурси відіграють ключову роль в діяльності будь-якого суб'єкта ринкової економіки, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів підприємства та більш чітке і гнучке управління.

Запровадження інформаційних технологій у процес управління підприємством здатне забезпечити його конкурентоспроможність, а отже можливість зайняти найбільш вигідну позицію в маркетинговому середовищі, що постійно змінюється та формується під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, внаслідок необхідності одночасної обробки великої кількості оперативних і аналітичних даних, що характеризують реальні фінансові і виробничо-економічні процеси, для прискорення прийняття управлінських рішень виникає потреба в застосуванні автоматизованих інформаційних систем і технологій. Їх запровадження призводить до зміни форм і методів управління підприємством, забезпечуючи більш об'ємну й оперативну організаційну структуру управління та набуваючи все більшої значущості як найважливіший інструмент науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства.

Список використаної літератури

1. Global innovation index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>.
2. Глобальний рейтинг стартапів. URL: <https://report.startupblink.com/>
3. Стратегія сталого розвитку «Україна-2030»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon5.ray.gov.ua/laws/show/5/2015/print1443640573621204>.
4. Імплементация высоких технологий в экономику Украины: – наукова доповідь / НАН України, Інститут екон. та прогноз. НАН України, Київ, 2016. 13 с.
5. The Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>.
6. The Global Competitiveness Report 2019. URL: <http://www3.weforum.org/does/WEF-GlobalCompetitivenessReport2019.pdf>.
7. European Innovation Scoreboard 2020. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/41941>.
8. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ. 2008. Вип. 237, Т. III. С. 559–567.
10. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики. *Персонал*. 2006. № 4. URL: <http://person1.in.ua/article.php?id=266>.

11. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія. За заг. ред. д-р екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2005. 582 с.
12. Asaul, A., Voynarenko, M., Dzhulii, L., Yemchuk, L., Skorobohata, L., Mykoliuk, O. (2019). The Latest Information Systems in the Enterprise Management and Trends in their Development. *9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Ceske Budejovice, Czech Republic, P. 409–412, DOI: 10.1109/ACITT.2019.8779874.
13. Клепікова О. А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. № 5. С. 74–77.
14. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах глобалізації*. 2021.
15. Ochoa Siguencia, L. (2018). Contemporary Information Technologies In Business Management. Publishing House of the Research and Innovation in Education Institute, Czestochowa. P. 216–233.
16. Levytska, I. V., Klymchuk, A. O., Klymchuk, O. V. (2019). Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*, № 4 (44), P. 154–159. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>.

Сич Н. О., магістр, Цалко Т. Р., к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Ця стаття присвячена дослідженню методів і етапів процесу адаптації персоналу в організаційному середовищі. Автор розглядає ключові аспекти ефективного впровадження нових працівників в колектив та досліджує різноманітні підходи до їх адаптації. Стаття аналізує роль ознайомлення з компанією, технічної підготовки, менторства та індивідуалізованих планів у процесі адаптації. Також надається увага оцінці та зворотному зв'язку як інструментам для вдосконалення процесу адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У статті також розглядається важливість підтримки та практичного навчання для нових працівників, що сприяє їхньому практичному розвитку та відчуттю впевненості в новому робочому середовищі. Важливим аспектом є індивідуальний підхід до адаптації, де враховуються потреби та цілі кожного нового працівника.

Ключові слова: адаптація, персонал, колектив, підприємство, управління персоналом, адаптаційний період, навчання персоналу.

Sych N. O., Tsalko T. P.

Kyiv National University of Technologies and Design

SUBSTANTIATION OF THE IMPORTANCE OF THE PROCESS OF PERSONNEL ADAPTATION IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Abstract. This article is devoted to the study of the methods and stages of the process of personnel adaptation in the organizational environment. The author considers the key aspects of effective introduction of new employees into the team and explores various approaches to their adaptation. The article analyzes the role of company familiarization, technical training, mentoring and individualized plans in the onboarding process. Attention is also paid to assessment and feedback as tools for improving the adaptation process. The article also discusses the importance of support and hands-on training for new hires to help them develop their practical skills and feel confident in their new work environment. An important aspect is an individual approach to adaptation, which takes into account the needs and goals of each new employee.

Keywords: adaptation, personnel, team, enterprise, personnel management, adaptation period, personnel training.

Вступ. Сучасні організації стикаються з викликами щодо успішної адаптації нових працівників у своєму колективі. Неспроможність ефективної адаптації може призвести до низки проблем, таких як втрата талановитого персоналу, низька продуктивність та зниження задоволеності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації персоналу в організації та її вплив на ефективність роботи персоналу розглядалися в наукових публікаціях А.Л. Бикова, Д.Д. Паранько, Д.В. Васильчева, В.А. Мирошніченко, А.В. Василик, К.В. Мурза, Є.О. Діденко, О.В. Козуба, А.В. Лобзи, В.В. Козира та інших авторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У багатьох випадках стандарти адаптації розробляються загальні для всіх працівників, незалежно від їхньої ролі або фаху. Недолік індивідуалізації та спеціалізованих підходів може призвести до недооцінки потреб певних груп працівників, наприклад, фахівців з різних галузей або новачків та досвідчених співробітників. Багато процесів адаптації

фокусуються на перший місяць або кілька тижнів роботи нового працівника. Однак адаптація може бути тривалим процесом, і важливо надавати підтримку та навчання на протязі більш тривалого періоду. Багато організацій не проводять систематичну оцінку та аналіз ефективності програм адаптації персоналу. Невизначеність щодо того, як вимірювати успіх процесу адаптації, може ускладнювати його вдосконалення. Виокремлення цих невирішених аспектів допомагає краще зрозуміти різноманітні аспекти проблеми адаптації персоналу та вказує на необхідність подальших досліджень та розробки стратегій для їх вирішення, особливо в умовах нестійкого оточуючого середовища.

Постановка завдання. Отже, постановка проблеми включає в себе визначення недоліків у процесі адаптації персоналу та необхідність розробки ефективних стратегій та методів для вирішення цих проблем з метою забезпечення успішної адаптації працівників в організації в умовах нестійкого оточуючого середовища.

Формулювання цілей статті. Загальна мета статті полягає в розкритті методів та етапів, які сприяють успішній адаптації персоналу та сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Розуміння цих аспектів є ключовим для організацій, які прагнуть забезпечити ефективний процес адаптації та зберегти талановитий персонал.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з проблем, що виникають при підборі персоналу в організації, є управління трудовою адаптацією. Під час взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне налаштування, в основі якого лежить поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Тобто, адаптація – це взаємне пристосування працівників і організацій, яке ґрунтується на поступовому працевлаштуванні працівників у нових професійних, соціальних, організаційних та економічних умовах праці. Найважливішим компонентом адаптації працівника є узгодження самооцінки і вимог працівника з його здібностями, з іншого боку, і з реальністю виробничого середовища, до якого він адаптований. Тут можуть виникати протиріччя, і від глибини і вирішення протиріччя залежить успіх адаптації [1]. Адаптація працівників в організації – це багатогранний процес, що дозволяє адаптувати персонал до змісту та умов праці, адаптуватися до найближчого соціального оточення, вдосконалювати ділові та особистісні якості працівників. Це процес, який вимагає спільної активності та уваги з боку персоналу і команд [4].

Нова людина включається у внутрішню систему взаємовідносин організації і займає в ній кілька посад одночасно. Кожна посада відповідає набору вимог, норм і правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, колективного органу управління, члена громадської організації. Від осіб, які обіймають кожну призначену посаду, очікується відповідна поведінка. Входячи в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них працівник висуває певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації [2].

Адаптація нових співробітників підприємства є дуже важливим заходом для продовження процесу підбору персоналу в умовах нестійкого оточуючого середовища. Компанії витрачають значні фінансові ресурси на пошук нових працівників. Тому зростає зацікавленість, по-перше, щоб новий працівник не пішов через кілька тижнів або місяців, а по-друге, щоб він якнайшвидше почав приносити певний дохід компанії, тобто адаптувався до рівня необхідної ефективності швидко. Як правило, тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який визначається на основі чинного законодавства та внутрішньої документації підприємства. Адаптаційним процесом

керують співробітники відділів пошуку, відбору та адаптації, керівники структурних відділів та наставники. Їх головна мета – зробити процес адаптації максимально ефективним і безболісним, тим самим полегшивши їм перехід на посаду.

Процес адаптації персоналу включає в себе кілька етапів, які допомагають новим працівникам успішно інтегруватися в робоче середовище. Розглянемо основні етапи цього процесу [3–8]:

1. Ознайомлення з підприємством. Перший етап адаптації полягає у ознайомленні нового працівника з підприємством. В цей час він дізнається про історію компанії, її місію, цінності та корпоративну культуру. Важливо також ознайомити працівника з основними правилами та політикою організації. Довести до працівника організаційну структуру компанії,

2. Технічна підготовка. На цьому етапі новий працівник отримує технічну підготовку, яка стосується його конкретних обов'язків та використання робочого обладнання чи програмного забезпечення.

3. Ознайомлення з командою. Новий працівник зустрічається з колегами та керівництвом компанії. Це сприяє побудові відносин та включенню в колектив. Нового працівника ознайомлюють з робочим місцем і трудовим розпорядком.

4. Індивідуалізований підхід. Кожний працівник має свої унікальні потреби та цілі. На цьому етапі розробляється індивідуальний план адаптації, який враховує конкретні особливості нового працівника. Дуже важливо до процесу найма на певну посаду мати опис кожної функції відповідно до організаційної схеми організації, а також посадову інструкції, регламенти. На цьому етапі до нового співробітника доводяться умови випробувального терміну, що від нього очікує команда і керівництво.

5. Практичне навчання. Протягом цього етапу новий працівник залучається до роботи над реальними проєктами та завданнями. Він набуває практичний досвід та навчається застосовувати знання на практиці. На цьому етапі відпрацьовуються всі правила комунікації в організації.

6. Оцінка та зворотний зв'язок. Протягом процесу адаптації проводяться оцінки прогресу нового працівника. Він бере участь у співбесідах з наставниками або керівництвом, отримує зворотний зв'язок та рекомендації щодо подальшого розвитку. Важливо, щоб на цьому етапі до працівника доводилися реальна оцінка результатів, коригування діяльності, проводилась робота над помилками.

7. Підтримка. Протягом всього процесу адаптації новий працівник отримує підтримку та допомогу від колег та наставників. Важливо, щоб він почувався впевнено та підтриманим у новому середовищі.

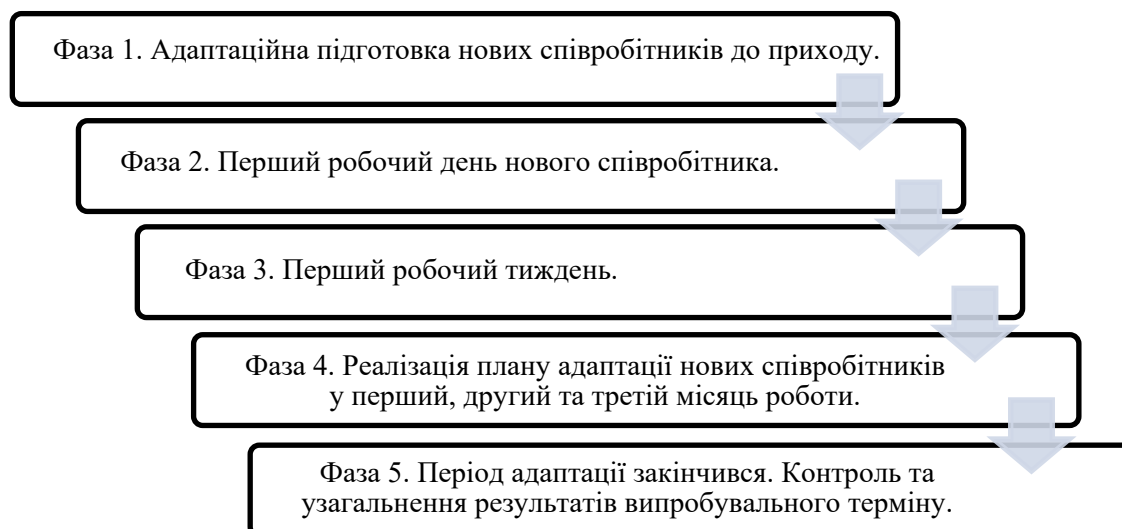
Ці етапи допомагають новим працівникам успішно адаптуватися до робочого середовища та стати продуктивними членами команди.

Процес адаптації персоналу підприємства включає такі аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [1].

Весь процес адаптації працівників підприємства зазвичай поділяють на п'ять фаз (рис. 1), кожна з яких передбачає виконання певних завдань, які, у свою чергу, покладаються на того чи іншого відповідального суб'єкта процесу.

Під підходом до професійної адаптації персоналу розуміється комплекс заходів, які дозволяють співробітникам швидко стати повноцінними членами колективу, максимально уникаючи помилок і хвилювань, пов'язаних з покладеними обов'язками. Кожна адаптивна система будь-якої компанії використовує подібний підхід [1].



Джерело: [1–4].

Рис. 1. Процес адаптації працівників підприємства

Як відомо, існують два типи методів адаптації: непродуктивні та економічні. Суть економічного підходу полягає в матеріальному стимулюванні працівників незалежно від їх виду (підвищення заробітної плати, премії тощо). Той факт, що практично всі підприємства в повній мірі використовують ці методи, можна пояснити тим, що найпріоритетнішими цілями працівників під час їх роботи є матеріальні аспекти, а соціальні та моральні цілі відсуваються на другий план. Крім економічних методів поширене також використання професійно адаптованих невиробничих методів. При цьому кожен роботодавець обирає свою модель реалізації адаптаційних заходів. Неформальна підтримка є досить енерго витратним підходом, оскільки передбачає пряму підтримку співробітників. Менеджер з персоналу повинен спланувати графік реалізації підходу, щоб новий співробітник познайомився зі своїми колегами і зрозумів тонкощі їхніх стосунків за мінімально прийнятний час. Кожен виконаний етап повинен бути зафіксований в системі обліку. Результатом цієї цілеспрямованої дії є те, що нова людина ефективно адаптується до організації [4].

«Корпоративний PR» – такий підхід передбачає наявність в організації заздалегідь розробленого каталогу, системи регламентів, який містить основні правила спілкування в колективі в залежності від спрямованості діяльності організації. За наявності такого керівництва, процес адаптації нового працівника в компанії значно спрощується, оскільки він дає новому працівнику модель поведінки, яку слід наслідувати.

Кожен підрозділ повідомляє про ситуацію – цей метод являє собою донесення до нових співробітників інформації про вимоги кожного відділу в компанії. При цьому тексти та описи повинні бути надані йому в максимально простій формі, щоб уникнути непорозумінь. Сучасні компанії створюють так звані «бази знань», які включають себе каталоги регламентів всіх посад, підрозділів і функцій. З використанням цих регламентів і баз знань створюють програми ознайомлення з компанією для нових працівників. У цьому випадку знадобиться допомога інших співробітників для уточнення правил і розробки регламентів для кожного відділу. Наставництво як метод адаптації персоналу популярний і існує з давніх часів. Він відомий своєю ефективністю, оскільки витрати на оплату праці є мінімальними для роботодавців, а зв'язки всередині команди зміцнюються [3].

У процесі впровадження безпосередні керівники самостійно адаптують, вводять в посаду нових співробітників, організують їхню діяльність і оцінюють їхні трудові

здібності. Технологія адаптації персоналу допомагає розвивати компетентних співробітників, орієнтованих на ефективну діяльність у швидко мінливих і невизначених умовах, розвиваючи здібності до творчої діяльності, різноманітність мислення та вміння спілкуватися з людьми.

Налагодження системи підвищення кваліфікації нових працівників вимагає значних ресурсів, як трудових, так і фінансових вкладень. Існують різні види навчання та розвитку талантів, розглянемо основні з них. Наприклад, методи баскетболу, ділові ігри, метафоричні ігри, рольові ігри тощо об'єднані в одну групу – навчальні методи та ігрові методи [4]. Методи навчання та розвитку персоналу можна класифікувати за різними критеріями, такими як формат, спрямованість, технічність і багато інших. В таблиці 1 подано декілька способів класифікації методів адаптації персоналу.

Таблиця 1

**Способи класифікації методів навчання персоналу
на етапі процесу адаптації до нової посади**

За форматом:	
Класичні методи	Це традиційні методи навчання, такі як лекції, семінари, тренінги, практичні заняття.
Онлайн-навчання	Включає в себе вебінари, електронні курси, відеоуроки, інтерактивні платформи тощо.
За спрямованістю:	
Оперативні	Методи, спрямовані на набуття конкретних навичок і знань, необхідних для виконання поточних обов'язків.
Стратегічні	Методи, які спрямовані на розвиток довгострокових навичок і знань, які сприятимуть кар'єрному зростанню та розвитку.
За способом подачі інформації:	
Активні методи	Включають в себе практичні вправи, дискусії, групові завдання та інші методи, які вимагають активної участі слухачів.
Пасивні методи	Включають в себе лекції, читання, перегляд відео, де учасники приймають інформацію без активного взяття в ній участі.
За типом навчальної програми:	
Формальні	Програми, які розробляються і структуруються заздалегідь, часто включають в себе сертифікати та оцінювання.
Неформальні	Навчання, яке відбувається без попередньої структуризації, наприклад, через менторство, співпрацю та самонавчання.
За інтерактивністю:	
Інтерактивні	Методи, які включають в себе обмін думками, обговорення, взаємодію між учасниками та тренером.
Не інтерактивні	Такі методи передбачають односторонню передачу інформації без активного залучення слухачів.
За часовим обсягом:	
Коротко-строкові	Навчальні програми тривалістю від кількох годин до кількох днів.
Довгострокові	Навчання, яке передбачає регулярне навчання і розвиток протягом тривалого часу, часто розтягнуте на місяці або роки.

Джерело: складено автором на основі [3–6].

Класифікація методів навчання та розвитку персоналу може бути дуже гнучкою і залежати від потреб організації та специфіки навчальних програм.

На українських підприємствах все частіше стали проводитися різноманітні зустрічі для обміну знаннями та досвідом. Мало хто формує їх у системи управління знаннями, але зрозуміло, що компанії прагнуть створити канали для обміну інформацією між людьми. Найреалістичнішим способом розвитку цієї тенденції є обмін знаннями через тренінги та методи розвитку співробітників, такі як наставництво та навчання на практиці. Спеціальні методи, такі як розповідь, фасилітація та спостереження, не включені до класифікації, оскільки вони не є прямими методами навчання [3].

Ефективність адаптації значно підвищується, якщо співробітники зацікавлені в отриманні знань і застосуванні поетапно організованого навчального процесу на основі формування складних особистісних навичок і компетенцій, з використанням новітніх технологій навчання в поєднанні з практичною роботою [6]. З точки зору управління персоналом, формування трудового потенціалу, визначення умов адаптації велике значення має уточнення такого поняття, як межі адаптації. При визначенні умов адаптації (і можливих збитків) як її меж або як відправної точки завершення процесу можуть використовуватися певні кількісні показники або системи індикаторів, що характеризують різні сторони адаптації. Зокрема, можна підкреслити:

- об'єктивні показники - рівень і стабільність кількісних показників праці;
- суб'єктивні показники – задоволеність кар'єрою, відчуття безпеки, задоволеність умовами праці, колективом тощо [1].

Перераховані показники пов'язані з безпосередніми результатами роботи і часто потребують аналізу конкретної роботи кожного підрозділу, який бере участь в адаптації. У цьому випадку необхідно враховувати такі складові успішного процесу адаптації як: розробка плану адаптації, проведення лекцій, семінарів, робота з молоддю; розробка посадових інструкцій, опису функцій, регламентів посади і робочого місця, знайомство з компанією; знайомство з місцем роботи; пояснення завдань, вимог до роботи; знайомство з колективом; заохочення наставників до допомоги новачкам; навчання молодих працівників. Для характеристики психофізіологічної адаптації, тобто для оцінки пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці використовуються показники фізичного і емоційного стану. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії - на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою [4].

Висновки. Процес адаптації персоналу є важливим компонентом успішного управління людськими ресурсами в організаціях. Він впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Слід зазначити, що адаптація вважається успішною, якщо працівник оволодів і закріпив необхідні знання та навички, вміє справлятися з поставленими перед ним завданнями, налагоджує ефективне спілкування, відповідає корпоративній культурі та цінностям організації. Ми розглянули методи та етапи адаптації персоналу, включаючи ознайомлення з організацією, технічну підготовку, менторство, індивідуалізовані плани, практичне навчання, оцінку та зворотний зв'язок. Важливим аспектом є індивідуалізація процесу адаптації, оскільки кожен працівник має свої унікальні потреби та характеристики. Проведення систематичної оцінки та аналізу ефективності програм адаптації є важливим етапом для постійного вдосконалення процесу.

Застосування правильних методів та етапів адаптації допомагає забезпечити успішну інтеграцію нових працівників у команду та підвищити їхню продуктивність. Впровадження ефективних методів та етапів адаптації сприяє покращенню якості робочого середовища та задоволеності працівників. Іншими

словами, відсутність системи управління адаптацією персоналу з точки зору економічної вигоди призведе до того, що компанії не зможуть зберегти найважливіший і унікальний стратегічний ресурс – людей.

Список використаної літератури

1. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Структурні ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 640–646.
2. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3–4. С. 44–50.
3. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 3–4. С. 217.
4. Василик А. В., Мурза К. В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64, № 3. С. 137–146.
5. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. С. 237. URL: <https://er.knutd.edu.ua/>
6. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 287–291.
7. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf>.
8. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>.

Сльозкіна Д. В., магістер, Маргасова В. Г., проф.

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕСІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. У статті проаналізовано інноваційні фінансові інструменти, доступні українським бізнесам під час війни та у період післявоєнного відновлення. Оцінено новітні можливості краудфандингу, державних грантів, підтримки від міжнародних фінансових організацій та залучення венчурних інвестицій. Проаналізовано основні виклики та обґрунтовано ефективність нових фінансових стратегій для підтримки стійкості українських підприємств у часи кризи.

Ключові слова: інноваційні фінанси, підтримка бізнесу, військовий час, післявоєнне відновлення, гранти, краудфандинг, венчурні інвестиції.

Slozkina D. V., Margasova V. G.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS FOR UKRAINIAN BUSINESSES DURING THE WAR AND RECOVERY

Abstract. The article analyzes innovative financial instruments available to Ukrainian businesses during the war and in the post-war recovery period. It assesses the latest crowdfunding opportunities, government grants, support from international financial organizations, and venture investment attraction. The main challenges are analyzed, and the effectiveness of new financial strategies is substantiated to support the resilience of Ukrainian enterprises in times of crisis.

Keywords: innovative finance, business support, wartime, post-war recovery, grants, crowdfunding, venture investment.

Вступ. Воєнний час став серйозним викликом для української економіки, особливо для малого і середнього бізнесу (МСБ). Постійні втрати інфраструктури, переривання ланцюгів постачання та інфляція суттєво ускладнили фінансове забезпечення підприємств. У таких умовах особливо важливим є використання інноваційних фінансових інструментів, які забезпечують підприємствам можливість адаптуватися та виживати у кризовий час.

Дослідження фінансування українського бізнесу в умовах кризи останніми роками стало однією з провідних тем в економічних науках. Серед ключових публікацій, присвячених проблемі, варто виділити роботи українських економістів, які акцентують увагу на адаптації бізнесу до змін у банківській системі під час війни. Міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк та Міжнародний валютний фонд, також пропонують фінансові інструменти та кредитні програми для підтримки українських підприємств.

Попри активну підтримку, українські підприємства потребують нових джерел фінансування, які дозволять їм не лише вижити, але й ефективно функціонувати в умовах кризи. Недостатньо розробленими залишаються теми залучення венчурних інвестицій та цифрових платформ краудфандингу для бізнесу.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз і оцінка інноваційних фінансових інструментів, які можуть сприяти підтримці українських підприємств у кризовий та післявоєнний періоди. Дослідження покликане виявити найбільш перспективні підходи до залучення фінансування та оцінити їхню ефективність для МСБ.

Результати досліджень. В умовах військового конфлікту і складної економічної ситуації в Україні фінансові інструменти стали одним із вирішальних чинників для

виживання бізнесу. Інноваційні фінансові рішення допомагають українським підприємствам отримати необхідну підтримку, дозволяючи уникнути масових банкрутств, зберегти робочі місця та створювати нові продукти і послуги, які забезпечують стійкість економіки. У цьому розділі розглянуто основні інноваційні інструменти, доступні українським бізнесам під час війни та у період післявоєнного відновлення, серед яких державні гранти, краудфандинг, підтримка міжнародних фінансових організацій, венчурні інвестиції та фінансові технології (фінтех) [7].

З початком війни український уряд активізував надання державних грантів, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ), що є ключовими рушіями економіки. Програми грантового фінансування охоплюють різні галузі, зокрема виробництво, агропромисловість, креативні індустрії та ІТ-сектор.

Таблиця 1

Основні програми державної підтримки МСБ

Програма	Опис	Сума фінансування
Грант «Робота»	Підтримка підприємств для збереження робочих місць	До 250 тис. грн
Стартап-гранти	Фінансування для початківців та малих бізнесів	Від 50 до 200 тис. грн
Сільськогосподарські гранти	Підтримка фермерських господарств	До 150 тис. грн
Програма підтримки інновацій	Гранти для впровадження інновацій та новітніх технологій	До 300 тис. грн

Джерело: узагальнено на основі [6].

Грантові програми також стимулюють бізнеси залучати нових працівників, що сприяє стабілізації ринку праці навіть у кризові періоди. Уряд України створив спеціальні онлайн-платформи для подачі заявок на участь у таких програмах, що значно спрощує процес і підвищує доступність фінансування для широкого кола підприємців.

Краудфандинг набуває все більшої популярності серед українських підприємців як сучасний та ефективний метод фінансування. Суть краудфандингу полягає у залученні невеликих внесків від широкого кола людей для фінансування конкретних проєктів або бізнес-ініціатив. В умовах воєнного часу цей метод виявився одним із найнадійніших способів отримання фінансування, особливо для малих і середніх підприємств (МСБ), які не завжди мають доступ до банківського кредитування або традиційних інвесторів [3].

Українські платформи краудфандингу, зокрема Спільнокошт і Big Idea, сприяють зростанню цього ринку, дозволяючи підприємцям залучати кошти для запуску продуктів, послуг та навіть благодійних проєктів. Окрім українських платформ, українські підприємці активно користуються міжнародними краудфандинговими ресурсами, такими як Kickstarter і Indiegogo, які забезпечують доступ до значної кількості іноземних донорів.

Види краудфандингу, які використовують українські бізнеси:

1. Платформний краудфандинг, де підприємства можуть збирати кошти через платформи на конкретні проєкти, отримуючи підтримку від громадськості та навіть міжнародних інвесторів.

2. Донорський краудфандинг – громадяни або організації жертвують кошти без вимог щодо повернення або вигоди.

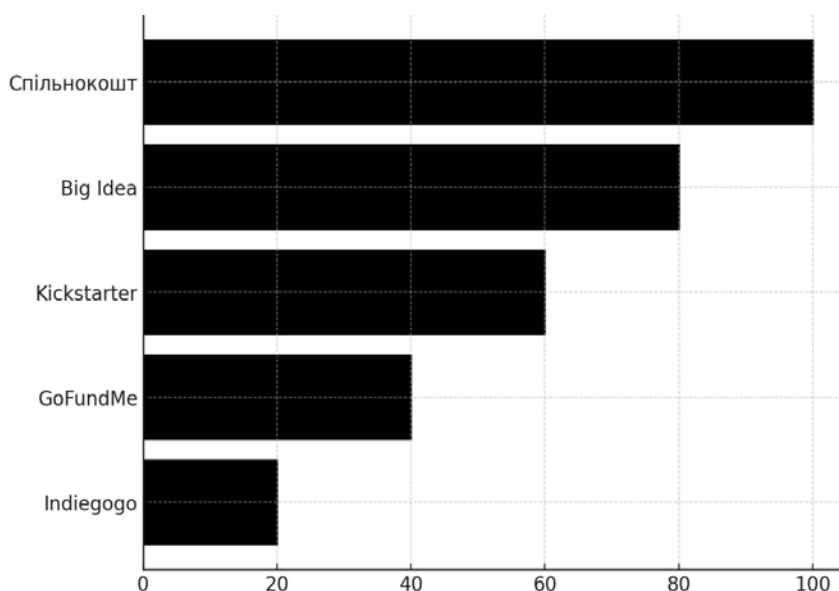
3. Винагородний краудфандинг – підприємства пропонують спонсорам продукти або послуги в обмін на фінансування.

Українські платформи краудфандингу орієнтовані на підтримку як бізнес-ініціатив, так і соціальних проєктів, що допомагає підприємцям знаходити фінансування навіть у найбільш кризові періоди. Основні платформи, які використовуються українськими підприємцями є Спільнокошт та Big Idea.

Спільнокошт – є однією з найбільших українських платформ для збору коштів. Спільнокошт активно підтримує проєкти у сфері соціальних інновацій, культури та освіти, що дозволяє підприємцям не лише отримувати фінансування, але й залучати увагу до своїх проєктів.

Big Idea – платформа, орієнтована на креативні ініціативи, стартапи та інноваційні проєкти. Big Idea дозволяє малим бізнесам залучати кошти від широкого кола інвесторів, що робить її ефективним інструментом для підтримки та розвитку підприємств [9].

Популярність краудфандингових платформ серед малого та середнього бізнесу в Україні демонструє чіткий акцент на використанні вітчизняних платформ. Рисунок 1 нижче ілюструє розподіл популярності основних платформ, які українські підприємці використовують для збору коштів у 2023 році.



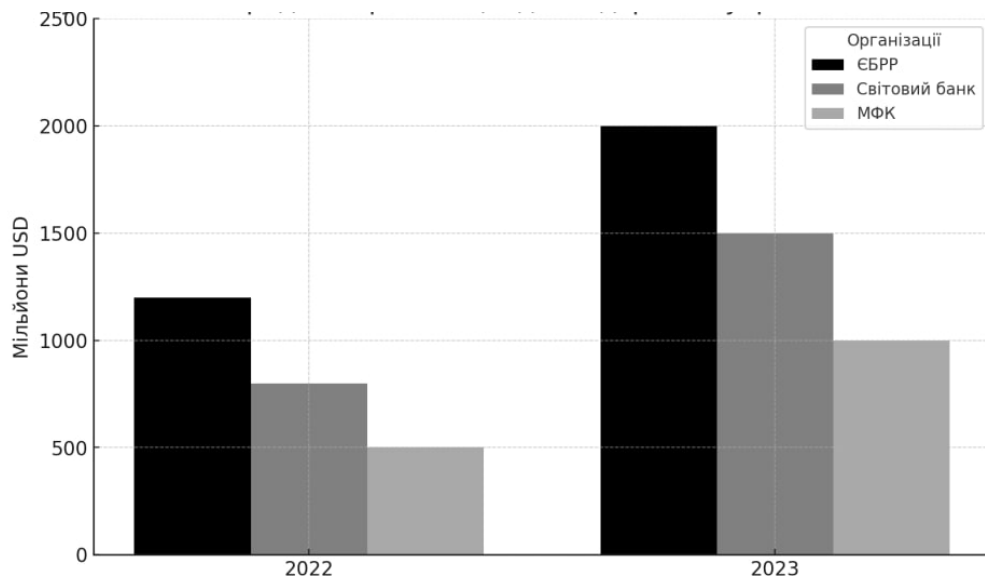
Джерело: узагальнено на основі [5].

Рис. 1. Популярність краудфандингових платформ в Україні серед МСБ у 2023 році

Графік показує, що українські платформи, такі як Спільнокошт і Big Idea, мають вищий рівень популярності серед МСБ, порівняно з міжнародними платформами, такими як Kickstarter, GoFundMe, та Indiegogo [8].

У межах міжнародної підтримки для України після початку війни було започатковано кілька нових програм з фінансування бізнесу, що мають на меті забезпечення стійкості підприємств і їх подальший розвиток. Ключову роль у цьому відіграють:

1. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) пропонує програми для відновлення інфраструктури, фінансування бізнесу в аграрному секторі та кредитування малих і середніх підприємств.
2. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) підтримує технологічні стартапи і надає консалтингові послуги для зміцнення бізнес-процесів.
3. Світовий банк виділяє кошти на відбудову критичної інфраструктури та підтримку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки України.



Джерело: узагальнено на основі [4, 5].

Рис. 2. Обсяги фінансування міжнародних організацій для підтримки українських бізнесів (2022–2023 рр.)

Згідно з даними, наданими міжнародними організаціями, у 2023 році загальна сума фінансування українського бізнесу від міжнародних партнерів перевищила 2 млрд доларів США, що дозволило значно стабілізувати економіку країни.

Війна в Україні різко змінила ринок венчурного капіталу, проте міжнародна підтримка стартапів залишається помітною та перспективною. Зацікавленість міжнародних венчурних фондів у підтримці українських компаній особливо відчутна в інноваційних галузях, таких як технології, фінансові послуги (фінтех), агротехнології, кібербезпека, логістика та екологічні рішення. Венчурні інвестиції є ключовим елементом для таких компаній, оскільки вони забезпечують не лише доступ до фінансування, але й сприяють розвитку українських стартапів на глобальному ринку [1].

Перш за все, венчурний капітал дає можливість інноваційним компаніям отримати значні кошти на ранніх стадіях розвитку. Це особливо важливо для українських стартапів, які часто потребують фінансування для виходу на міжнародні ринки та масштабування бізнесу. В умовах кризи такі інвестиції допомагають компаніям зберігати робочі місця, розширювати виробничі можливості та швидко адаптуватися до змін, зумовлених війною. Для стартапів в Україні венчурний капітал відкриває доступ до експертної підтримки, консалтингу, міжнародних контактів та професійної мережі, що надзвичайно цінно для розвитку інноваційного бізнесу в умовах нестабільності.

Міжнародні венчурні фонди, такі як Techstars, 500 Global, Plug and Play, та українські фонди, зокрема GrowthUP Group, активно інвестують в українські стартапи. Ці фонди орієнтовані на технологічні рішення та підтримують компанії у таких галузях, як фінансові технології, кібербезпека, розробка штучного інтелекту, агротехнології та інші напрямки, що мають перспективи стійкого зростання. Наприклад, Techstars та 500 Global не лише надають капітал, але й забезпечують доступ до акселераційних програм, які допомагають стартапам швидше розвиватися та налагоджувати ділові зв'язки [2].

Окрім фінансування, венчурні інвестори пропонують доступ до міжнародних бізнес-спільнот і мереж. Наприклад, Techstars та 500 Global забезпечують українським стартапам вихід на глобальні ринки через свої акселераційні програми. Ці програми забезпечують не лише експертну підтримку, але й допомагають стартапам адаптувати свої продукти до потреб різних ринків. Українські стартапи мають можливість

представляти свої проекти на міжнародних заходах, таких як Web Summit та Startup Grind, що є важливими для залучення іноземних інвесторів та партнерів.

Очікується, що попри поточні виклики, венчурний капітал і далі відіграватиме значну роль у відновленні української економіки після війни. Розширення глобальної підтримки для інноваційних галузей, таких як цифрові технології, зелена енергетика та кібербезпека, створює передумови для швидкого зростання українських стартапів. Роль української діаспори та міжнародної підтримки також стає важливою для залучення інвестицій, оскільки вони можуть сприяти подоланню інформаційних бар'єрів і залучати додаткові ресурси.

На післявоєнному етапі Україна має перспективи стати важливим гравцем у глобальному інноваційному секторі. Запровадження ефективних державних політик для залучення іноземного капіталу, створення спеціальних економічних зон для стартапів та зміцнення звичних інновацій у Східній Європі. Потенційний розвиток інфраструктури та зниження ризиків для інвесторів після завершення військових дій також можуть залучити більше венчурних інвестицій, особливо у сфері з високою доданою вартістю.

Українська влада та бізнес-спільнота працюють над створенням сприятливих умов для залучення інвестицій, у тому числі шляхом лібералізації регулювання та запровадження податкових стимулів для інвесторів. Крім того, розвиток місцевих венчурних фондів та програм підтримки стартапів може стати важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності у майбутньому. Ініціативи, спрямовані на інтеграцію українських стартапів у глобальні екосистеми, допомагають прискорити зростання сектору інновацій та підвищити конкурентоспроможність українських компаній на світових ринках [6].

Фінансові технології (фінтех) відіграють важливу роль у підтримці українського бізнесу, особливо в умовах обмеженого доступу до традиційного банківського фінансування. Завдяки фінтех-платформам, малий і середній бізнес (МСБ) має можливість швидко отримувати кредити та інші фінансові послуги, що допомагає залишатися стійким навіть у кризовий період. Фінтех-сектор охоплює різні напрямки, зокрема цифрове банкінг, мікрокредитування, автоматизацію платежів, бухгалтерію та аналітику.

Серед провідних українських фінтех-платформ можна виділити *Moneyveo* та *CreditKasa*, які стали популярними завдяки простоті та зручності користування. Вони надають кредити для МСБ і приватних осіб, що дозволяє підприємствам покривати поточні витрати, інвестувати у розвиток або вирішувати невідкладні фінансові питання. Окрім українських платформ, іноземні фінтех-компанії також розглядають Україну як перспективний ринок, що збільшує конкуренцію та розширює вибір для бізнесів.

Однією з головних переваг фінтех-платформ є швидка обробка кредитних заявок. Підприємці можуть подати заявку онлайн, і в разі її схвалення отримати кошти на рахунок за лічені години або навіть хвилини. Це важливо в умовах, коли доступ до коштів необхідний негайно, наприклад, для розрахунку з постачальниками або покриття витрат на операційні потреби.

Фінтех-компанії надають клієнтам детальну інформацію про умови кредитування, включаючи відсоткові ставки, терміни виплат і комісії. Завдяки цьому бізнеси мають можливість приймати обґрунтовані рішення, порівнюючи умови різних постачальників фінансових послуг. Прозорість процесу також зменшує ймовірність прихованих платежів, що робить фінансові послуги більш зрозумілими для користувачів. Багато фінтех-компаній пропонують гнучкі умови кредитування. Бізнеси можуть отримати короткострокові кредити, які не потребують значних заставних зобов'язань. Цей підхід робить фінансування більш доступним для малих підприємств, які, можливо, не мають

достатнього капіталу або активів для отримання позик у традиційних банках. Крім того, фінтех-компанії часто надають можливість змінювати терміни кредиту або реструктурувати борги, що особливо цінно в умовах непередбачуваних економічних викликів.

Фінтех та цифрові банківські послуги стали важливим елементом фінансової підтримки українського бізнесу. Їхня роль полягає не лише у наданні фінансових послуг, а й у створенні умов для стабільного розвитку, збереження робочих місць та підтримки економічної активності в Україні. Завдяки швидкості, прозорості та гнучкості, які забезпечує фінтех, українські підприємства можуть продовжувати працювати, незважаючи на обмежений доступ до традиційного банківського фінансування.

Висновки. Аналіз інноваційних фінансових інструментів показав, що в умовах війни та післявоєнного відновлення український бізнес має доступ до кількох ефективних інструментів фінансування, які дозволяють стабілізувати економічну діяльність і сприяють збереженню робочих місць. Державні гранти, краудфандинг, підтримка міжнародних організацій та венчурні інвестиції є важливими компонентами для зміцнення економічної стійкості українських підприємств. Поряд з цим, розвиток фінтех-платформ забезпечує гнучкість у фінансуванні бізнесу, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін економічного середовища.

Ці фінансові інструменти відкривають нові можливості для зростання і модернізації бізнесу в Україні, що є критично важливим для успішного післявоєнного відновлення країни.

Список використаної літератури

1. Доступ до фінансів під час війни: що варто знати бізнесу. URL: <https://eba.com.ua/dostup-do-finansiv-pid-chas-vijny-shho-varto-znaty-biznesu/>
2. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час: травень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyenny-chas-traven-2024-roku>.
3. Краудфандинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.
4. Міжнародний банк реконструкції та розвитку в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
5. Підтримка бізнесу від Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ebrr>.
6. Рада з фінансової стабільності визначила пріоритетні напрями докладання спільних зусиль для подолання викликів, спричинених повномасштабною війною. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rada-z-finansovoyi-stabilnosti-viznachi>.
7. Україна отримує від KfW 7,4 млн євро для пільгового кредитування малих та середніх підприємств. *Урядовий портал*. 25.06.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-vid-kfw-74-mln-ievro-dlia>.
8. Фонд "Save Ukraine". URL: <https://saveukraine.co.ua/>
9. Платформа великої ідеї: Biggg Idea. URL: <https://bigggidea.com/>

Шваб А. А., магістр, Невмержицька С. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

РОЛЬ БРЕНДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО УСПІХУ КОМПАНІЇ

Анотація. У статті розглядається значення бренду в досягненні конкурентоспроможності та фінансового успіху компанії. Бренд є не тільки засобом ідентифікації продукту чи послуги, але й потужним інструментом для побудови лояльності клієнтів, підвищення ринкової вартості компанії та її фінансової стабільності. В ході дослідження було проаналізовано ключові фактори, що впливають на формування успішного бренду, його вплив на ринкову позицію компанії та фінансові показники.

Ключові слова. бренд, конкурентоспроможність, фінансовий успіх, лояльність клієнтів, ринкова вартість, позиціонування на ринку.

Shvab A. A., Nevmerzhytska S. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

THE ROLE OF THE BRAND IN ENSURING COMPETITIVENESS AND FINANCIAL SUCCESS OF THE COMPANY

Abstract. The article explores the importance of a brand in achieving a company's competitiveness and financial success. A brand is not only a means of product or service identification but also a powerful tool for building customer loyalty, increasing the company's market value, and ensuring its financial stability. The study analyzed key factors influencing the creation of a successful brand, its impact on the company's market position, and financial performance.

Keywords: brand, competitiveness, financial success, customer loyalty, market value, market positioning.

Вступ. В умовах інтенсивної конкуренції, коли підприємства змагаються за лояльність споживачів, управління нематеріальними активами, такими як бренд, стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансового успіху компанії. Сучасні бренди не лише виконують функцію ідентифікації товару, а і сприяють створенню емоційного зв'язку зі споживачами, формуючи лояльність і забезпечуючи фінансову стабільність.

Дослідженню брендингу присвячені роботи таких вчених, як Д. Аакер [16], Т. Амблер [17], О. Зозульов [6, 7], Н. Івашова, Ф. Котлер [9], О. Марченко [1], Є. Ромат, Т. Поліщук тощо. Дослідженню бренду, розробленню нових методів впливу на покупців присвячено праці таких науковців, як А. Вілер [3], А. Елвуд, М. Ліндстром [19], І. Надточій [5], К. Райт [10], А. Руснак [5], Ш. Шварц тощо. Вони доводять, що сильний бренд є одним із головних нематеріальних активів компанії, який визначає її позицію на ринку та стійкість до зовнішніх викликів. Бренд забезпечує конкурентні переваги та допомагає компаніям не лише вижити в умовах кризи, але й зростати завдяки лояльності споживачів.

Постановка завдання. З огляду на вищенаведене, метою дослідження є аналіз та визначення ролі бренду в досягненні конкурентних переваг і фінансового успіху компанії. Основні завдання дослідження:

- проаналізувати роль бренду у забезпеченні конкурентоспроможності;
- оцінити взаємозв'язок між брендом та лояльністю споживачів;
- дослідити вплив бренду на фінансові показники компанії.

Результати досліджень. Термін «бренд» походить від давньо-норвезького слова, що означає «випалювати». Історично бренд позначав клеймо на худобі, яке свідчило про

приналежність до конкретного власника. У сучасному бізнесі бренд має набагато глибше значення – це сукупність уявлень споживачів про продукцію, випущену під певною торговою маркою. Бренд включає як матеріальні, так і нематеріальні складові, формуючи репутацію та образ компанії в очах споживачів [2, 9].

Основні функції бренду:

- ідентифікація товару: допомагає споживачам розпізнавати товар серед аналогічних продуктів;
- диференціація: відокремлює товар від конкурентів, підкреслюючи унікальні переваги;
- створення емоційного зв'язку: формує лояльність споживачів, сприяє повторним покупкам і рекомендаціям;
- підвищення вартості компанії: бренд стає нематеріальним активом, який допомагає залучати інвесторів і збільшувати прибутковість [1, 2, 11].

Конкурентоспроможність компанії тісно пов'язана з її здатністю створювати та підтримувати бренд, що відповідає потребам споживачів. У дослідженнях Д. Аакера зазначено, що брендинг допомагає компаніям протистояти таким небезпекам, як цінова конкуренція, надлишкові виробничі потужності та зростання кількості подібних продуктів. Сильний бренд дає змогу компанії займати стійку позицію на ринку, формуючи унікальні конкурентні переваги [3, 5, 16].

Бренд створює основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники, які впливають на конкурентоспроможність

Чинники	Вплив на компанію
1. Впізнаваність бренду	Збільшує можливість залучення нових клієнтів
2. Позитивний імідж бренду	Зміцнює довіру споживачів і партнерів
3. Унікальність пропозиції	Відокремлює компанію від конкурентів
4. Якість продукції	Підтримує лояльність і повторні покупки
5. Ціна	Конкурентоспроможна ціна, яка гарантує постійних клієнтів
6. Інновації та технології	Зробить продукт або процес виробництва більш ефективним для продажу
7. Маркетинг	Залучення нових клієнтів

Джерело: узагальнено автором на підставі [3, 5, 16].

В умовах зростаючої конкуренції та змінних ринкових реалій, бренд стає стратегічним активом для будь-якої компанії. В Україні, попри порівняно низький загальний рівень розпізнавання брендів серед споживачів, спостерігається тенденція до його постійного зростання. Це створює унікальні можливості для швидкого просування нових брендів на ринку. Витрати на розроблення і просування бренду в Україні значно нижчі порівнюючи із західними ринками, що робить країну привабливою для бізнесу. За оцінками, для створення бренду в Україні може знадобитися 1–2 млн доларів, тоді як у західних країнах цей процес може коштувати від 20 до 50 млн доларів [6, 7].

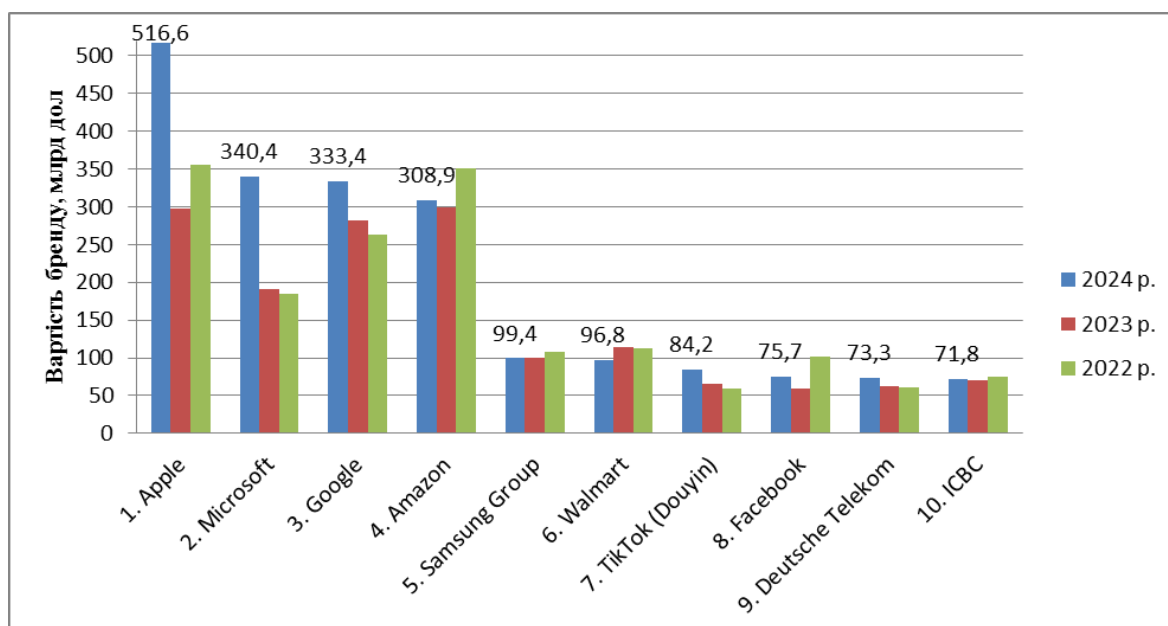
Як зазначають дослідники, в умовах переходу до інформаційної економіки, бренди разом із технологіями та персоналом стають основними чинниками конкурентоспроможності підприємств (табл. 2). Адже саме активи бренду є джерелами формування капіталу бренду, який є головним нематеріальним активом компанії, а також важливим інструментом для зміцнення її позицій на ринку [9, 16, 18].

Таблиця 2

Найдорожчі бренди світу

Бренд	Місце бренду у рейтингу			Вартість бренду, млрд дол			Динаміка зміни вартості бренду, %		Сфера діяльності
	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	
Apple	1	2	1	516,6	297,512	355,080	-16,21	+73,64	Технології та послуги
Microsoft	2	4	4	340,4	191,574	184,245	+3,98	+77,69	Технології та послуги
Google	3	3	3	333,4	281,382	263,425	+6,82	+18,49	Медіа
Amazon	4	1	2	308,9	299,280	350,273	-14,56	+3,21	Ритейл та e-commerce
Samsung Group	5	6	6	99,4	99,659	107,284	-7,11	-0,26	Технології та послуги
Walmart	6	5	5	96,8	113,781	111,918	+1,66	-14,92	Ритейл та e-commerce
TikTok (Douyin)	7	10	18	84,2	65,696	58,980	+11,39	+28,17	Медіа
Facebook	8	14	7	75,7	58,971	101,201	-41,73	+28,37	Медіа
Deutsche Telekom	9	11	17	73,3	62,928	60,169	+4,59	+16,48	Телекомунікації
ICBC	10	7	8	71,8	69,545	75,119	-7,42	+3,24	Банківська діяльність і страхування

Джерело: узагальнено автором на підставі [13, 14].



Джерело: побудовано автором на підставі [13, 14].

Рис. 1. Топ-10 найдорожчих брендів світу 2024 р.

Бренд є ключовим інструментом для управління конкурентоспроможністю продукції компанії. Його основне завдання – створити чітке уявлення про споживчі властивості товару, його цінову позицію та рівень сервісу. На жаль, деякі українські компанії недостатньо уваги приділяють брендуванню, вважаючи його другорядним. Однак, саме бренд є тим активом, який забезпечує довгострокові конкурентні переваги і допомагає компанії утримувати лідерські позиції на ринку (табл. 3) [5, 15].

Таблиця 3

Найдорожчі бренди України

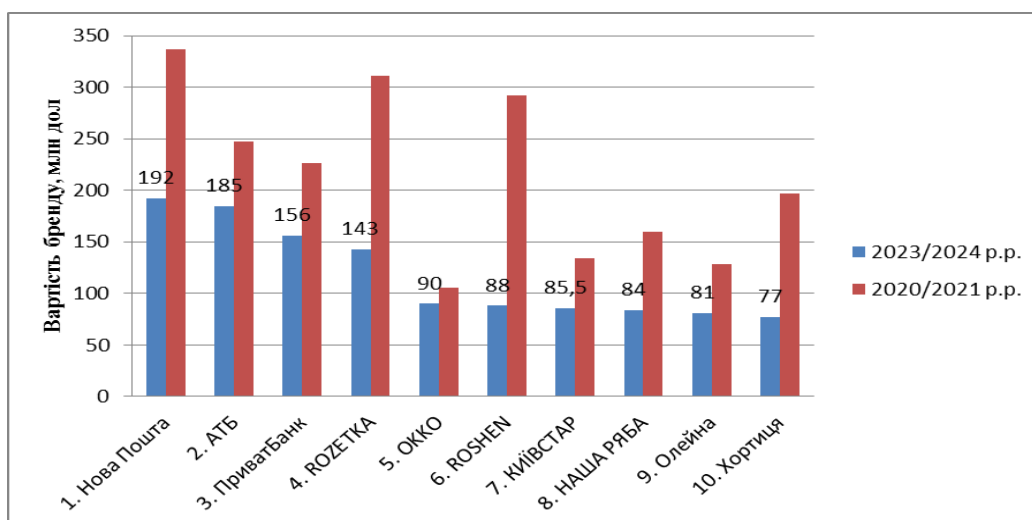
Бренд	Місце бренду у рейтингу		Вартість бренду, млн дол		Динаміка зміни вартості бренду, %	Сфера діяльності
	2023/2024 рр.	2020/2021 рр.	2023/2024 рр.	2020/2021 рр.		
Нова Пошта	1	2	192,0	337,0	-43,03	Логістика
АТБ	2	5	185,0	247,0	-25,10	Ритейл та e-commerce
ПриватБанк	3	6	156,0	226,0	-30,97	Фінансові послуги
ROZETKA	4	3	143,0	311,0	-54,02	Ритейл та e-commerce
ОККО	5	19	90,0	106,0	-15,09	Паливо та енергетика
ROSHEN	6	4	88,0	292,0	-69,86	Продукти харчування
КІЇВСТАР	7	15	85,5	134,0	-36,19	Телекомунікації
НАША РЯБА	8	10	84,0	160,0	-47,5	Продукти харчування
Олейна	9	16	81,0	128,0	-36,72	Продукти харчування
Хортиця	10	8	77,0	197,0	-60,91	Напої алкогольні та безалкогольні

Джерело: узагальнено автором на підставі [8, 12].

Бренд дає можливість компанії набути низку важливих переваг:

- підтримання обсягу продажів: стабільний і впізнаваний бренд допомагає підтримувати запланований обсяг продажів і реалізовувати довгострокові стратегії;
- збільшення прибутковості: брендування допомагає розширювати асортимент товарів, формуючи унікальні асоціації, які сприймаються споживачами як цінні;
- культурна інтеграція: бренд може враховувати культурні особливості регіонів і передавати у своїй комунікації цінності місцевих споживачів [1, 3, 4].

Суттєвою перевагою бренду є його здатність формувати емоційний зв'язок зі споживачем. Індивідуальність бренду, як зазначає багато фахівців, формується з обіцянок, ідей, репутації та очікувань, які створюються в свідомості споживачів. Це створює потужні емоційні зв'язки між брендом і його аудиторією, що сприяє підвищенню лояльності та повторним покупкам. Мартін Ліндстром [19] зазначає, що використання сенсорних елементів бренду (запаху, звуку, кольорів) може значно посилити емоційний зв'язок зі споживачами, що сприяє підвищенню лояльності до бренду і частіших покупок.



Джерело: побудовано автором на підставі [8, 12].

Рис. 2. Топ-10 найдорожчих брендів України у 2023/2024 рр.

Бренд допомагає споживачам створити чітке уявлення про товар і його особливості, що робить процес прийняття рішення про покупку більш емоційним і менш раціональним. У психологічному аспекті бренди можна розділити на кілька категорій ознак, що відображають відчутні та невідчутні характеристики, а також раціональні й емоційні переваги (табл. 4).

Таблиця 4

Категорійні ознаки формування бренду

Відчутні характеристики	Фізичні, функціональні властивості, що сприймаються органами чуттів споживача.
Невідчутні характеристики	Характеристики, пов'язані з ідентичністю бренду: його походження, репутація і індивідуальність. При цьому невідчутні характеристики бренду асоціюються з відчутними.
Раціональні переваги	Забезпечуються, по-перше, функціональними характеристиками продукту, по-друге, організацією роботи з клієнтами і по-третє, відносинами між споживачем та власником бренду. Раціональні переваги часто пов'язані з відчутними характеристиками бренду.
Емоційні переваги	Бренд створює емоційні переваги, якщо сприяє підвищенню самооцінки самоствердження споживачів, якщо формує відчуття безпеки або демонструє високий статус людини. Емоційні переваги часто сприймаються як додаткова складова бренду, тобто цінність, яка виникає завдяки поєднанню його матеріальних і нематеріальних характеристик і раціональних переваг.

Джерело: розраховано автором на підставі [19].

Концепція брендингу відіграє важливу роль у створенні стійких конкурентних переваг для торгових марок компаній. Це сприяє підвищенню лояльності споживачів та розвитку бізнесу. Індивідуальність бренду є ключовим елементом брендингу, який створює емоційні зв'язки між виробником та споживачем.

Індивідуальність бренду – це головна ідея, репутація та очікування, які створюються в людській свідомості щодо індивідуальності продукту або компанії. Це потужний нематеріальний актив, який сприяє розвитку бізнесу та підвищенню ефективності виробництва. Створюється за допомогою розвитку технологій залучення

споживачів у бренд, формування емоційних зв'язків між компанією та споживачем [3, 18].

Правильне розуміння структури бренду та його складових є основою успішного брендингу та високих обсягів продажів продукту. Використання брендів надає переваги компаніям, споживачам та суспільству загалом.

Бренд – це не просто засіб для відрізнення товару однієї компанії від аналогічного товару іншої компанії. Це один з ефективних інструментів підвищення ефективності технічного рівня виробництва, оновлення виробництва, приведення його технології до сучасного рівня, підвищення якості продукції та надання послуг. Завдяки цьому встановлюється необхідний асортимент товарів чи послуг, потрібних споживачеві.

Фінансовий успіх компанії залежить від багатьох чинників, наприклад компанії, які мають сильний бренд, можуть встановлювати на свою продукцію вищі ціни в порівнянні з конкурентами. Лояльні споживачі готові платити за продукцію бренду преміальну ціну, оскільки вона асоціюється з високою якістю та надійністю.

Капітал бренду є ключовим чинником, який впливає на здатність компанії встановлювати преміальні ціни та підвищувати ринкову вартість бренду. Як зазначають К. Келлер та В. Свамінатан, стратегічне управління брендом допомагає підвищувати рентабельність інвестицій і зміцнювати ринкові позиції компанії [18].

Впровадження преміального ціноутворення допомагає:

- збільшувати прибутковість: вища ціна компенсує витрати на розроблення та просування продукту;
- підвищувати ринкову цінність бренду: преміальні ціни є маркером статусу та якості продукції;
- зміцнювати канали збуту: відомий бренд сприяє лояльності посередників і партнерів, які отримують стабільний прибуток від співпраці з брендом.

Висновки. Бренд є одним із найважливіших нематеріальних активів компанії, який забезпечує їй конкурентні переваги та стабільний фінансовий успіх. В умовах сучасної ринкової економіки, коли конкуренція стає дедалі інтенсивнішою, роль бренду значно зростає. Бренд не лише виконує функцію ідентифікації товару, але й допомагає створити емоційний зв'язок зі споживачами, сприяючи формуванню їхньої лояльності. Саме лояльність до бренду дає можливість компаніям зменшувати витрати на маркетинг, утримувати постійних клієнтів і забезпечувати стабільні доходи.

Висновки дослідження підтверджують, що сильний бренд дає змогу компаніям займати стійкі ринкові позиції, протистояти ціновій конкуренції, а також залучати нових клієнтів завдяки високій впізнаваності та позитивному іміджу. Бренд впливає на конкурентоспроможність компанії через такі чинники, як унікальність пропозиції, якість продукції, інновації та ефективний маркетинг. Крім того, бренд є потужним інструментом для встановлення преміальних цін, що збільшує прибутковість і ринкову вартість компанії.

Отже, стратегічне управління брендом є невід'ємною частиною довгострокового успіху компанії. Високий рівень довіри до бренду, його емоційний зв'язок із клієнтами та здатність до інновацій забезпечують компаніям можливість не лише утримувати свої ринкові позиції, але й активно зростати, адаптуючись до змін ринкових умов. Бренд є ключовим чинником, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності та фінансовій стабільності будь-якої компанії.

Список використаної літератури

1. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник. Упорядник О. М. Марченко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

2. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Укл.: І. В. Струтинська. Тернопіль: Принт-офіс, 2015. 204 с.
3. Вілер А. Ідентичність бренду. Базові рекомендації щодо створення фірмового стилю. Видавництво «КМ-Букс», 2020. 336 с.
4. Войнаровська Н. А., Панченко М. О. Використання мультисенсорного маркетингу компаніями для підвищення залученості споживачів. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4 (74). С. 13–19. DOI: 10.15276/ETR.04.2024.2. DOI: 10.5281/zenodo.13840754. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/13.pdf>.
5. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf.
6. Зозульов О. В., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2008. № 3. С. 4–11.
7. Зозульов О. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 6. С. 49–52. URL: https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=162432.
8. Кобрин І. 100 найдорожчих брендів України: лідери, новачки та падіння у рейтингу 2020/2021. *24 Канал*. 10 серпня 2021. URL: https://24tv.ua/business/100-naydorozhchih-brendiv-ukrayini-hto-ocholiv-ukrayina-novini_n1708663.
9. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. К.: Науковий світ, 2023. 622 с.
10. Райт К. Побудування бренду: не мовчіть у галасливому світі. Видавництво «Vivat», 2023. 304 с.
11. Лисенко Д. П., Невмержицька С. М. Ключові аспекти бренд-менеджменту. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 29 березня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 300–302. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27433/1/DOMIN_2024_P300-302.pdf.
12. «Нова Пошта», «АТБ» та інші: рейтинг найдорожчих українських брендів (інфографіка). *Українська Рада Торгових Центрів*. 12 жовтня 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/nova-poshta-atb-ta-inshi-rejtyng-najdorozhchih-ukrayinskyh-brendiv-infografika/>
13. Рейтинг брендів 2023: найдорожчі бренди світу. *InVenture*. 18 лютого 2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-brendiv-2023:-najdorozhchi-brendi-svitu>.
14. Рейтинг 100 найдорожчих брендів світу у 2024 році. *Букви*. 30 січня 2024. URL: <https://bukvy.org/rejtyng-100-najdorozhchih-brendiv-svitu-u-2024-roczii/>
15. Титикало В. С., Невмержицька С. М. Оцінка ефективності бренд-менеджменту компанії. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: Матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (17 листопада 2022 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2022. Т. 2. С. 200–204. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22838/1/Innovatyka2022_V2_P200-204.pdf.
16. Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. Simon & Schuster Ltd. 400 p.
17. Ambler, T. (2003). *Marketing & the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow*. Financial Times / Prentice Hall. 334 p.
18. Keller, K. L., Swaminathan, V. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson. 600 p.
19. Lindstrom, M. (2010). *Brand Sense: Sensory Secrets Behind the Stuff We Buy*. FP: Free Press. 192 p.

Швидка В. А., магістр, Русіна Ю. О., к.е.н., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесу управління валютними ризиками в комерційних банках, зокрема, актуальності цієї теми в умовах сучасного фінансового середовища. Валютний ризик, пов'язаний з можливими змінами в обмінних курсах, може суттєво вплинути на фінансову стійкість банків через варіації вартості активів і зобов'язань. В умовах глобалізації та економічної нестабільності ефективне управління валютними ризиками є ключовим для підтримання фінансової стабільності банків. Метою статті є аналіз основних підходів до управління валютними ризиками, оцінка їх ефективності та виявлення найкращих практик. У статті розглянуто класифікацію валютних ризиків на трансляційний, операційний і економічний, а також фактори, що впливають на ці ризики. Особлива увага приділена методам хеджування, включаючи форварди, ф'ючерси, опіони та свопи, а також внутрішнім методам управління ризиками, таким як диверсифікація і балансування валютних потоків. Практичні аспекти управління валютними ризиками в українських банках, таких як «ПриватБанк», «Пумб» і «Ощадбанк», продемонстрували ефективність застосування різних інструментів хеджування та внутрішніх стратегій для мінімізації валютних ризиків. Оцінка ефективності цих методів свідчить про необхідність комплексного підходу, який поєднує зовнішні і внутрішні інструменти в єдину стратегію, враховуючи специфіку валютних позицій і динаміку ринку. Було розроблено рекомендації щодо вдосконалення методів управління валютними ризиками, включаючи підвищення рівня автоматизації процесів, регулярний перегляд стратегій хеджування, постійне навчання фахівців та глибокий аналіз ринкових тенденцій. Комплексний підхід до управління валютними ризиками є запорукою фінансової стабільності і успішної діяльності комерційних банків у змінному валютному середовищі.

Ключові слова: валютний ризик, управління валютними ризиками, банк, валютний курс, моніторинг валютних ризиків, волатильність, хеджування, фінансова стійкість банку.

Shvydka V. A., Rusina Y. O.

Kyiv National University of Technologies and Design

MANAGEMENT OF CURRENCY RISKS IN A COMMERCIAL BANK

Abstract. The article is dedicated to the study of currency risk management in commercial banks, particularly highlighting the relevance of this topic in the modern financial environment. Currency risk, associated with potential changes in exchange rates, can significantly impact the financial stability of banks due to variations in the value of assets and liabilities. In the context of globalization and economic instability, effective management of currency risks is crucial for maintaining the financial stability of banks. The aim of the article is to analyze the main approaches to managing currency risks, assess their effectiveness, and identify best practices. The article examines the classification of currency risks into translational, operational, and economic risks, as well as the factors influencing these risks. Special attention is given to hedging methods, including forwards, futures, options, and swaps, as well as internal risk management methods such as diversification and balancing of currency flows. Practical aspects of currency risk management in Ukrainian banks, such as «PrivatBank», «PUMB» and «Oschadbank,» have demonstrated the effectiveness of various hedging tools and internal strategies for minimizing currency risks. The assessment of the effectiveness of these methods highlights the necessity of a comprehensive approach that combines external and internal tools into a unified strategy, considering the specifics of

currency positions and market dynamics. Recommendations have been developed for improving currency risk management methods, including increasing the level of process automation, regular review of hedging strategies, continuous training of specialists, and in-depth analysis of market trends. A comprehensive approach to managing currency risks is essential for ensuring the financial stability and successful operation of commercial banks in a volatile currency environment.

Keywords: *currency risk, currency risk management, bank, exchange rate, currency risk monitoring, volatility, hedging, financial stability of the bank.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження управління валютними ризиками в комерційному банку обумовлена постійними коливаннями на валютних ринках, що можуть суттєво впливати на фінансові показники банківської діяльності. В умовах глобалізації, коли фінансові ринки країн тісно пов'язані між собою, навіть незначні зміни валютних курсів можуть мати серйозні наслідки для банківського сектора. Ефективне управління валютними ризиками дозволяє банкам знизити ймовірність втрат та забезпечити стабільність своєї діяльності, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності.

Мета статті полягає в аналізі основних підходів до управління валютними ризиками в комерційних банках, а також в оцінці їхньої ефективності у мінімізації можливих фінансових втрат. Основні завдання включають дослідження теоретичних аспектів валютного ризику, огляд методів хеджування та інших інструментів управління ризиками, а також аналіз практичних аспектів їх застосування в банківській діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління валютними ризиками комерційного банку є важливою темою для дослідження багатьох вітчизняних і закордонних економістів, таких як: Я.І. Кальченко [2], А.В. Козирєвої та Х.В. Кравченко, Л.Ф. Волохової, С.В. Дідур [7], Х. Грюнінг, М.О. Губа, О.В. Дзюблюка, Н.М. Думенко, М.Г. Марич, Т.А. Мельничук, В.І. Міщенко, С.В. Міщенко, П. Роуз, Дж. Сінкі, В.І. Глухової, Д.Є. Мітіної [8], Г. Забчук та О. Івашук [1], Л.О. Петик та В.Р. Нурієвої [5, ст. 86–87] та інших.

Виклад основного матеріалу. Науковці Л.Ф. Волохова та Д.Є. Мігів (визначають валютний ризик як один із найбільш значущих ризиків, що впливає на діяльність комерційного банку, який виникає внаслідок зміни співвідношення курсу національної валюти до курсів інших валют. Водночас, В.І. Глухова, Л.М. Крют, О.В. Онищенко, А.В. Козирєва та Х.В. Кравченко вважають, що валютний ризик пов'язаний з імовірністю зміни валютного курсу або моментом його настання порівняно із запланованими чи прийнятими показниками для суб'єктів валютного ринку, що може призводити до грошових втрат або непередбачуваних надходжень.

О.А. Лахтіонова зазначає, що валютний ризик є властивістю суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або операції з іноземною валютою, і що цей ризик впливає на їхню прибутковість внаслідок змін курсу іноземної валюти. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 134 «Фінансові інструменти» трактує валютний ризик як імовірність зміни вартості фінансового інструмента внаслідок змін валютного курсу [5, с. 87].

Таким чином, валютний ризик це фінансовий ризик, пов'язаний з можливістю змін в обмінних курсах, які можуть вплинути на вартість активів та зобов'язань комерційного банку. Він виникає внаслідок волатильності валютних курсів, що може призводити до значних втрат або, навпаки, до прибутків, залежно від напрямку зміни курсу. Управління валютними ризиками є важливим завданням для банків, оскільки

впливає на їх фінансову стійкість та здатність ефективно функціонувати в умовах мінливого ринку.

Взаємозв'язок між валютними ризиками та фінансовою стійкістю банку проявляється через кілька ключових аспектів. По-перше, вплив валютних ризиків на капітал банку. Значні коливання валютних курсів можуть призвести до різкого зменшення вартості активів або збільшення зобов'язань, що негативно позначається на капітальній базі банку. По-друге, вплив на ліквідність: нестабільність валютних курсів може викликати дисбаланс між валютними потоками, що ускладнює управління ліквідністю і підвищує ризики неплатоспроможності. По-третє, валютні ризики можуть впливати на прибутковість банку через непередбачені курсові втрати, що в свою чергу посилює волатильність фінансових показників і ускладнює процеси планування та прогнозування.

Валютні ризики включають прямий ризик, який виникає внаслідок індексації чистих відкритих позицій у іноземній та національній валютах стосовно обмінних курсів, і пов'язаний з імовірністю втрат банку через переоцінку його відкритих позицій та ризик транзакції, який полягає в тому, що несприятливі коливання курсів іноземних валют можуть впливати на реальну вартість відкритих валютних позицій. Це переважно стосується операцій маржевої торгівлі, дилінгу та прийняття позицій в іноземних валютах, розглядаючись у контексті ринкового ризику [5, с. 88].

Валютні ризики також класифікувати на такі типи: трансляційний, операційний, перекладний, ризик конверсії, трансакційний, податковий та економічний. Кожен із цих видів ризику має свої особливості та впливає на банківську діяльність по-різному, що описано у таблиці 1.

Таблиця 1

Види валютних ризиків

Вид валютного ризику	Опис
Трансляційний ризик	Виникає під час консолідації фінансової звітності компаній з активами та зобов'язаннями в різних валютах. Зміни валютних курсів можуть вплинути на фінансові показники при перерахунку в єдину валюту.
Операційний ризик	Пов'язаний зі змінами валютних курсів, які впливають на грошові потоки, доходи та витрати банку або компанії при виконанні угод у різних валютах.
Економічний ризик	Довгостроковий ризик, що відображає вплив змін валютних курсів на загальний фінансовий стан і конкурентоспроможність компанії або банку.
Трансакційний ризик	Виникає через можливість фінансових втрат у результаті змін курсу між часом укладення угоди та моментом розрахунку. Стосується міжнародних платежів (експорт, імпорт).
Перекладний ризик	Виникає при консолідації фінансових звітів міжнародних компаній, коли коливання курсів впливають на вартість активів і зобов'язань, що позначається на фінансових показниках.
Ризик конверсії	Пов'язаний з витратами на обмін однієї валюти на іншу через коливання курсів. Найчастіше стосується банків.
Податковий ризик	Виникає через зміни податкового законодавства різних країн і коливання валютних курсів, що впливають на суму податків під час консолідації доходів і витрат у різних валютах.

Джерело: складено на основі [2, 5].

Основні чинники, що впливають на валютні ризики, це: економічна та політична нестабільність у країнах, чії валюти використовуються банком; коливання процентних ставок; динаміка міжнародної торгівлі.

У банківській практиці термін «валютна позиція» означає співвідношення активів і зобов'язань банку в певній іноземній валюті, що є важливим для управління валютними ризиками, оскільки коливання валютних курсів можуть впливати на фінансові результати банку. Закрита валютна позиція означає, що обсяг активів та зобов'язань в одній валюті є рівним, що мінімізує валютний ризик, оскільки зміни курсу не впливають на фінансовий стан банку. Відкрита валютна позиція виникає, коли активи та зобов'язання в одній валюті не співпадають, і вона поділяється на два типи. Довга або позитивна валютна позиція виникає, коли активи перевищують зобов'язання, що приносить вигоду у випадку зростання курсу валюти, але піддає банк ризику втрат при його зниженні. Коротка або негативна валютна позиція виникає, коли зобов'язання перевищують активи, що приносить прибуток при падінні курсу валюти, але несе ризик втрат при його зростанні.

Згідно зі стратегією уникнення ризику вважається, що банк повинен намагатися тримати валютну позицію закритою.

Для доповнення нашого аналізу валютних ризиків, нижче наведені актуальні данні щодо активів та зобов'язань банків України в іноземній валюті (табл. 2). Вона ілюструє різницю між обсягами активів та зобов'язань, що дозволяє оцінити валютні позиції банків, а також виявити потенційні ризики та можливості.

Таблиця 2

Аналіз валютних ризиків банків України на основі актуальних даних про активи та зобов'язання в іноземній валюті

Дата	Активи в іноземній валюті, тис. грн	Зобов'язання в іноземній валюті, тис. грн	Різниця між активами та зобов'язаннями, тис. грн
01.02.2024	832,906	865,387	-32,481
01.03.2024	830,169	867,269	-37,100
01.04.2024	852,786	893,514	-40,728
01.05.2024	872,177	914,782	-42,605
01.06.2024	893,186	938,897	-45,711
01.07.2024	896,255	941,787	-45,532
01.08.2024	911,576	947,277	-35,701

Джерело: складено на основі [4].

Протягом аналізованого періоду з лютого по серпень 2024 року спостерігається стійка тенденція до зростання негативного значення різниці між активами та зобов'язаннями банків України в іноземній валюті. Це свідчить про те, що банки мають більше зобов'язань в іноземній валюті, ніж активів, що підвищує валютний ризик. Негативне значення різниці вказує на можливість втрат у випадку несприятливих змін валютних курсів. Особливо помітним є збільшення цієї різниці в березні та квітні 2024 року, що може свідчити про погіршення валютного ризику. Однак, в серпні 2024 року спостерігається деяке зменшення негативної різниці, що може свідчити про певне покращення ситуації або зниження активності банків в операціях з іноземною валютою.

В цілому, банки повинні бути готові до можливих валютних ризиків і розробити відповідні стратегії для їх мінімізації.

Оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами валютних курсів, є важливим елементом стратегії управління валютними ризиками. Для цього використовуються різноманітні

аналітичні інструменти, включаючи моделювання сценаріїв, стрес-тестування та аналіз VaR (Value at Risk) та інші, що більш детально описано у табл. 3.

Таблиця 3

Основні інструменти оцінки валютних ризиків

Інструмент оцінки валютного ризику	Опис
Сценарний аналіз	Дозволяє оцінити вплив різних змін валютних курсів на фінансові показники банку, допомагаючи у прийнятті стратегічних рішень.
Стрес-тестування	Моделює екстремальні ринкові ситуації, оцінюючи здатність банку справлятися з суттєвими шоками на валютних ринках.
VaR-аналіз (Value at Risk)	Кількісно оцінює максимальні потенційні втрати за певний період, визначаючи межі прийняттого для банку валютного ризику.
Аналіз чутливості	Оцінює вплив змін валютних курсів на фінансовий стан банку, допомагаючи виявити уразливі зони і розробити стратегії захисту.
Диверсифікація	Стратегія розподілу коштів у різні валюти для зменшення загального валютного ризику та вирівнювання фінансових втрат.
Хеджування	Передбачає укладання фінансових угод для компенсації потенційних втрат від коливань валютних курсів (захист від непередбачуваних змін).

Джерело: складено на основі [2].

Варто детальніше розглянути хеджування, яке є своєрідним «страхуванням» від непередбачуваних змін на валютному ринку [3].

Серед основних інструментів, що використовуються для хеджування валютних ризиків, можна виділити форварди, ф'ючерси, опціони та свопи. Форвардні контракти дозволяють банкам зафіксувати обмінний курс на певну дату в майбутньому, що допомагає захиститися від несприятливих змін валютного курсу. Ф'ючерси є схожими за своєю суттю на форварди, проте вони стандартизовані і торгуються на біржах, що додає їм ліквідності та знижує ризики контрагентів. Опціони надають право, але не зобов'язання, купити або продати валюту за визначеним курсом у майбутньому, що дозволяє банкам гнучко реагувати на зміну ринкових умов. Свопи, зокрема валютні свопи, використовуються для обміну грошовими потоками у різних валютах, що може бути корисним для хеджування довгострокових ризиків.

Окрім зовнішніх інструментів хеджування, банки також використовують внутрішні методи управління валютними ризиками, такі як диверсифікація та балансування валютних потоків. Диверсифікація полягає в розподілі активів і зобов'язань банку між різними валютами з метою зменшення впливу несприятливих коливань обмінних курсів. Це дозволяє знизити ризики шляхом уникнення надмірної залежності від однієї валюти. Балансування валютних потоків передбачає узгодження валютних надходжень і витрат таким чином, щоб мінімізувати потребу у валютних операціях і, відповідно, знизити ризик втрат через зміни курсу.

Важливу роль у мінімізації валютних ризиків відіграє валютна політика банку, яка спрямована на підтримання оптимальної структури валютних позицій і управління ними. Валютна політика включає моніторинг ринкових умов, встановлення лімітів на валютні позиції, а також розробку стратегій хеджування відповідно до змін на ринку.

Варто більш детально розглянути методи управління валютними ризиками в банківському секторі (табл 4).

Таблиця 4

Методи управління валютними ризиками в банківському секторі

Метод управління	Опис	Цілі та інструменти
Структурне балансування валютних операцій	Комплекс заходів для оптимізації валютної структури балансу банку через узгодження активних і пасивних операцій в іноземних валютах.	Застосовується для: конверсійних операцій, кредитно-депозитних угод, управління валютними потоками, форфейтингових операцій, реструктуризації валютної заборгованості. Мета: мінімізація відкритих валютних позицій шляхом оптимізації складу активів та пасивів.
Метод «leads and lags»	Оптимізація строків валютних операцій для отримання вигоди від очікуваних змін курсів. Передбачає прискорення або сповільнення платежів, репатріацій, погашення боргів та конверсії валют.	Потрібні: професійний аналіз ринку, оперативність рішень, розроблені внутрішні процедури, моніторинг ринку. Мета: отримання максимальних вигод від змін курсів валют шляхом активного управління строками операцій.
Валютні резерви	Частина прибутку банку, що відкладається для покриття можливих збитків у майбутньому та забезпечення фінансової стійкості в умовах ризиків.	Формується для забезпечення платоспроможності банку та довіри інвесторів у випадку несподіваних подій, таких як економічні кризи або зміни валютних курсів. Мета: мінімізація ризиків та фінансова стійкість.
Валютний арбітраж	Спекулятивна стратегія отримання прибутку за рахунок різниці у валютних курсах. Купівля валюти на дешевшому ринку та продаж на дорожчому.	Простий (двосторонній) та складний (багатосторонній) арбітраж, а також арбітраж у часі (різні терміни поставки) та в просторі (різні ринки). Мета: отримання прибутку від невідповідностей курсів на різних ринках чи у різні часові періоди.
Лімітування валютних операцій	Встановлення внутрішніх обмежень на валютні операції для контролю рівня валютного ризику через обмеження від НБУ на операції з цінними паперами.	Основний метод для банків в Україні через регуляторні обмеження. Мета: контроль валютного ризику через обмеження на операції, хоча цей метод надає меншу гнучкість у порівнянні з деривативами.

Практичні аспекти управління валютними ризиками в комерційних банках є важливими для забезпечення їхньої фінансової стійкості, особливо в умовах економічної нестабільності. Українські банки використовують широкий спектр інструментів і підходів для управління валютними ризиками, що дозволяє їм адаптуватися до швидкоплинних змін на валютних ринках. Серед сучасних практик управління валютними ризиками в українських банках варто відзначити активне використання хеджування за допомогою деривативів, зокрема форвардних контрактів та свопів. Ці інструменти дозволяють банкам знижувати ймовірність несприятливих наслідків через коливання обмінних курсів, зафіксувавши курси валют для майбутніх розрахунків.

Для конкретного прикладу можна взяти до уваги практики, описані в діяльності таких українських банків, як «ПриватБанк», «Пумб» або «Ощадбанк».

Наприклад, «ПриватБанк», як один із найбільших комерційних банків України, активно використовує валютні свопи для хеджування своїх валютних позицій. Це дозволяє банку мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями обмінних курсів, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Аналіз ефективності управління валютними ризиками на прикладі АТ «ПУМБ» показує застосування моделі трьох рівнів контролю. Перший рівень – це виявлення ризиків бізнес-підрозділами, які відповідають за ідентифікацію та моніторинг валютних ризиків. Другий рівень – управління ризиками, здійснюване підрозділами ризик-менеджменту, які розробляють механізми управління та оцінюють відповідність ризиків до ризик-апетиту банку. Третій рівень – внутрішній аудит, який проводить незалежну оцінку ефективності управління ризиками. «ПУМБ» дотримується нормативів НБУ щодо валютної позиції, регулярно контролюючи співвідношення активів і зобов'язань в іноземній валюті для мінімізації ризиків. Банк постійно вдосконалює підходи до управління валютними ризиками, адаптуючись до змін ринкових умов і економічної ситуації, що дозволяє зменшити вплив коливань валютних курсів на фінансові результати [6].

Ще один приклад – «Ощадбанк», який, маючи значний портфель міжнародних операцій, впровадив комплексну систему управління валютними ризиками, що включає автоматизований моніторинг валютних позицій. Ця система дозволяє банку швидко реагувати на зміни ринку та приймати рішення щодо оптимізації валютних потоків, що знижує ризик втрат від несприятливих коливань валютних курсів.

Висновки. Узагальнюючи основні результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління валютними ризиками є критично важливим для стабільності та успішної діяльності комерційних банків. Аналіз показав, що сучасні банки в Україні активно використовують різні інструменти та методи для мінімізації валютних ризиків, включаючи форварди, ф'ючерси, опціони та свопи, а також внутрішні методи, такі як диверсифікація і балансування валютних потоків. Проте, ефективність цих методів часто залежить від їхнього комплексного застосування та оперативності у реагуванні на зміни ринкових умов.

Один з основних висновків полягає в тому, що для досягнення максимальних результатів у управлінні валютними ризиками необхідно інтегрувати зовнішні та внутрішні інструменти в єдину стратегію, яка має враховувати специфіку валютних позицій банку і динаміку валютного ринку. Важливо також відзначити, що технологічне оснащення і рівень професійної підготовки фахівців з управління ризиками є критичними факторами для успішного застосування цих методів.

Рекомендації щодо вдосконалення методів управління валютними ризиками в комерційних банках включають кілька ключових аспектів. По-перше, доцільно підвищити рівень автоматизації процесів моніторингу і аналізу валютних ризиків. Впровадження сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволить знижувати людський фактор і забезпечити швидке реагування на зміни на валютних ринках. По-друге, банкам слід регулярно переглядати і вдосконалювати свої стратегії хеджування, забезпечуючи їхню відповідність поточним ринковим умовам і прогнозам.

По-третє, важливо забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації фахівців з управління валютними ризиками. Це дозволить не тільки ефективніше використовувати існуючі інструменти, але й швидше адаптуватися до нових викликів, що постають на валютних ринках. По-четверте, рекомендується здійснювати більш

глибокий аналіз ринкових тенденцій та економічних факторів, що впливають на валютні ризики, для своєчасного коригування стратегій управління.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення методів управління валютними ризиками, що поєднує технологічні інновації, регулярний перегляд стратегій та професійне навчання, є запорукою фінансової стабільності та успішної діяльності комерційних банків в умовах динамічного валютного середовища.

Список використаної літератури

1. Забчук Г., Іващук О. Банківські ризики в Україні в умовах стратегічної невизначеності розвитку національної економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 2. С. 102–117.
2. Кальченко Я. І. Валютні операції банку та аналіз ризиків, пов'язаних з ними. 2021.
3. Інструменти хеджування валютних ризиків бізнесу на українському ринку. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/vgTNjXKoDBGeSun>.
4. Статистика нагляду. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
5. Петик Л. О., Нурієва В. Р. Управління валютними ризиками банківських установ в сучасних умовах. *Гроші, фінанси і кредит*. 2023. Вип. 4(36). С. 86–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-14>.
6. Управління ризиками банку. URL: https://about.pumb.ua/management/risk_management.
7. Дідур С. В., Бігдаш В. Д. Розвиток банківської системи та фінансових ринків України. *Наукові праці МАУП*. 2013. № 1. С. 89–95.
8. Волохова Л. Ф., Мітіна Д. Є. Валютний ризик банку та методи управління ним. *The 9 th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects"* (April 6–8, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. P. 451.

Наукове видання

Матеріали
V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ І МОЛОДИХ
УЧЕНИХ «ІННОВАТИКА В ОСВІТІ, НАУЦІ ТА
БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»

15 листопада 2024 р.

Том 2

Відповідальний за випуск

Галавська Л. М.

Технічний редактор

Єршова О.О.

Комп'ютерна верстка

Кривонос О. О.

Підп. до друку 29.11.2024. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 9,53. Облік. вид. арк. 7,46. Наклад 2 пр. Зам. 2142.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.