МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Володимира Даля

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ДІМЧОГЛО Андрій Іванович

УДК 005.931.11:334(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.І. Дімчогло

Науковий керівник: **Хандій Олена Олексіївна**, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Дімчогло А.І. Розвиток підприємницьких структур у посткризовий період. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2026.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у формуванні комплексного методологічного підходу до побудови інноваційних напрямків розвитку вітчизняного підприємництва в період кризи та в посткризовий період, що підтримує процес формування інструментарію антикризового моделювання бізнес-процесів з усіх видів підприємництва у туризмі, у тому числі в рамках механізму державно-приватного партнерства.

Держава активно працює над створенням сприятливих умов для підприємництва, що є важливим фактором економічної стабільності та відновлення країни.

Аналіз поточного стану малого та середнього бізнесу вказує на його відставання від аналогічних галузей економічно розвинених країн по номенклатурі продукції. У результаті в структурі споживання щорічно зростає частка імпортних препаратів, продуктів та обладнання. Мале і середнє підприємництво об'єктивно займає особливе місце в економічній системі країни, що також обумовлюється соціальною значимістю процесу створення додаткових робочих місць, вироблених продукції і послуг, наукомісткістю виробництва інноваційних підприємств. Таким чином, інноваційний розвиток вітчизняного підприємництва є одним із пріоритетних напрямків модернізації економіки України.

З точки зору нормативно-правової підтримки необхідно запропонувати ініціативу щодо впровадження на підприємствах та в організаціях обов'язкового процесу формування і реалізації стратегії власного розвитку і поставити в

функціонал інституту управління інноваційною підприємницькою діяльністю, контроль над її реалізацією. Основною перевагою малого підприємництва можна назвати високу продуктивність в діяльності підприємств, тому що вони більш орієнтовані на кінцевого споживача. Саме тому так важливо підтримувати мале підприємництво на державному рівні, і особливо гостро це питання встає в умовах економічної кризи.

Запропонована в цьому дослідженні концепція державного управління процесами комерціалізації інновацій у сучасних ЗВО в інтересах підвищення їх ефективності покликана забезпечити прискорену інституціоналізацію запропонованих нових форм та методів комерціалізації інновацій у ЗВО сучасної країни при взаємодії з підприємницькими структурами та їх успішне практичне застосування, що буде сприяти інноваційному розвитку вітчизняної соціально-економічної системи. Заплановані позитивні результати для ЗВО будуть пов'язані зі зниженням ризикових складників інноваційної діяльності підприємництва, підвищенням комерційної ефективності і зниженням залежності від державного фінансування, тобто зростанням фінансової самостійності і, отже, гнучкості і адаптивності до змінних умов господарювання.

Прогнозовані переваги для підприємницьких структур будуть полягати в підвищенні доступності інновацій на базі співробітництва із ЗВО. Очікуваний позитивний соціальний ефект (екстерналія) буде представлений зниженням державних (суспільних) витрат на фінансування сфери науки та освіти та прискореною побудовою інноваційної системи підприємництва, що характеризується підвищеною стійкістю та глобальною конкурентоспроможністю.

У процесі дослідження сформульовано системну типологію напрямів адаптації малого та середнього бізнесу, а також некомерційних організацій до умов пандемічної кризи та воєнного стану, що охоплює організаційно-управлінський, економіко-фінансовий, маркетинговий, операційно-технологічний, соціально-гуманітарний та нормативно-правовий вектори. На

відміну від існуючих підходів, які здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти адаптації, запропонована типологія є комплексною та враховує динаміку змін середовища в умовах багатовимірної кризи, зокрема симультанність впливу пандемічних та воєнних ризиків.

У дисертації окрему увагу приділено ролі органів місцевого самоврядування та регіональних фондів підтримки підприємництва у стимулюванні розвитку туризму в умовах війни. Зокрема, розглянуто практики надання мікрофінансування, консультаційної підтримки та сприяння цифровій адаптації туроператорів. У перспективі передбачається запуск нових безпечних маршрутів внутрішнього туризму, адаптованих до умов воєнного часу.

Аналіз показує, що значна частина малих підприємств у сфері туризму й гостинності має обмежені ресурси, а річний обсяг їх виручки часто не перевищує 2 млн грн. Це потребує перегляду стратегічних цілей розвитку туризму в Україні з акцентом на стійкість, безпеку, доступність і внутрішню мобільність населення.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності бізнес-процесів туристичного підприємства шляхом розроблення інтегрованої моделі, яка поєднує трирівневу систему адитивного згортання критеріїв, методи кластерного аналізу та інструменти нечіткої логіки. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель враховує специфіку функціонування туристичного бізнесу (сезонність, суб’єктивність клієнтських оцінок, залежність від зовнішніх партнерів); забезпечує системну інтеграцію кількісних і якісних показників результативності; дозволяє оптимізувати перелік показників через кластеризацію без втрати інформативності; використовує механізми нечіткого логічного виводу для формування управлінських рішень в умовах невизначеності; дає змогу сформувати узагальнений інтегральний показник ефективності для стратегічного управління розвитком підприємства. Запропонований підхід може бути адаптований до різних типів туристичних підприємств (туроператорів, турагентств, компаній з організації подорожей), що розширює його прикладну цінність.

В дослідженні розроблено інструментарій диференційованого визначення верхніх і нижніх меж бюджетного фінансування для суб'єктів туристичної індустрії на основі комплексної оцінки туристичної привабливості регіону, рівня розвитку інфраструктури, прогнозованого туристичного потоку та економічної ефективності проєкту, що дозволяє забезпечити цільове спрямування державної підтримки, підвищити ефективність використання бюджетних коштів у сфері розвитку глемпінг-інфраструктури в умовах державно-приватного партнерства.

Доведено, що глемпінг-індустрія в Україні може стати важливим напрямом розвитку туризму в умовах війни та після її закінчення. Хоча сьогодні цей ринок має обмежений розвиток через складні умови безпеки та економічної нестабільності, його потенціал для внутрішнього туризму залишається значним. Глемпінг може стати привабливим варіантом для українців, які шукають комфортний відпочинок на природі, а також важливою складовою відновлення економіки через розвиток екологічного та відновлювального туризму. Враховуючи сучасні тенденції до екологічного туризму та мобільних рішень, глемпінг може стати важливим компонентом українського туристичного ландшафту, сприяючи відновленню економіки після війни, підвищенню інтересу до внутрішнього туризму та залученню іноземних туристів.

Ключові слова: підприємницькі структури, інноваційний розвиток, криза, посткризовий період, туризм та рекреація, глемпінг-індустрія

ANNOTATION

Dimchohlo Andrii. Development of business structures in the post-crisis period - Qualification science work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 - Management and administration, speciality 073 - Management. – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2026.

The main scientific result of the dissertation is the formation of a comprehensive methodological approach to building innovative directions for the development of domestic entrepreneurship during the crisis and post-crisis period, which supports this process with the help of tools for anti-crisis modelling of business processes in all types of entrepreneurship in tourism, including within the framework of the mechanism of public-private partnership.

The government is actively working to create favourable conditions for entrepreneurship, which is an important factor in the country's economic stability and recovery.

An analysis of the current state of small and medium-sized businesses shows that they are lagging behind similar industries in economically developed countries in terms of product range. As a result, the share of imported drugs, products and equipment in the consumption structure is growing every year. Small and medium-sized enterprises objectively occupy a special place in the country's economic system, which is also due to the social significance of the process of creating additional jobs, products and services, and the knowledge-intensive nature of innovative enterprises. Thus, the innovative development of domestic entrepreneurship is one of the priority areas of modernisation of the Ukrainian economy.

In terms of regulatory and legal support, it is necessary to propose an initiative to introduce a mandatory process of formulating and implementing a strategy for their own development at enterprises and organisations and to include in the function of the institution of management of innovative entrepreneurial activity and control over its implementation. The main advantage of small businesses is their high productivity, as they are more focused on the end user. That is why it is so important to support small business at the state level, and this issue is especially acute in the context of the economic crisis.

The concept of public administration of the processes of commercialisation of innovations in modern higher education institutions in the interests of improving their efficiency proposed in this study is designed to ensure accelerated institutionalisation of the proposed new forms and methods of commercialisation of innovations in

modern higher education institutions in cooperation with business structures and their successful practical application, which will contribute to the innovative development of the national socio-economic system. The planned positive results for higher education institutions will be associated with reducing the risk components of innovative entrepreneurship, increasing commercial efficiency and reducing dependence on public funding, i.e. increasing financial independence and, consequently, flexibility and adaptability to changing business conditions.

The projected benefits for business structures will be increased access to innovation through cooperation with higher education institutions. The expected positive social effect (externalities) will be represented by a reduction in state (public) expenditures on science and education and the accelerated construction of an innovative business system characterised by increased sustainability and global competitiveness.

The study formulated a systematic typology of areas of adaptation of small and medium-sized businesses and non-profit organisations to the conditions of the pandemic crisis and martial law, covering the organisational and managerial, economic and financial, marketing, operational and technological, socio-humanitarian and regulatory vectors. Unlike existing approaches, which mostly cover certain aspects of adaptation in a fragmented manner, the proposed typology is comprehensive and takes into account the dynamics of environmental changes in a multidimensional crisis, including the simultaneity of the impact of pandemic and military risks.

The dissertation pays special attention to the role of local governments and regional business support funds in stimulating tourism development in times of war. In particular, the practices of providing microfinance, consulting support and promoting digital adaptation of tour operators are considered. In the future, it is planned to launch new safe domestic tourism routes adapted to wartime conditions.

The analysis shows that a significant number of small businesses in the tourism and hospitality sector have limited resources, and their annual revenue often does not exceed UAH 2 million. This calls for a review of the strategic goals of tourism

development in Ukraine with a focus on sustainability, security, accessibility and internal mobility of the population.

The methodical approach to evaluating the effectiveness of business processes of a tourism enterprise has been improved by developing an integrated model that combines a three-level system of additive collapsing criteria, methods of cluster analysis and fuzzy logic tools. In contrast to existing approaches, the proposed model takes into account the specifics of the tourism business (seasonality, subjectivity of customer assessments, dependence on external partners); provides systematic integration of quantitative and qualitative performance indicators; allows optimizing the list of indicators through clustering without losing information content; uses fuzzy inference mechanisms to formulate management decisions under conditions of uncertainty; allows forming a generalised integrated performance indicator. The proposed approach can be adapted to different types of tourism enterprises (tour operators, travel agencies, travel management companies), which expands its applied value.

The study develops a toolkit for differentiated determination of the upper and lower limits of budget financing for tourism industry entities based on a comprehensive assessment of the tourist attractiveness of the region, the level of infrastructure development, the projected tourist flow and the economic efficiency of the project, which allows for targeted state support and increased efficiency of budgetary funds in the development of glamping infrastructure in the context of public-private partnerships.

It is proved that the glamping industry in Ukraine can become an important area of tourism development during and after the war. Although this market has limited development today due to difficult security conditions and economic instability, its potential for domestic tourism remains significant. Glamping can become an attractive option for Ukrainians looking for a comfortable outdoor holiday, as well as an important component of economic recovery through the development of eco-friendly and restorative tourism. Given the current trends towards eco-tourism and mobile solutions, glamping can become an important

component of the Ukrainian tourism landscape, contributing to the economic recovery after the war, increasing interest in domestic tourism and attracting foreign tourists.

Keywords: entrepreneurial structures, innovative development, crisis, post-crisis period, tourism and recreation, glamping industry

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2023). A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2 (34). С. 67-72. https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-12

Особистий внесок: розгляд наслідків та причинно-наслідкових зв'язків у рамках гібридного підходу до управління економічною стійкістю

2. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2023) Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємництво та інновації*. № 27. С. 104-107. https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.18

Особистий внесок: обґрунтовано необхідність та актуальність розроблення стратегій організації виробництва в кризовий період для підприємств зі слабкою динамікою

3. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. (2023) Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. № 5 (05). С. 148-151. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-25

Особистий внесок: розроблено комплекс заходів щодо зниження нединамічності на рівні підприємства за рахунок такої організації виробничих процесів усередині підприємства

4. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. (2023) Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable

enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. Випуск 57. С. 96-100. https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-13

Особистий внесок: сформовано критерії нединамічності підприємства

5. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2024) Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. Випуск № 1(85). С. 144-147. https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-22

Особистий внесок: визначено особливості стратегічної поведінки підприємств в кризових умовах

6. Velytchenko Oleksii, Dimchohlo Andrii. (2024) Innovative determinants of sustainable entrepreneurship development after crisis transformations. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск 4 (97). С. 158-164. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-22

Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз механізмів комерціалізації інтелектуальної власності – продажу прав і ліцензування

7. Dimchohlo Andrii, Wu Qian. (2025) The development of the glamping industry in the context of post-crisis economic trasformation. *Трансформаційна економіка*. № 2 (11). С. 159-164. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-26

Особистий внесок: проаналізовано сучасні тенденції розвитку глемпінг-туризму у світі та в Україні, визначено основні соціально-економічні передумови його становлення, виявлено внутрішні та зовнішні чинники впливу

Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях

8. Булатніков С. О., Дімчогло А. І. Якість трудового життя в умовах повоєнного відновлення. *Всеукраїнська науково-практична конференція «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі»*, Київ, 27 жовтня 2023 р., Електронне видання, 2023. С. 137-139.

Особистий внесок: сформовано критерії визначення якості трудового життя в умовах повоєнного відновлення

9. Дімчогло А.І. Вибір стратегій інноваційного розвитку у посткризовий період. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»*, Одеса, 4-5 жовтня 2024р. Електронне видання, 2024. С. 515-516.

Особистий внесок: обґрунтовано фактори вибору стратегій інноваційного розвитку у посткризовий період

10. Liu Yang, Nizhnikov O., Dimchohlo A. Systematic approach to solving management tasks at an industrial enterprise. *Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти»*, Київ, 15 жовтня 2024р., Інтерсервіс, 2024. С. 524-526.

Особистий внесок: визначено необхідність застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань на промисловому підприємстві

11. Дімчогло А.І., Джемела І.В. Визначення конкурентних пріоритетів підприємств регіону. *Всеукраїнська науково-практична конференція «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі»*, Київ, 23-24 жовтня 2024р. Електронне видання, 2024. С. 26-28.

Особистий внесок: уточнення конкурентних пріоритетів підприємств регіону

12. Dimchohlo A. Recommendation for increasing the efficiency of cost management in crisis conditions. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості»*, Київ, 24 січня 2025р. Електронне видання, 2025. С. 111-113.

Особистий внесок: структуровано рекомендації щодо підвищення ефективності управління витратами в умовах кризи

13. Dimchohlo A., Nizhnikov O. Safe intellectual capital education in the crisis. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми інплементації»*, Кропивницький, 30 січня 2025р. Електронне видання, 2025. С. 71-72.

Особистий внесок: формування інтелектуального капіталу через безпечну освіту в кризових умовах

ЗМІСТ

Вступ	13
РОЗДІЛ 1. Теоретичні передумови розвитку підприємницьких структур в кризовий і посткризовий періоди	
1.1.Підходи до розвитку підприємництва в посткризовий період	22
1.2.Роль підприємницьких структур в період кризи і посткризовий період	33
1.3.Особливості державного регулювання підприємництва в посткризовий період	55
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ 2. Розвиток інноваційних напрямів модернізації підприємництва в посткризовому середовищі	
2.1. Інноваційний фактор у системі стійкого розвитку підприємництва в посткризовий період	65
2.2. Визначення інноваційних орієнтирів для підприємництва в умовах подолання кризових явищ	75
2.3. Формування інструктивних матеріалів з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємницьких структур після завершення кризи	87
Висновки до розділу 2	98
РОЗДІЛ 3. Підвищення ефективності бізнес-процесів і функціонування підприємницьких структур в посткризовий період	
3.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичного та рекреаційного підприємництва в умовах посткризової трансформації	100
3.2. Розробка програмних рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів суб’єктів підприємництва в галузі туризму та рекреації у посткризовий період	119
3.3. Формування стратегічних засад розвитку підприємницьких структур у глемпінг-індустрії як інноваційної бізнес-моделі туристично-рекреаційної сфери в умовах посткризової трансформації	141
Висновки до розділу 3	152
Висновки	154
Список використаних джерел	157
Додатки	183

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємницькі структури є одним із ключових рушіїв економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В умовах посткризового періоду, коли економіка стикається з необхідністю відновлення після глибоких соціально-економічних потрясінь, питання забезпечення стійкого розвитку підприємництва набуває особливої ваги. Пандемія COVID-19, глобальні економічні спади та регіональні політичні кризи актуалізували проблематику трансформації бізнес-моделей, пошуку нових форм адаптації підприємницьких структур до змінних умов ринку та відновлення їхнього потенціалу.

Сучасні підприємницькі структури мають діяти в середовищі підвищеної економічної невизначеності, швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції, що потребує нових стратегій розвитку, зокрема в напрямках цифровізації, диверсифікації діяльності, розширення партнерських мереж і впровадження інноваційних підходів до управління. При цьому важливо враховувати регуляторні, фінансові, соціальні й інституційні умови, які або сприяють, або стримують динаміку розвитку підприємництва у посткризовий період.

Водночас в Україні, яка переживає серйозні внутрішні й зовнішні виклики, підтримка та стимулювання розвитку підприємницьких структур є критичним фактором не лише економічного відновлення, але й соціальної стабільності, створення робочих місць, підвищення добробуту населення. У цьому контексті дослідження механізмів, факторів і моделей розвитку підприємницьких структур у посткризовий період є надзвичайно актуальним і має важливе наукове та практичне значення.

Мале і середнє підприємництво (МСП) є необхідним елементом в структурі сучасної економіки держави. При цьому основні виклики для малого і середнього підприємництва в умовах військового стану – це зниження виручки

і зростання недовіри зі сторони клієнтів, перебої в логістичних ланцюжках, складності в забезпеченні ефективною комунікацією, фінансова нестійкість і зростання невизначеності, що вимагають антикризового управління.

Відновлення бізнес-процесів після тимчасового призупинення в період військового стану вимагає адаптації стратегічних механізмів ведення підприємницької діяльності до змін факторів довкілля. У цих умовах необхідно негайно формувати методологічну основу розвитку антикризового інструментарію відновлення фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур в посткризовий період, здійснювати пошук нових сфер програми підприємницьких здібностей громадян в регіонах з метою створення робочих місць і підвищення економічної активності населення з урахуванням нових факторів зовнішньої середовища, які створені глобальною кризою. Перелічене визначило актуальність теми даного дослідження.

Ступінь розробленості наукової проблеми. Проблематика розвитку в посткризовий період набула широкого наукового інтересу в умовах зростаючої нестабільності світової економіки, глобальних фінансових, соціальних, екологічних та геополітичних викликів. Дослідженням механізмів подолання наслідків кризових явищ, забезпечення сталого розвитку та адаптації економічних систем у післякризовий період присвячено значну кількість праць як зарубіжних, так і українських науковців.

Серед зарубіжних учених важливими є праці Дж. Стігліца, П. Кругмана, К. Райнхарта та К. Роґоффа, які аналізували особливості подолання фінансових криз, роль державного регулювання та структурних реформ у відновленні економіки. Наприклад, у роботах Дж. Стігліца [Stiglitz, 2010] підкреслюється важливість інституційних змін для забезпечення ефективного виходу з кризи. Пол Кругман [Krugman, 2009] акцентував увагу на ролі державних стимулів у процесі економічного відновлення після глобальних потрясінь.

Такі дослідники, як Н. Манк'ю та О. Бланшар, висвітлювали питання макроекономічної стабілізації та довгострокового зростання в умовах посткризових трансформацій. У роботах К. Райнхарта та К. Роґоффа [Reinhart &

Rogoff, 2009] було представлено глибокий історичний аналіз фінансових криз та їх наслідків для національних економік, що сприяло кращому розумінню шляхів відновлення.

Українські науковці також приділяють значну увагу проблемам відновлення та розвитку в посткризовий період. Зокрема, в роботах О. Білоруса, І. Лукінова, В. Геєця, І. Манцурова, А. Гриценка розкриваються питання структурної перебудови економіки, необхідності інноваційного оновлення та формування нових підходів до державної економічної політики. У працях В. Мунтіяна та С. Корабліна розглядаються аспекти фінансової стабільності, бюджетної політики та зовнішньоекономічної рівноваги в умовах кризових впливів.

Дослідження сучасних викликів розвитку в Україні після кризи 2014 року, пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, зосереджені, зокрема, в працях Т. Оскольської, Я. Жаліла, А. Новікової, які акцентують увагу на необхідності побудови стійких економічних моделей, зміцнення людського капіталу та розвитку малого й середнього бізнесу.

Незважаючи на значну кількість напрацювань, подальшого дослідження потребують питання ефективної трансформації економічних моделей у посткризовий період з урахуванням сучасних глобальних і локальних викликів, нових ризиків та можливостей відновлення. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються підходи до забезпечення балансу між стабілізаційними заходами і довгостроковим розвитком, а також інтеграція стійкості як ключового критерію в оцінці економічного зростання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ). При виконанні теми Е-03-25 «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» автором визначено особливості державного регулювання підприємництва в посткризовий період. При виконанні теми «Відновлення національної туристичної індустрії та сфери

гостинності через соціальний діалог в регіонах України» (номер державної реєстрації 0123U102229, 2023-2025 рр.) автором визначено інноваційні орієнтири для підприємництва в умовах подолання кризових явищ. При виконанні теми «Оцінка та розвиток економічного потенціалу Закарпатської області: проблеми, можливості та стратегічні напрями розвитку», (номер державної реєстрації 0124U003892, 2024-2025 рр.) автором здійснено формування інструктивних матеріалів з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємницьких структур після завершення кризи.

Мета дисертаційного дослідження полягає в визначенні пріоритетних напрямів вдосконалення інструментарію антикризового розвитку підприємництва в період кризи, пов'язаної з військовим станом, та в посткризовий період. Мета дисертаційного дослідження вимагає рішення наступних **завдань**:

сформулювати системну типологію напрямів адаптації малого та середнього бізнесу;

сформувати систему антикризових заходів державної підтримки і адаптації до кризових умов;

запропонувати інструментарій антикризового моделювання бізнес-процесів у підприємницьких структурах у посткризовий період;

розробити методику оцінки сум бюджетних коштів різних рівнів, виділених на антикризову адаптацію конкретної перспективної галузі підприємництва;

удосконалити методичний підхід до оцінювання результативності бізнес-процесів туристичного підприємства;

запропонувати шляхи підвищення рівня ефективності функціонування підприємницьких структур в посткризовий період.

Об'єктом дослідження виступають процеси функціонування та розвитку підприємницьких структур у посткризовий період. **Предметом дослідження** є організаційно-економічні механізми, інструменти, умови та чинники, що забезпечують ефективний розвиток підприємницьких структур у посткризовий

період.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертації складають статистичний, функціональний методи та деякі інші, що взаємно доповнюють один одного, і дозволяють виявити системоутворюючі риси, домінуючі фактори, основні тенденції та закономірності процесів розвитку малого і середнього бізнесу в період глобальної кризи та в посткризовий період. Теоретичною основою дослідження послугували фундаментальні концепції та класичні методи управління соціально-економічними системами, представлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем державної підтримки приватного підприємництва, у тому числі в період кризи і посткризовий період, нормативно-правові акти, монографії, матеріали з періодичних видань та науково-практичних конференцій на тему дослідження.

Інформаційною базою для дослідження послугували законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність малих і середніх підприємств, статистичні дані, опубліковані на сайтах мережі Інтернет, у матеріалах наукових конференцій, семінарів, присвячених проблемам розвитку малого і середнього бізнесу, а також зібрані розрахунки і практичні матеріали.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі використано такі **методи дослідження**: *аналізу та синтезу* – застосовані при розгляді теоретичних підходів до розвитку підприємництва у кризовий та посткризовий періоди, а також для виявлення ролі підприємницьких структур у процесах економічного відновлення; *індукції та дедукції* – використані для узагальнення наукових підходів щодо підтримки підприємництва в умовах посткризових трансформацій та обґрунтування особливостей державного регулювання підприємницької діяльності; *класифікації та типологізації* – застосовувався для систематизації інноваційних орієнтирів розвитку підприємницьких структур та визначення основних напрямів модернізації бізнес-процесів у посткризовий період; *економіко-статистичні методи (порівняльний аналіз, трендовий аналіз)* – використані для аналізу сучасних тенденцій розвитку туристичного і рекреаційного підприємництва, а також для

оцінки динаміки впровадження інноваційних моделей підприємництва; *метод експертних оцінок* – залучений для обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єктів підприємництва в туристичній та рекреаційній сферах; *метод моделювання* — застосовано для розробки програмних рішень з удосконалення бізнес-процесів та формування стратегічних засад розвитку підприємницьких структур на основі інноваційних бізнес-моделей, зокрема в глемпінг-індустрії; *графічні методи* – використовувалися для візуалізації основних результатів дослідження, динаміки змін та структури інноваційних процесів у підприємницьких структурах.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у формуванні комплексного методологічного підходу до побудови інноваційних напрямків розвитку вітчизняного підприємництва в період кризи та в посткризовий період, що підтримує вказаний процес формування інструментарію антикризового моделювання бізнес-процесів з усіх видів підприємництва у туризмі, у тому числі в рамках механізму державно-приватного партнерства.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено

системну типологію напрямів адаптації малого та середнього бізнесу, а також некомерційних організацій до умов пандемічної кризи та воєнного стану, що охоплює організаційно-управлінський, економіко-фінансовий, маркетинговий, операційно-технологічний, соціально-гуманітарний та нормативно-правовий вектори. На відміну від існуючих підходів, які здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти адаптації, запропонована типологія є комплексною та враховує динаміку змін середовища в умовах багатовимірної кризи, зокрема симультанність впливу пандемічних та воєнних ризиків;

методичний підхід до оцінювання результативності бізнес-процесів

туристичних підприємств шляхом розроблення інтегрованої моделі, що поєднує трирівневу систему згортання критеріїв, кластерний аналіз і нечітку логіку, та враховує специфіку туристичного бізнесу, забезпечує інтеграцію кількісних і якісних показників, оптимізує їх перелік без втрати інформативності та формує узагальнений показник ефективності для стратегічного управління;

уточнено

інструментарій диференційованого визначення верхніх і нижніх меж бюджетного фінансування для суб'єктів туристичної індустрії на основі комплексної оцінки туристичної привабливості регіону, рівня розвитку інфраструктури, прогнозованого туристичного потоку та економічної ефективності проєкту, що дозволяє забезпечити цільове спрямування державної підтримки, підвищити ефективність використання бюджетних коштів у сфері розвитку глемпінг-інфраструктури в умовах державно-приватного партнерства;

систематизацію факторів і наслідків впливу глобальної кризи на сферу підприємництва шляхом комплексного аналізу економічних, соціальних та інституційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, що дозволило сформувати алгоритм моделювання рівня ефективності функціонування підприємницької структури в посткризовий період із використанням різноманітних інструментів деталізованого аналізу, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень в умовах невизначеності, виявити критичні чинники впливу та підвищити ефективність адаптації підприємств до нових економічних реалій;

набули подальшого розвитку

сформована система державних антикризових заходів адаптації малого та середнього бізнесу до посткризового періоду з урахуванням ефективних вітчизняних рішень і зарубіжних практик для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємництва;

система антикризового моделювання бізнес-процесів у підприємницькому середовищі, орієнтована на відновлення туристичної індустрії в посткризовий період, що охоплює різні типи туристичних

підприємств і ґрунтується на адаптивних підходах до реструктуризації бізнес-процесів, цифровізації взаємодії з клієнтами та партнерами, а також враховує чинники невизначеності ринку. Її застосування дозволяє підвищити гнучкість і ефективність функціонування підприємств туризму в умовах посткризових трансформацій.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дисертаційної роботи полягає у можливості застосування його результатів та висновків як основи для вдосконалення методів та форм рішення низки соціально-економічних проблем при формуванні антикризових програмних документів органами виконавчої влади регіонів та муніципальних утворень; вдосконалення підприємницького середовища у регіонах; у програмах розвитку регіональних спілок підприємців, а також при доопрацюванні нормативно-правовий бази регулювання питань розвитку підприємництва в посткризовий період.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд»; Консорціуму «Будівельні технології», ТОВ «Виробничо-конструкторська фірма «ШАТЛ», а також у навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю», «Лідерство, організаційна поведінка та розвиток», «Сталий розвиток».

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо розвитку підприємницьких структур у посткризовий період. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції обговорювалися й схвалені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Київ, 2023р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний

стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 2024р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти» (м. Київ, 2024р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Київ, 2024р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми інплементації» (м. Кропивницький, 2025р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (м. Київ, 2025р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані в 13 наукових працях, серед яких 7 статей – у наукових фахових виданнях, 6 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 8,2 д.а., з яких особисто здобувачеві належать 5,1 д.а.

Обсяг і структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, які викладено на 157 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 16 таблиць та 28 рисунків, які наведено на 25 сторінках. Список використаних джерел із 261 найменувань наведено на 23 сторінках, 2 додатка – на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КРИЗОВИЙ І ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОДИ

1.1. Підходи до розвитку підприємництва у посткризовий період

Вперше методологія підприємництва почала зароджуватися у працях Р. Катильона, поступово формуючись у роботах таких вчених міжнародного рівня, як А. Сміт, Ф. фон Хайєк, А. Маршалл, Р. Хізрич, Ж.Б. Сей, І. Кірцнер, Й. Шумпетер, П.Друкер та багатьох інших.

У класичній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) Сміт А. визначає підприємця як «власника капіталу, який задля реалізації якоїсь комерційної ідеї йде на економічний ризик та отримання прибутку; при цьому споживання – єдиний кінець і єдина мета будь-якого виробництва» [5].

Пізніше Сей Ж.-Б. в дослідженні «Трактат про політичну економію» (1803 р.) розвинув думку Сміта А. і зазначив, що основна функція підприємництва - «впливати на розподіл багатств; при цьому в тій самій галузі промисловості підприємець – розумна, діяльна людина знань та порядку – набуває багатства, у той же час як інший, не обдарований такими якостями або який наштовхнувся на несприятливі обставини, розорюється» [5].

Наступні 200 років теорія підприємництва постійно розвивалася. Українські вчені зробили значний внесок у розвиток теорії підприємництва, досліджуючи його економічні, правові та соціальні аспекти. Серед них варто відзначити таких науковців, як Б. Гаврилишин, який аналізував роль підприємництва в економічному розвитку та пропонував шляхи вдосконалення підприємницького середовища. В. Геєць досліджував інституційні основи підприємництва та економічні механізми його розвитку в Україні. О. Бородін та О. Висоцька займалися проблемами інноваційного підприємництва, зокрема питаннями впровадження новітніх технологій та стартап-екосистеми. Також

варто згадати М. Кизима, який аналізував підприємницьку діяльність у контексті регіонального розвитку. Завдяки їхнім дослідженням удосконалюються підходи до підтримки підприємництва, що сприяє економічному зростанню країни.

Однак в працях вищеперелічених авторів не розкрито особливості функціонування підприємницьких структур під час глобальної кризи, що зумовлена військовим станом, і не сформований інструментарій відновлення докризових показників фінансово-господарської діяльності після зняття обмежень. Нами наведено авторські пропозиції щодо методології підприємництва в періоди кризи при впровадженні в бізнес-процеси підприємницьких структур термінових антикризових заходів під час особливих умов, які формуються зовнішнім середовищем.

Мале та середнє підприємництво є необхідним елементом в структурі сучасної економіки держави. Завдяки розвитку малого і середнього бізнесу утворюється велика кількість робочих місць, створюються нові економічні ланцюжки і розвивається інфраструктура. Мале та середнє підприємництво є ключовим драйвером зростання економіки.

Визначення «малий бізнес» було введено у США і включає підприємства певної країни із чисельністю працівників до 500 осіб. У кінці 80-х років XX століття термін «малий бізнес» став широко використовуватись; підприємства малого бізнесу були виділені в окрему категорію, оскільки практика показувала, що проблеми розвитку середніх підприємств часто повторювали проблеми великих компаній.

Основні виклики для малого і середнього бізнесу в кризових умовах – це зниження виручки і зростання недовіри з боку клієнтів, перебої в логістичних ланцюжках, складності в забезпеченні ефективною комунікацією, фінансова нестійкість, зростання невизначеності – вимагають антикризового управління.

Для кожного підприємства головним завданням є забезпечення виробництва та збуту якісного продукту/послуги в рамках реалізації управлінських рішень, що формуються на всіх рівнях управління.

Зазначимо, що структура процесів прийняття рішень на рівні управління підприємством повинна при цьому починатися з чіткого формулювання місії підприємства/компанії в рамках цільових установок його розвитку.

Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль в економіці України. За даними Програми розвитку ООН (ПРООН) станом на 2023 рік, мікро-, малі та середні підприємства складають 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечують 74% робочих місць та створюють 64% доданої вартості в економіці.

Основним органом, який повинен здійснювати регулятивну діяльність, є антимонопольна служба. Антимонопольне регулювання є найважливішим елементом для розвитку конкуренції і формування оптимальних умов для зростання малого і середнього бізнесу. Далі розглянемо табл. 1.1, де представлені пороги домінування за антимонопольним законодавством США, Німеччини, Франції, Великобританії, Італії, Нідерландів і України.

Таблиця 1.1

Порівняння порогів домінування [систематизовано автором]

Країна	Поріг домінування
США	60%
Німеччина	33,3%
Франція	Виторг перевищує в 2 рази найближчого конкурента
Великобританія	25%
Італія	Рішення комісії
Нідерланди	33,3%
Україна	35%, 50%, 70%

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що Україна у питаннях антимонопольного регулювання дотримується більш лояльної політики, чим Європейські країни, за винятком Італії, у якій немає порогів домінування на ринку.

Італійське антимонопольне законодавство вважається одним з найліберальніших у Європі. Всі рішення щодо антимонопольного регулювання віддаються на розгляд державної антимонопольної комісії. Комісія контролює угоди щодо придбання активів або злиття під час здійснення масштабних угод.

В основі італійського досвіду лежить спроба прискореної індустріалізації країни з початку минулого сторіччя. Уряд Італії надав свободу великим промисловим підприємствам для загального розвитку промислового сектора економіки країни.

У Сполучених Штатах Америки поріг домінування на ринку не має перевищувати 60%, проте, згідно із законодавством США, прояв монополії у будь-якому вигляді заборонено. Це законодавство бере свій початок з часів «StandardOil» і діє вже більше 100 років.

Відповідно до антимонопольного законодавства України, суб'єкт господарювання вважається таким, що займає монопольне (домінуюче) становище на ринку, якщо:

його частка на ринку перевищує 35%, за відсутності доказів того, що він зазнає значної конкуренції;

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання перевищує 50%, за умови, що між ними немає суттєвої конкуренції;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання перевищує 70%, також за умови відсутності суттєвої конкуренції між ними.

Ці критерії визначені для оцінки домінуючого становища на ринку та забезпечення ефективної конкуренції.

З початку 2020 року розпочалось активне поширення нової короновірусної інфекції, яка на той час спостерігалася практично у всіх країнах світу. У результаті даної епідемії закрилися міжнародні кордони, уряди багатьох країн були змушені вводити обмеження на роботу різних сфер діяльності економіки. За короткий проміжок часу було порушено ланцюги міжнародних поставок, які забезпечували роботою організації малого і середнього бізнесу, також постраждали сфери обслуговування, туризму, освіти, організації дозвілля та інші. Найбільшу загрозу для свого існування отримали організації малого та середнього бізнесу, оскільки в умовах обмежень дані компанії не зможуть отримувати належний виторг для погашення існуючих витрат, що безпосередньо призведе до їхнього банкрутства. Тому багато держав

надали значну підтримку бізнесу та населенню. Далі наведемо приклади дій країн, що було проаналізовано раніше.

У США склалася одна з надскладних ситуацій в світі по кількості хворих новою коронавірусною інфекцією. Уряд країни вирішив піти на підтримку не тільки населення, але і всього бізнесу загалом. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки на підтримку малого бізнесу було виділено 670 мільярдів доларів. В результаті представники малого бізнесу могли отримати до 10 мільйонів доларів для виплати зарплат своїм співробітникам, а також було введено податкові канікули до 3 місяців для всіх юридичних осіб. Крім допомоги малому бізнесу у США кожному громадянину з доходами менше 100 тисяч доларів в рік надавали одноразові виплати в розмірі 1200 доларів, а також безробітні могли отримувати по 600 доларів кожен тиждень.

У Європейських країнах підтримка надавалась у менших масштабах, але була суттєвою для збереження економіки країн. У Німеччині на підтримку великого та середнього бізнесу було виділено 600 мільярдів євро, 100 мільярдів євро було виділено на купівлю акцій національних компаній, для того, щоб іноземні інвестори не змогли викупити активи. Для малого бізнесу було виділено 50 мільярдів євро підтримки. Крім того, були введені заходи щодо оренди: так, якщо організація не могла оплачувати оренду, то орендодавець не мав право розривати договір оренди. Максимальна сума виплат для малого бізнесу та самозайнятих могла досягати 15 тисяч євро. Епідеміологічна обстановка в Німеччині була достатньо напруженою в перші місяці виникнення епідемії, в країні зафіксовано більше 1 мільйона випадків зараження новою короновірусною інфекцією.

Франція посідала перше місце серед країн Євросоюзу по кількості підтверджених діагнозів короновірусної інфекції. Уряд Франції виділив понад 45 мільярдів євро на підтримку економіки під час епідемії короновірусної інфекції. Близько 35 мільярдів євро було спрямовано на зниження обов'язкових внесків до соціальної системи країни, близько 8,5 мільярдів євро було спрямовано на надання допомоги вимушено безробітним. Для працівників, які

не змогли зберегти свої робочі місця у дистанційному форматі, держава зобов'язалася виплачувати 84% від наявного окладу. Для малого бізнесу з оборотом менше 1 мільйона євро було передбачено підтримку для отримання виплат при першому зверненні 1,5 тисячі євро, а якщо компанія все ще зазнавала труднощів, то при другому зверненні доступні виплати в розмірі 2,5-5 тисяч євро. Таким же чином були введені податкові канікули на 3 місяця і французький державний банк надавав пільгові кредити для підприємств з чисельністю робітників менш ніж 5 тисяч на суму до 300 мільйонів євро.

У Великобританії підтримка бізнесу надавалася у вигляді гарантованих безвідсоткових кредитів, організації могли отримати кредит до 5 мільйонів фунтів стерлінгів. Туристичний бізнес, магазини та сфери обслуговування були звільнені від податків на комерційну діяльність. До того ж представники малого бізнесу могли отримати грант на 10 тисяч фунтів стерлінгів, а найбільш постраждалі сфери могли розраховувати на 25 тисяч фунтів стерлінгів. Також держава виплачувала 80% зарплати тим британцям, які були змушені піти у відпустку у зв'язку з чинними обмеженнями.

У Італії епідемія коронавірусної інфекції почала найактивніше поширюватися в перші місяці виникнення вірусу в Європі. Уряд країни був змушений вжити жорстких заходів самоізоляції громадян. Для підприємств малого і середнього бізнесу італійський уряд надавав можливість отримати кредити під державну гарантію з низькими відсотками. Існуючі податкові платежі та виплати за кредитами підприємствам малого і середнього бізнесу дозволено було платити після закінчення обмежень без нарахування відсотків. Для всіх компаній компенсувалися витрати на необхідне санітарне приладдя в розмірі 50%. Держава надавала можливість отримати 600 євро для кожної особи для самозайнятих та сезонних робітників. Також громадяни, які мають дітей, могли отримати підтримку в розмірі 600 євро на дитину.

Нідерланди, серед країн, що розглядаються, мали найменші наслідки від коронавірусної епідемії. Однак держава також подбала про заходи підтримки економіки у важкий період. На допомогу підприємцям уряд Нідерландів

направив кошти для часткової оплати праці робітників, які не мають можливості продовжити працювати. При збитках компанії від обороту у 100% уряд оплачував 90% заробітної плати співробітників. При збитках у 50% від обороту компенсація складала 45%. Підприємствам було дозволено відстрочку сплати податків на один квартал, а також малий бізнес міг розраховувати на одноразову виплату у 4000 євро. Самозайняті та фізичні особи-підприємці могли отримати одноразову виплату, яка складала 1500 євро на людину в сім'ї, за умови різкого зниження доходу.

Під час пандемії COVID-19 в Україні було запроваджено низку заходів для підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ). Основні механізми допомоги включали:

1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» – урядова ініціатива, що передбачала кредитування бізнесу за зниженими ставками, зокрема можливість рефінансування раніше взятих позик.

2. Податкові канікули та послаблення – тимчасове звільнення від сплати Єдиного соціального внеску (ЄСВ) для ФОПів та самозайнятих осіб, а також скасування штрафів за несвоєчасну сплату податків.

3. Одноразова матеріальна допомога – уряд виплачував 8000 грн підприємцям та їхнім найманим працівникам, чий бізнес постраждав від карантинних обмежень.

4. Грантові та фінансові ініціативи – за підтримки міжнародних організацій (наприклад, Європейського Союзу та USAID) бізнес міг отримати гранти для підтримки діяльності.

5. Мораторій на перевірки – тимчасове призупинення податкових перевірок для зменшення адміністративного навантаження на підприємців.

6. Компенсація витрат на працівників – часткове відшкодування зарплат працівникам підприємств, діяльність яких була призупинена через локдауни.

Ці заходи допомогли пом'якшити економічні наслідки пандемії для малого та середнього бізнесу, хоча не змогли повністю компенсувати втрати.

Далі слід провести порівняння розглянутих країн за кількістю коштів, виділених на підтримку, і їх частку від ВВП країни, яка представлена в табл.1.2.

Таким чином, найбільші заходи підтримки в грошовому виміру були виділені урядом США, але найбільший відсоток від ВВП зайняла підтримка економіки Німеччини. Найменші кошти в кількісному та відносному вираженні на частку від ВВП виділив на підтримку своєї економіки уряд Нідерланди.

Таблиця 1.2

Кошти на підтримку економіки під час епідемії і їх частка від ВВП країни [систематизовано автором]

Країна	Мільярдів доларів	% від ВВП
США	2785	13
Німеччина	750	18,7
Франція	252,5	9,3
Великобританія	438,9	15,6
Італія	136,57	5,7
Нідерланди	29,8	3,27
Україна	4,0	2,5

Варто відзначити, що серед країн, що досліджуються, у Нідерландах було запроваджено найменші обмеження для роботи бізнесу. Україна виділила на підтримку вітчизняної економіки найменшу кількість коштів серед усіх досліджуваних країн як у кількісному вираженні, так і у відсотках від ВВП, що стоїть оцінити негативно. Наведені тенденції свідчать про те, що уряд України не враховував загрозу існуючих обмежень для української економіки як суттєву.

Під час дії воєнного стану в Україні уряд запровадив низку заходів для підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ), спрямованих на збереження економічної активності та забезпечення робочих місць. Основні з них включають:

1. Грантові програми: уряд реалізував проєкт «єРобота», в рамках якого понад 19600 підприємців отримали гранти на загальну суму 9,3 млрд грн, що сприяло створенню 55 тис. нових робочих місць [22].

2. Спрощення регуляторних процедур: запровадження декларативного принципу для започаткування бізнесу та автоматизація процесів через систему «єДозвіл» спростили умови ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану [27].

3. Податкові пільги: введено тимчасові послаблення в оподаткуванні, зокрема, можливість спрощеної системи оподаткування зі ставкою 2% від обороту, що дозволяє підприємцям заощаджувати кошти та інвестувати їх у розвиток бізнесу [22].

4. Програма релокації бізнесу: уряд сприяв переміщенню підприємств із зон активних бойових дій до більш безпечних регіонів, забезпечуючи їм необхідну інфраструктуру та підтримку для відновлення діяльності.

5. Адаптація кредитних програм: програма «Доступні кредити 5–7–9%» була адаптована до умов воєнного стану, що дозволило підприємцям отримувати фінансування на пільгових умовах для підтримки та розвитку бізнесу.

Ці заходи сприяли підтримці МСБ в умовах воєнного стану, забезпечуючи стабільність економіки та збереження робочих місць.

Якщо порівнювати систему програм з розвитку малого та середнього підприємництва, то можна прийти до висновку, що можливості саме для малого бізнесу менші у порівнянні з середнім. Можливо, якби держава надавала більш суттєву допомогу та підтримку, то цієї ситуації не виникло. Саме тому актуально розглянути заходи по вдосконаленню державної підтримки малого підприємництва. Таким чином, слід зробити висновок про те, що реалізацію підтримки малого та середнього бізнесу в Україні слід розвивати в наступних напрямках:

1. Необхідно використовувати існуючу зарубіжну практику розвитку та підтримки малого бізнесу. Також необхідно обмінюватися досвідом між регіонами для вибору найбільш ефективних заходів підтримки.

2. Виділити більші коштів з державного бюджету на підтримку малого та середнього бізнесу у дотаційних регіонах для розвитку економіки в їх межах.

3. Підвищити підприємницьку грамотність населення, яка дозволить знайти більшу кількість здібних людей. Розвивати фінансову грамотність громадян, починаючи зі шкільного віку.

4. Надавати нульові ставки за кредитам для нових підприємців у регіонах з важкою економічною ситуацією, надавати пільгові умови оренди площ.

5. Розвивати необхідну інфраструктуру. Проблема з інфраструктурою є серйозною для багатьох регіонів країни. Через відсутність якісної інфраструктури багато потенційних підприємців не можуть здійснити задумані проекти.

6. Інформувати представників бізнес-середовища про прийняті та діючі програми розвитку малого та середнього бізнесу. Найчастіше, багато представників малого бізнесу не знають про можливості, які надає держава для підтримки розвитку малого підприємництва.

7. Спростити систему перевірок і зменшити чисельність контролюючих органів. Необхідно зробити перевірки та умови для їх проходження більш прозорими для підприємців. Важливо зменшити навантаження контролюючих органів на бізнес, а також зменшити кількість перевірок. Слід розробити заходи боротьби з корупцією під час проведення цих перевірок.

Для досягнення позитивного результату підтримка має здійснюватися постійно. Новий підприємець має розраховувати на неї не тільки в поточний момент, але і в майбутньому.

В умовах економічної кризи, скорочення бюджетних надходжень та зростання витрат на боротьбу з кризовими умовами, зволікання та економія в питаннях державної підтримки приватного сектору в цілому та суб'єктів МСП як найважливішої частини може призвести державу в глибшу та тривалішу рецесією.

У сучасних економічних умовах провідну роль на світовій арені займають корпорації, які створюють інноваційні продукти для користувачів з усього світу. Дані компанії, як правило, виникають у підприємців-початківців, які

намагаються втілити нові ідеї. Будь-які нові технологічні розробки несуть в собі великі ризики, внаслідок чого необхідно створювати найбільш сприятливі умови для ведення бізнесу для новачків-підприємців.

Подальший розвиток інноваційного бізнесу можливий, зокрема, із застосуванням технік інтернет-комерції, де сьогодні сконцетровано основний потенціал провідних економік світу.

Серед напрямків розвитку для малого інноваційного підприємництва можна виділити створення ринку інновацій під егідою розвитку інтернет-комерції. Такий крок допоможе на шляху формування інноваційної економіки та подальшого розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних малих підприємств. Досвід розвинених країн вже показує нам, що інтернет-комерція сьогодні є однією з найбільш швидкозростаючих галузей економіки.

Експерти у галузі інтернет-комерції виділяють кілька видів бізнесу, що працюють у мережі Інтернет. Короткий огляд інструментів інтернет-комерції надано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Системи інтернет-комерції [систематизовано автором]

Інструмент	Опис
Інтернет-магазин	Система дистанційної торгівлі товарами через мережу Інтернет (наприклад, Wildberries)
Інтернет-аукціон	Аналог звичного аукціону – система, де угода купівлі-продажу здійснюється за допомогою інформаційних мереж (наприклад, Ebay)
Цифрова платформа - торговий майданчик	Система ведення закупівельних операцій за допомогою Інтернету, де одночасно можуть брати участь кілька продавців, покупців і постачальників (наприклад, Ощадбанк)

Досвід зарубіжних країн показує, що через Інтернет-майданчики можуть реалізовуватися продукти, створені малим інноваційним бізнесом. Доступ до мережі Інтернет та інтернет-майданчиків дозволить охопити регіональні і навіть міжнародні ринки.

Крім державної підтримки малого інноваційного бізнесу необхідно залучення приватного капіталу (державно-приватне партнерство). Асоціації підприємців, торгово-промислові палати можуть надати реальну допомогу

регіональним органам влади з організації своїх Інтернет-аукціонів та магазинів.

В Україні існують некомерційні саморегулівні організації (СРО). Це юридичні особи, які об'єднують учасників певних професійних галузей для самостійного регулювання своєї діяльності. СРО надають можливість бізнесам у певних сферах здійснювати діяльність згідно зі встановленими стандартами, а також контролювати дотримання етичних та професійних вимог. Однак, навіть незважаючи на створені СРО, внесок таких організацій у розвиток малого інноваційного підприємництва не суттєвий. Це відбувається через недостатню кваліфікацію працівників, дефіцит матеріальних та фінансових коштів.

Слідом за зростанням ролі інновацій йдуть механізми державної підтримки малого інноваційного підприємництва, які спрямовані на побудову комплексної системи надання допомоги інноваційним підприємствам.

Головною проблемою інноваційних компаній є відсутність коштів. Приватні інвестори не хочуть вкладати гроші в високоризиковані починання, тому основну допомогу малим інноваційним підприємствам надають державні та регіональні фонди.

Крім грантів та субсидій для реалізації інноваційних ідей діє система податкових пільг, допомога у ліцензуванні та патентуванні, інформаційна та консультаційна підтримка для потенційних підприємців.

1.2. Роль підприємницьких структур у період кризи та посткризовий період

Частка малих та середніх підприємств (МСП) у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України є предметом різних оцінок, які можуть відрізнятися залежно від критеріїв класифікації та методології. Згідно з даними, наданими членом команди підтримки реформ Міністерства економічного розвитку і торгівлі Денисом Шемякіним, МСБ в Україні забезпечує 55% ВВП. При цьому великі підприємства складають 73% ВВП, а мікро- та малі підприємства – лише 16% [13].

Президент Володимир Зеленський у березні 2021 року заявив, що МСБ є основою економіки України, створюючи 60% ВВП, забезпечуючи 7 млн робочих місць та майже 40% податкових надходжень [13].

Згідно з даними Державної служби статистики України, частка доданої вартості, створеної суб'єктами малого та середнього бізнесу, становить значну частину економіки. Зокрема, у 2018 році спостерігалася тенденція до зростання цієї частки [21].

Враховуючи ці різні оцінки, можна зробити висновок, що частка МСБ у ВВП України коливається в межах від 55% до 60%, залежно від методології та критеріїв класифікації підприємств. Це підкреслює значну роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку країни.

Для порівняння необхідно навести дані розвинених економік світу: в Німеччині, наприклад, частка МСП складає 51% ВВП, у Фінляндії – 60%, у Нідерландах – 63% (табл. 1.4). Порівнявши надані у табл. 1.4 показники, можна зробити висновок, що Європейські країни та США мають значно більшу частку МСП в економіці країни, чим Україна.

Порівнюючи показники часток малого бізнесу у ВВП різних країн світу, слід відзначити, що багато в чому частка малого бізнесу залежить від обсягів державної підтримки.

Таблиця 1.4

Частка малого та середнього підприємництва в економіці країни

[систематизовано автором]

Країна	Частка МСП в ВВП
США	53%
Німеччина	57%
Франція	50%
Великобританія	51%
Італія	52%
Нідерланди	63%
Україна	60%

У США дві основні державні програми підтримки малого інноваційного підприємництва становлять близько 2 млрд доларів, в той час як в Україні у 2021 році Мінекономрозвитку виділило на допомогу малим інноваційним підприємствам 4,5 млрд грн (близько 60 млн доларів). В Україні малий бізнес налічує кількість працівників не більше 100. Існують також мікропідприємства з чисельністю працівників до п'яти осіб (рис. 1.1).

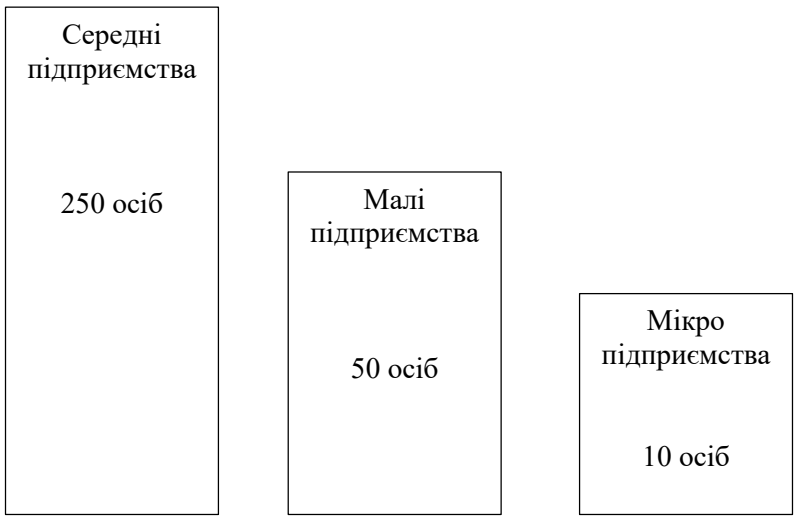

Рис. 1.1. Чисельність співробітників МСП в Україні [побудовано автором]

Підприємницька діяльність сприяє залученню додаткової робочої сили, яку мало використовують інші групи роботодавців. До таких ресурсів належать громадяни, працездатність яких обмежена об'єктивними факторами: пенсіонери, неповнолітні, інваліди, багатодітні матері та інші. При цьому малий бізнес у кризові періоди є своєрідним економічним амортизатором, забезпечуючи робочими місцями населення та надаючи всі види послуг місцевому населенню. Помітна роль малого бізнесу у забезпеченні зайнятості у так званих «спальних районах». Багато сфер підприємництва надають можливості працевлаштування для найбільш вразливих шарів населення. Опитування в формі анонімного анкетування, проведене нами в Київській області, серед мешканців – працівників малих підприємств (всього опитано 527 осіб), виявило таку структуру розподілу співробітників по сферах економічної

діяльності (рис. 1.2).

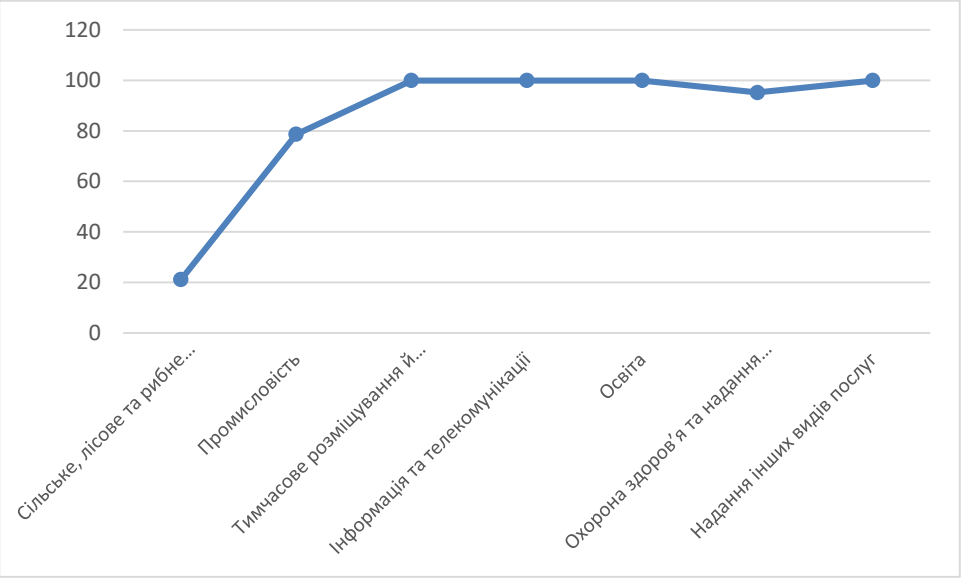

Рис. 1.2. Розподіл співробітників малих підприємств за сферами економічної діяльності [складено автором]

В умовах пандемії більшість підприємців малого бізнесу зіткнулися з проблемами виживання, бо перед ними головним завданням було не збанкрутувати і вирішити найгостріші питання, такі, як оплата орендної плати (більше 60% підприємців мають заборгованості за даними платежами), новий формат роботи співробітників (велика кількість підприємців перейшли на дистанційний формат роботи), виплати заробітної плати своїм співробітникам (багато підприємств мають труднощі з цим, близько 32% підприємств знизили заробітну плату співробітників, також відбулися скорочення), податкові виплати та ін. Тому в таких умовах перед великою кількістю підприємств не стоїть завдання розвитку, виходу на нові ринки, і держава повинна залучати підприємців, намагатися мотивувати їх до даних дій щодо «утримання» бізнесу.

Тому доцільно застосування економічних стимулів, податкових пільг, які широко поширені за кордоном та здатні покращити ситуацію і у нашій країні. Також не можна не відзначити низький рівень фінансування програм розвитку підприємств бізнесу. Ця проблема відзначається у всіх регіонах країни. Існує багато різних підпрограм, однак, на практиці скористатися ними можуть далеко не всі підприємці.

Важливу роль грає міжнародна взаємодія, оскільки вихід на міжнародні ринки відкриває нові горизонти для компанії, дозволяє їй зміцнити свої позиції і підвищити конкурентоспроможність. Міжнародна взаємодія має схожі проблеми, як і регіональна. Також неефективна система інформування, кількість учасників, які можуть отримати консультації щодо виходу на нові закордонні ринки програмою бізнес-інкубатор обмежена кількістю 145 представників. Таким чином, кількість підприємців значно звужується, більше того, інформація часто носить загальний характер, не торкаючись окремих нюансів. Для того, щоб дану систему удосконалити і розширити коло осіб, що володіють інформацією про вихід на міжнародні ринки, малим підприємствам необхідно створити онлайн служби або послуги, на яких фахівці будуть представляти докладну інформацію про те, який пакет документів необхідно зібрати для отримання допомоги в даній сфері, по можливості відповідати на питання щодо їх оформлення. Також ці сервіси можуть надавати статистичні дані щодо країн, що суттєво полегшить для підприємців рішення завдання вибору країни на міжнародному ринку для виходу на нього.

При виборі об'єкта інвестування інвестори звертають увагу на рівень рентабельності вкладень.

Крім конкурентних переваг наша держава має і низку факторів, що стримують інноваційну підприємницьку активність. Зазначимо, що Україні в цілому властива низька підприємницька ініціатива, робота по захисту інтелектуальної власності збудована неефективно, заходи по підтримці інноваційного підприємництва слабо освітлені.

Основною проблемою створення малого інноваційного підприємства є проблема фінансування. Малим підприємствам, вочевидь, нелегко залучати фінансові ресурси до інноваційних проектів. Вже згадувалося, що підприємницька діяльність пов'язана з ризиками, а нові інноваційні розробки і продукти виглядають особливо ризиковано в очах інвесторів.

Залучення зарубіжних консалтингових компаній також може надати позитивний вплив на розвиток підприємництва в Україні, оскільки вони

дозволять виявити провальні проекти на початкових стадіях, а перспективним проектам можуть надати комплексну допомогу.

Не можна пройти повз проблеми фінансування програм розвитку малого та середнього підприємництва, як і в ситуації з регіональною взаємодією органів виконавчої влади і представниками підприємницького середовища, дана проблема існує. Якщо порівнювати із зарубіжними країнами, у яких на програми підтримки з бюджету виділяють 5-15% від суми податкових доходів, то український показник такого фінансування занижений. Практичний показник ефективності програм низький. Отже, необхідно переглянути механізм організації процесу фінансування, зробити його гнучкішим, відповідальним сучасним реаліям; також необхідно передбачити створення резервного фонду на випадок економічних криз.

Крім всього вищевикладеного важливо проводити постійний моніторинг ефективності заходів, що вживаються. Для того, щоб покращити роботу державних структур у цьому напрямку, необхідний оперативний зворотний зв'язок з боку підприємців.

На жаль, в даний момент результати моніторингу, статистичні дані (як правило, складно знайти дані за останні 2 роки) за показниками мають запізнілий характер, що не дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі проблеми і не показує динаміку розвитку процесу. Актуальність та своєчасність є одними з ключових факторів успішності бізнесу, тому часто підприємцям простіше звернутися до комерційних організацій, аналітичних центрів, агентств за оперативною інформацією, але особливу важливість відіграє датування цієї інформації, тому підприємці можуть запитати провести індивідуальне вивчення.

У багатьох економічно розвинених країнах виробництво характеризується саме інноваційністю. Інноваційність вибудовується з моделі потрійної спіралі – співпраці освіти, держави і бізнесу. В результаті такого співробітництва створюються нові інститути, головною метою яких стає накопичення знань та трансфер інновацій. Традиційно в Україні державні

інститути активніше втручаються в інноваційні процеси, оскільки ще з часів СРСР монополія на наукові дослідження і розробки належить саме державі. А приватний капітал побоюється вкладати кошти в розвиток інновацій, оскільки орієнтований, в першу чергу, на отримання швидкого результату. Таким чином державний вплив на систему інноваційного підприємництва стає пріоритетним.

У постпандемічний період виходять на перший план завдання підвищення рівня інноваційності всіх сфер економічної діяльності, бо тільки інноваційні системи управління на всіх рівнях та інноваційні технології дозволять відновитися економіці та повернути втрачені під час пандемії COVID-19 та воєнного стану робочі місця і доходи населення.

Сучасні тенденції розвитку підприємництва включають, в тому числі, і необхідність інноваційного перетворення систем управління, технологій і форм ведення бізнес-процесів. При цьому одним із джерел інновацій, затребуваних підприємництвом, є процес взаємодії підприємницьких структур і наукових відділів українських ЗВО у рамках комерціалізації нововведень, створених в ЗВО, при активному участі так званих інноваційних посередників – структур, що забезпечують вказану взаємодію, наприклад, технологічних інноваційних центрів.

Підприємці і інноваційні компанії, які співпрацюють з подібними центрами, спільно здійснюють витрати на наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки та отримують доступ до безцінних навичок, машин та обладнання для зниження ризику, скорочення часу виходу на ринок та активізації експлуатації нових технологій. Розглянемо досвід Німеччини, Великобританії та США у побудові технологічних інноваційних центрів. Посилення ролі інноваційних посередників є в даний час однією з найбільш яскравих сучасних тенденцій.

Вперше на особливу роль в процесі розвитку інновацій вказав Шумпетер Й., який випуск нових продуктів/послуг, формування нових ринків пов'язував з підприємцями, що генерують «продуктивні» інновації. Мале підприємництво надає значний вплив на процес побудови стійкої ринкової

структури, і навіть розширення економічного сектора. Так само мале підприємництво виконує важливе економічне завдання, а саме підвищення конкуренції, що в кінцевому результаті приведе до зниження цін загалом на ринку. У цьому підвищення конкурентоспроможності на ринку продуктів і послуг, що випускаються, можливе тільки при поступальному підвищенні рівня інноваційності виробничих процесів, методів управління та маркетингових процедур, що реалізуються в українських підприємницьких структурах.

Розглянемо практику підвищення рівня інноваційності підприємницьких структур за допомогою впровадження в процеси комерціалізації нововведень, створених, зокрема, у ЗВО, інноваційних посередниках – наприклад, технологічних інноваційних центрах. У роботі розглянуто досвід Німеччини, Великобританії та США у побудові технологічних інноваційних центрів та зроблено проєкцію на Україну. Позначено при цьому, що посилення ролі інноваційних посередників є в даний час і однієї з найбільш яскравих сучасних тенденцій. Однак спеціалізовані посередники фактично відсутні. Торгово-промислова палата, що представляє собою союз українських підприємців, не повною мірою відповідає заявленим у зв'язку з цим вимогам.

Вітчизняні особливості комерціалізації нововведень, створених у ЗВО, можна охарактеризувати наступними аспектами:

По-перше, у комерціалізації інновацій зацікавлені лише самі ЗВО, а не бізнес. Якщо у ЗВО немає інших можливостей комерціалізації своїх інновацій, крім як при співпраці з вітчизняним підприємництвом (через нормативно-правові обмеження на експорт багатьох інновацій, а також його ще більшої складності (у порівнянні зі збутом у своїй країні), то у бізнеса є широкий вибір джерел інновацій.

Підприємство може імпортувати інновації, саме їх створити, перейняти або перекупити у конкурентів і т.д. Враховуючи, що в стимуляційних програмах уряду немає вказівки на те, що інновації, що впроваджуються вітчизняними підприємствами, повинні створюватися вітчизняними ЗВО, вони опиняються в невигідному стані, так як їх інновації характеризуються низькою

конкурентоспроможністю на українському ринку інновацій.

Більше того, українськими ЗВО створюється набагато більше інновацій (у сукупності), чим потрібно вітчизняним підприємствам. Тобто навіть в випадку встановлення державних преференцій на використання саме інновацій ЗВО, вітчизняний бізнес не забезпечив б комерціалізацію навіть половини з них. Це складна системна проблема, вирішення якої потребує спільних зусиль учасників інноваційного процесу.

По-друге, спеціалізовані посередники фактично відсутні. Невірно відносити до них Торгово-промислову палату, що представляє собою союз підприємців і покликана захищати інтереси бізнесу. Тому комерціалізація інновацій ЗВО є однією із безлічі непрямих її завдань, серед яких і дозвіл суперечок (арбітраж), і експертиза, і сертифікація, і послуги в сфері державних закупівель, і здійснення виставково-ярмаркової діяльності та ін.

У Німеччини Товариство Фраунгофера по комерціалізації прикладних досліджень (Fraunhofer-GesellschaftzurForderungderangewandtenForschunge.V.) є важливим посередником в інноваційній системі. Основна мета Товариства Фраунгофера полягає в сприянні проведенню вузами наукових досліджень, орієнтованих на результати, які будуть генерувати технологічні інновації та нові системні рішення в інтересах партнерів за договором – приватного та державного секторів, а також суспільства в цілому. Щоб реалізувати дану ціль, Товариство Фраунгофера виконує такі завдання:

сприяння укладанню договорів (контрактів) на проведення ЗВО наукових досліджень для приватного бізнесу з метою створення та оптимізації технологій, процесів і послуг аж до виробництва прототипів і невеликих серій інноваційних продуктів за шістьма ключовими областями досліджень, включаючи охорону здоров'я, харчове виробництво та навколишнє середовище, безпеку, інформацію та зв'язок; транспорт і мобільність; енергетику; екологічно безпечне виробництво, тобто ресурсоефективне виробництво;

консультації та підтримка: для сприяння зусиль партнерів (ЗВО і підприємствам приватного і державного сектора) по комерціалізації інновацій

Товариство Фраунгофера надає ряд допоміжних послуг, включаючи тестування в демонстраційних центрах, навчання на місці; беруть участь в інноваційному процесі співробітників, додаткові послуги під час і після впровадження інновацій; надання рекомендацій щодо фінансування, зокрема для малого та середнього бізнесу;

інспекція, експертиза і сертифікація: акредитовані випробувальні лабораторії надають корпоративним клієнтам різні послуги, включаючи перевірку інновацій на відповідність обов'язковим стандартам, консультації експертів в різних технологічних секторах, що володіють передовими знаннями і надають рекомендації щодо покращення бізнесу;

навчання: Товариство Фраунгофера також відіграє важливу роль у створенні і розвитку людського капіталу, шляхом навчання талановитих дослідників в різних наукових областях, що дозволяє їм розвивати професійні і особисті навички, необхідні для продуктивної роботи в ЗВО і в промисловості.

Основне завдання Фраунгофера – сприяти економічному і соціальному розвитку, міжнародній конкурентоспроможності, забезпечуючи при цьому, щоб вироблені і впроваджені інновації були етично обґрунтованими і екологічно відповідальними.

Структура фінансування Товариства Фраунгофера змішана, що включає, в тому числі контракти з приватними промисловими партнерами та фінансовані державою дослідницькі проекти. Цільове фінансування державного і місцевого уряду складає майже 30% і представляє собою надійне джерело підтримки, яке дозволяє Товариству Фраунгофера реалізовувати стратегічно важливі завдання в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура Товариства Фраунгофера достатньо складна. Воно є найбільшим в Європі технологічним інноваційним центром, в якому трудяться вчені і інженери, працюють у 67 інститутах та дослідницьких підрозділах по всій Німеччини. Воно є учасником 20 інноваційних кластерів, кожен з яких включає мережі промислових підприємств, ЗВО і інших місцевих дослідницьких інститутів і інноваційних посередників, які спеціалізуються в

відповідних тематичних областях.

Слід відзначити, що кластерне співробітництво, як правило, обмежено рамками одного державного округу (регіону) Німеччини та є проектноорієнтованим. Причому успіх цих зусиль залежить від додаткових фондів промислових партнерів та державних інвестицій в інноваційні проекти в регіоні. Крім того, дослідницька діяльність Товариства Фраунгофера децентралізована, що дозволяє його 67 структурним підрозділам (інститутам) ідентифікувати широке коло інноваційних областей для задоволення довгострокових та короткострокових потреб своїх клієнтів з приватного сектора, надаючи ЗВО широкі науково-дослідні можливості в затребуваних бізнесом областях.

Напівавтономні підрозділи, в свою чергу, розвивають власну присутність на місцевих ринках і керують своїми власними бюджетами. Однак ця децентралізована модель включає лінійні функції, регульовані централізованими механізмами контролю, які забезпечують Товариству Фраунгофера узгоджену реалізацію загальної стратегії.

Товариство Фраунгофера бере участь в міжнародних дослідницьких та інноваційних заходах у Європі, Північній та Південній Америці, Азії, на Ближньому Сході і в Північній Африці. Зокрема, його дочірні компанії розташовані в Австрії, Італії, Португалії, Швеції, Великобританії, США і Чилі. Fraunhofer-Gesellschaft також бере участь в міжнародних інноваційних мережах і організаціях, включаючи Європейський дослідницький консорціум інформатики та математики (ERCIM), Європейську асоціацію науково-технічних організацій (EARTO), Глобальний дослідницький альянс (GRA) і Всесвітню асоціацію промисловців і Технологічних дослідницьких організацій (Waitro).

У Великобританії ядром національної інноваційної системи є Центри катапульти (TheCatapultCentres), які були створені в 2011р. як мережа елітних технологічних інноваційних центрів, «спрямованих на швидке перетворення наукових досліджень в ринкові продукти і забезпечення їх комерційного

успіху», і дозволяють Великобританії генерувати майбутнє економічне зростання.

Зокрема, ці центри надають британським підприємствам ресурси, знання, обладнання і контакти, необхідні їм для розробки нових товарних продуктів, процесів і послуг. Вони також надають представникам дослідницької і академічної спільноти можливості для фінансування, мережевої взаємодії, доступ до сучасних засобів захисту інтелектуальної власності. В цілому Центри долають розрив між ЗВО, дослідницькими інститутами та підприємствами, дозволяючи «перетворити наукові ідеї в комерційні реалії».

Центри Катапульти були створені Національним агентством по інноваціям Великобританії і Радою по технологічній стратегії Великобританії у відповідь на доповідь Г. Хойсера «Поточна та майбутня роль технологічних інноваційних центрів у Великій Британії». У 2010р. прем'єр-міністр Д. Кемерон виділив більше 200 млн. фунтів стерлінгів на створення протягом чотирьох років шести технологічних інноваційних центрів в ключових областях британської економіки, а в 2011р. представники Ради по технологічній стратегії Великобританії провели консультації з місцевими підприємствами для розробки стратегії та плану реалізації, в якому викладено бачення та план роботи Центрів Катапульти.

Цей план був одним з елементів більш широкої повістки дня уряду Великобританії, спрямованої на стимулювання довгострокової підтримки інновацій і зростання бізнесу, встановленої в рамках Національної концепції комерціалізації на 2011-2019 рр. Кожен Центр Катапульти зосереджений на просуванні області з великим ринковим потенціалом, який створить нові глобальні можливості для Великобританії. Сьогодні створено сім таких центрів:

високопродуктивне виробництво;

клітинна терапія;

морська відновлювана енергія;

супутникові системи;

цифрова економіка;

міста майбутнього;

транспортні системи;

енергетичні системи;

діагностики для каталітичної групи стратифікованої медицини.

Кожен центр знаходиться на своєму етапі розвитку. У звіті Казначейства за 2017р. «Інвестування в майбутнє Великобританії» вказано, що уряд Великобританії виділив додатково 185 млн. фунтів стерлінгів на фінансування діяльності цих центрів в інтересах підтримки комерціалізації інновацій.

За 6 років свого існування Центри катапульти опанували бюджет у розмірі близько 1,4 млрд. фунтів стерлінгів. Передбачається, що кожен інвестований фунт, за прогнозами, створить 7 фунтів стерлінгів у вигляді економічного зростання. Модель фінансування кожного технологічного інноваційного центру схожа на німецьку модель. Таким чином, фінансування надходить з трьох джерел:

основне державне фінансування від ради по технологічному розвитку в рамках довгострокових інвестицій в інфраструктуру, експертизу і розвиток людського капіталу;

фонди наукових досліджень приватного підприємництва;

конкурси та гранти на проведення науково-дослідних проектів, фінансовані спільно державним і приватним секторами.

Передбачається, що кожен центр після того, як він буде повністю створений, має залучати від 10 до 15 мільйонів фунтів стерлінгів в рік від бізнесу, щоб бути життєздатним. У семи Центрах Катапульти задіяно понад 1400 осіб, які пов'язують ЗВО Великобританії з великими і малими підприємствами в високотехнологічних секторах економіки, щоб просувати спільні цілі прискорення бізнес-інновацій, нарощування дослідницького потенціалу та створення критичної маси, необхідної для участі в глобальних ланцюжках створення вартості та ринків з високими темпами зростання.

Хоча всі Центри Катапульти працюють під цим гаслом, подібно німецьким технологічним інноваційним інститутам, кожен центр є незалежним

суб'єктом. З цією метою сім центрів створюються в організаційно-правовий формі товариств з обмеженою відповідальністю (ltd) та існують як окремі юридичні особи. Кожен центр має операційну автономію, яка дозволяє йому гнучко реагувати на мінливі потреби своїх клієнтів.

Крім того, окремі центри самі відповідають за бізнес-планування, реалізацію своїх цілей, активів і зобов'язань, володіння та управління об'єктами, обладнанням та інтелектуальною політикою. У кожному центрі є Рада управління, що складається з представників бізнесу та експертів. Команда Ради управління відповідає за повсякденне управління центром.

Порівняно з німецьким технологічним інноваційним центром, міжнародна присутність Центрів Катапульти не настільки велика. Тим не менше, вони віддані побудові міжнародних партнерських відносин з підприємствами і аналогічними центрами і просування британських підприємств і інновацій по всьому світу. Наприклад, у травні 2013 р. було підписано угоду про співпрацю Центру клітинної терапії з Канадським центром комерціалізації регенеративної медицини.

Обидва центри планують спільну роботу над проектами в області наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, клінічними випробуваннями, стандартизацією, а також в інших ініціативах, таких, як навчання. Інші центри нарощують свій глобальний профіль, беручи участь в організації та/або організовуючи заходи, що об'єднують підприємців, дослідників та інших експертів в галузі обміну ідеями, демонструють нові інновації та налагоджують партнерські стосунки. Наприклад, Центр міст майбутнього проводить семінари і практикуми для бізнесу, щоб налагодити співробітництво з провідними світовими центрами в Парижі, Нью-Йорку та Сінгапурі.

Центри катапульти також збільшують свою присутність на глобальному рівні шляхом розробки спільних угод і партнерських відносин із транснаціональними корпораціями, такими як Глаксо Сміт Кляйн (GlaxoSmithKline) (у співпраці з Центром клітинної терапії) і Роллс-Ройс (у

співпраці з Центром високопродуктивного виробництва). Можливі успіхи встановлення партнерських відносин і ініціювання проектів в порівнянні з німецьким технологічним інноваційним центром знаходиться на ранній стадії розвитку. Тим не менш, катапульти досягли ряду успіхів протягом своїх перших років роботи:

центр високопродуктивного виробництва залучив до участі у своїх програмах 571 підприємство. Він реалізував 830 проектів з участю приватного сектору та налагодив понад 1800 угод з малим та середнім бізнесом. 35% доходу центру, що складається із 134 млн. фунтів стерлінгів, отримані від промислових підприємств;

центр клітинної терапії опублікував свою базу даних про поточні клінічні випробування у Великій Британії в галузі клітинної терапії в січні 2013р., яка використовується для визначення потенційних програм розвитку. Центр також створив ряд науково-дослідних партнерств, в том числі спільно з ТОВ «РенейронГруп» (ReNeuronGroupplc), метою якого є робота над новими технологіями виробництва та аналіз клітинної терапії;

центр майбутніх міст організує заходи і запускає ініціативи, спрямовані на те, щоб допомогти британським компаніям розробляти самі сучасні рішення для міського бізнесу, які вони можуть продавати світові. На сьогоднішній день центр працює над проектами для досягнення своєї основної цілі: Форум «Розумні міста», «Відкрита програма міст», і проект «Синхронізація даних у Великому Манчестері».

центр транспортних систем запустив чотири проекти, спрямовані на співробітництво з бізнесом, урядом і ЗВО для комерціалізації продуктів, послуг та рішень для ринку транспортних систем: міська транспортна зона, проект картування настроїв, ініціатива «Миттєва погода», надання інформації про планування вильоту в режимі реального часу.

Зазначимо, що при плануванні процесів комерціалізації підприємницькими структурами нововведень, створених у ЗВО, необхідно враховувати той факт, що підприємництво має ширший вибір джерел інновацій

і принципово неправильно вважати інноваційного посередника – представника інтересів бізнесу – зацікавленим в успіху комерціалізації інновацій ЗВО – це швидше організація, сприяюча інноваційній активності підприємництва. Для неї ЗВО виступають не як пріоритетні сторони комерційних відносин, інтереси яких необхідно відстоювати і захищати, а як одні з постачальників інновацій для підприємств, якого цілком можна виключити з їх інноваційної діяльності. У сучасній вітчизняній практиці ми бачимо, що саме це відбувається, коли Торгово-промислова палата замінює викладачів ЗВО на навчальних курсах для бізнесу та сама проводить наукові дослідження за запитом вітчизняного підприємництва.

Розглянемо об'єкти інвестування інноваційних напрямів розвитку підприємств. На рис. 1.3 представлені основні типи інновацій.

Одним з можливих напрямів підвищення рівня інноваційності підприємницьких послуг є процес комерціалізації нововведень, створених зовнішніми науковими організаціями, оскільки власні відділи НДР та НДДКР більшість підприємницьких структур організувати у своїй структурі не мають фінансової можливості.

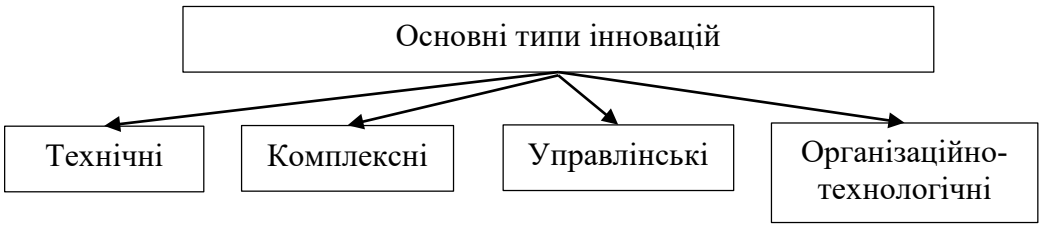

Рис. 1.3. Основні типи інновацій [складено автором]

Розглянемо нижче особливості державного стимулювання процесу комерціалізації нововведень, створених у ЗВО. Зазначено, що у ряді областей інновації не затребувані підприємництвом (відсутній попит) і свідомо мають обмежені ринкові можливості, по меншій мірі, в Україні. Це, в тому числі, області науки, в яких не розвинене вітчизняне підприємництво: інновації ЗВО в цих областях просто нема кому впроваджувати. Це можуть бути також ті

області, в яких інновації не потрібні бізнесу.

При цьому інновації у певній сфері підприємництва, наприклад, можуть бути просто невигідні. Так, багато підприємств зайняті в невиробничій сфері, виконуючи посередницьку функцію, тобто, перевозячи товари з місця їх виробництва у місця, де рівень цін вищий та їх вигідно продавати. У підприємств в даній сфері часто немає можливостей (у першу чергу фінансових) запроваджувати інновації. Так, частка МСП, яка не має вільних ресурсів, становить близько 40% за даними на 2023р. У результаті інновації ЗВО виявляються не затребуваними на ринку, у той час, як у непріоритетних галузях економіки бізнес змушений імпортувати інновації. Імпульсом до створення технологічних інноваційних центрів в розвинених країнах, як правило, є інноваційний розвиток вітчизняної економіки, який відбувається в рамках відповідної національної програми. Уряд створює технологічні інноваційні центри, які знаходяться в державній власності та виконують завдання, поставлені державою перед ними.

Звернемося за досвідом до США. У США національна мережа інновацій в області промисловості включає в себе 3 інститути промислових інновацій, що перебувають у консорціуму галузевих, академічних і урядових представників, працюючих спільно для використання існуючих ресурсів та співробітництва, дозволяючи прискорити комерціалізацію інновацій:

Національний інститут інноваційних виробництв в Детройті;

Інноваційний інститут цифрового виробництва і дизайну в Чикаго;

Енергетичний інститут електроніки нового покоління у Північній Кароліні.

Надалі планується створення нових інститутів в інших галузях промисловості. Діяльність інститутів включає в себе наступні заходи:

підготовка дослідницьких і демонстраційних проектів, які знижують вартість і ризик комерціалізації і виробництва нових технологій або вирішують загальні проблеми виробництва інноваційної продукції;

навчання на всіх рівнях, включаючи професійну підготовку та

перепідготовку фахівців промислових підприємств, а також розробка інноваційних методологій і практик такого навчання;

налагодження взаємодії і партнерства ЗВО з малими і середніми промисловими підприємствами;

сприяння ліцензування об'єктів інтелектуальної власності в ЗВО.

Бюджет США 2014 р. передбачав розміщення одноразових інвестицій в розмірі 1 млрд. дол. для створення технологічного інноваційного центру. Адміністрація Обами оцінила внески федерального фінансування кожного інституту на суму від 70 до 120 млн. дол. протягом перших 5-7 років в залежності від можливості, зрілості та капіталомісткості технологій та галузевої спеціалізації. На ранньому етапі недержавне (тобто приватне залучене) фінансування ґрунтувалося на активах в натурально-речовинній формі, таких як обладнання та будівлі.

У 2013 р. Президент США Б. Обама оголосив своїй адміністрації, що його першим пріоритетом є перетворення Америки в «магніт для нових робітників місць і виробництва». У цьому року була запущена Національна мережа інновацій в області промисловості (TheNationalNetworkforManufacturingInnovation) для реалізації цієї мети, а точніше «для створення ефективної дослідницької інфраструктури для розвитку промисловості і наукових кіл і для рішення галузевих проблем США». Адміністрація Обами просунула Національну мережу інновацій в області промисловості в якості важливої мережі технологічних інноваційних центрів, що заповнює пробіл між освітою і наукою (ЗВО) і виробництвом і запровадженням технологічних інновацій підприємництвом. Рішення федерального уряду зосередитися на промисловості ґрунтується на переконанні, що цей сектор має вирішальне значення для просування інновацій, зростання продуктивності, зайнятості, експорту та забезпечення національної безпеки. Світовим трендом сьогодні є той факт, що на початкових етапах свого існування технологічні інноваційні центри є центральною ланкою процесів комерціалізації інновацій у ЗВО розвинених країн, керуються централізовано і

знаходяться під сильним контролем держави, але по мірі їх розвитку посилюється їхня автономність.

Діючі німецькі, британські і американські технологічні інноваційні центри мають аналогічну децентралізовану організаційну структуру, що надає окремим інститутам/центрам автономію, необхідну для розвитку інновацій у вузькоспеціалізованих галузях. Однак кожен із цих інститутів/центрів управляється центральним керівним органом і реалізує деякі централізовані механізми керування (наприклад, загальна політика, пов'язана з інтелектуальною власністю, підзвітність, маркетинг і брендинг), які в сукупності є скоординованою системою. Незважаючи на деякі відмінності, можна виявити подібності процесів комерціалізації нововведень, створених в топових ЗВО розвинених країн, що дозволяють сформулювати відповідні закономірності. Основна закономірність пов'язана з тим, що початковий запуск процесів комерціалізації інновацій в ЗВО розвинених країн і створення технологічних інноваційних центрів відбувається за ініціативою держави, але згодом стає вигідним для приватного бізнесу, і ініціатива переходить до нього. На підставі розглянутого досвіду Німеччини, Великобританії і США нами складено модель комерціалізації інновацій в ЗВО розвинених країн, яку наведено на рис. 1.4.

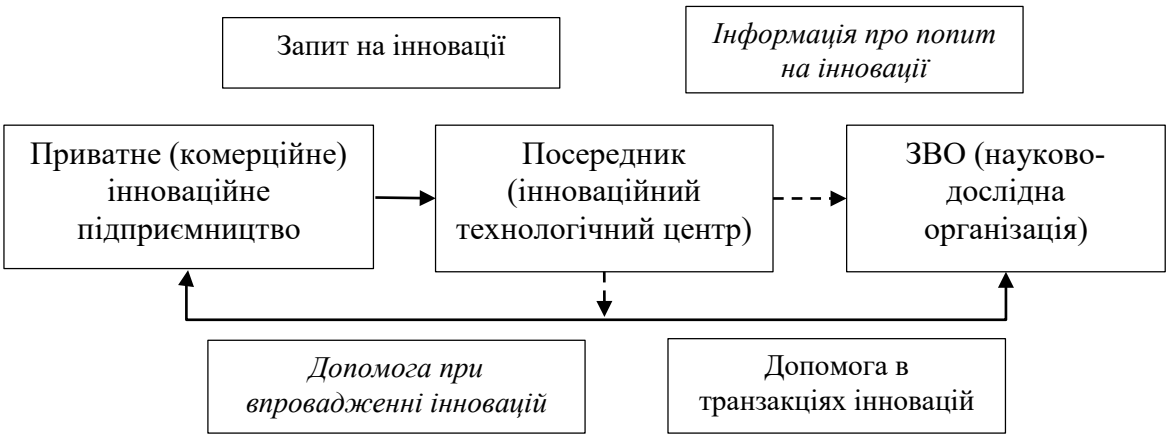

Рис. 1.4. Модель комерціалізації інновацій в ЗВО розвинених країн [систематизовано автором]

Як видно з рис. 1.4, ядром моделі комерціалізації інновацій в ЗВО розвинених країн є посередник в особі технологічного інноваційного центру – його функції виділено курсивом, а зв'язок і відносини, здійснювані за його ініціативою, пунктирними стрілками. Він збирає запити інновацій від приватного (комерційного) інноваційного підприємництва і передає їх науково-дослідним організаціям (ЗВО). Вони в свою чергу проводять наукові дослідження, потрібні на ринку, і передають їх бізнесу.

При цьому посередник надає всіляку допомогу в транзакції ЗВО і бізнесу, включаючи консультації і послуги по документальному оформленню їх відносин в форматі взаємовигідних комерційних угод. Він також надає бізнесу допомогу у впровадженні інновацій ЗВО – консультаційну, а найчастіше і фінансову.

Яскравим проявом даного явища стало призупинене створення в Україні регіональних опорних ЗВО у складі ЗВО-флагманів. Передбачалося, що такі вузи будуть готувати фахівців для задоволення потреб регіонального підприємництва, хоча фактично вони зберегли свою спеціалізацію.

При цьому зростаючий попит на ринку праці на фахівців у сфері послуг залишається без уваги. У результаті в основній галузі регіональної економіки спостерігається дефіцит кваліфікованих спеціалістів, що гальмує її розвиток. Незважаючи на вказану відсутність маркетингових досліджень, проведених ЗВО, слід визнати їхню активність в області брендингу.

Вітчизняні ЗВО достатньо активно використовують в своїй діяльності рекламу для просування своїх послуг в регіоні і залучення студентів, а також використовують піар, налагоджуючи та зміцнюючи зв'язок з адміністрацією регіону і приймаючи участь в регіональних наукових заходах (конференціях, семінарах і т.п.). В інноваційній сфері маркетингові дослідження фактично не проводяться.

Спеціалізовані посередники переслідують свої інтереси в процесі комерціалізації інновацій ЗВО. У сучасній Україні такими посередниками виступають регіональні представництва Торгово-промислової палати. До них

звертаються регіональні підприємства, і на їх платформі відбувається взаємодія ЗВО та бізнесу. Така взаємодія здійснюється, наприклад, в формі проведення навчальних курсів, на яких розкриваються тонкощі впровадження інновацій.

Вищеописана інфраструктура системи комерціалізації інновацій при ЗВО призначена для створення унікальної «навчальної фабрики», яка готує студентів та працівників у різних областях діяльності, а також допомагає бізнесу – головним чином, малим та середнім підприємствам – отримувати доступ до дослідних можливостей (інноваціям ЗВО), а також до машин і обладнання, необхідних для виведення на ринок нових інновацій.

В результаті держава стимулює проведення ЗВО наукових досліджень (через розміщення грантів, призначення стипендій на проведення наукових досліджень, визначення областей паспортів спеціальностей ВАК та ін.) у тих галузях науки, в яких інновації не затребувані підприємництвом (відсутній попит) і свідомо мають обмежені ринкові умови.

Це можуть бути галузі науки, в яких не розвинене вітчизняне підприємництво. Тобто інновації ЗВО в цих областях просто нема кому впроваджувати. Це можуть бути також ті області, в яких інновації не потрібні бізнесу.

Торгово-промислова палата залучає викладачів ЗВО для проведення таких курсів для бізнесу на своєю території. Під час цих курсів представники Торгово-промислової палати також проходять навчання. І згодом, коли бізнес знову звертається в Торгово-промислову палату за такими курсами, викладачі ЗВО для цього вже не залучаються – курси проводять навчені спеціалісти Торгово-промислової палати.

Така схема зручна для Торгово-промислової палати, так як дозволяє їй здійснювати вигідну комерційну діяльність, нейтральну для бізнесу, якому байдуже, де отримувати необхідні послуги, а стосовно ЗВО вона безвідповідальна і вкрай невигідна, оскільки фактично призводить до втрати їх конкурентних переваг у інноваційній сфері, будучи причиною копіювання їх інновацій.

Тут йдеться про маркетингові та організаційні інновації. Якщо говорити про технічні інновації ЗВО, то Торгово-промислова палата не сприяє їх комерціалізації. Тобто посередництво в контексті комерціалізації інновацій ЗВО є негативним моментом, тому що замість сприяння успіху даного процесу, гальмує його. Це відбувається, тому що право проведення навчальних курсів не реєструється ЗВО як об'єкт інтелектуальної власності через складність такої процедури реєстрації.

Важливим аспектом є і неефективність судового захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності. Звернення в суд за будь-якими питаннями є скрутним. Складнощі виникають, починаючи від самої подачі заяви, і супроводжують весь судовий процес. Висока завантаженість суддів є причиною тривалого терміну розгляду позовних заяв, а також частою причиною негативних рішень з метою швидкого завершення судового процесу.

Тому навіть у разі, якщо права на об'єкти інтелектуальної власності ЗВО зареєстровані, відстояти їх в суді часто не є можливим, через це ці права нерідко порушуються Торгово-промислової палатою. Це також відбувається, тому що нормативно-правове поле їх господарських відносин не визначено.

Ключовими причинами виникнення даних особливостей є наступні. По-перше, вибір пріоритетних галузей для розвитку інновацій ЗВО здійснюється на основі національних інтересів трансформації галузевої структури ВВП. Іншими словами, ЗВО розглядаються урядом не як посередники задоволення поточних та довгострокових потреб ринку праці, а як інструменти модернізації економіки та зміни моделі її внутрішньої та міжнародної виробничої спеціалізації. По-друге, прояв інноваційної активності важко організувати для більшості сучасних підприємств.

1.3. Особливості державного регулювання підприємництва в посткризовий період

В Україні існує кілька рівнів підтримки малого підприємництва: державний, регіональний та місцевий. Державна підтримка малого бізнесу реалізується через програми, затверджені Кабінетом Міністрів України, Міністерством економіки України та іншими державними органами. Крім того, місцеві органи влади можуть надавати фінансову, консультативну та іншу допомогу підприємцям на рівні громад.

В Україні діє система підтримки малого інноваційного підприємництва, яка постійно вдосконалюється у зв'язку з розвитком інноваційної інфраструктури та технологічного підприємництва. Основною метою державної підтримки є сприяння розвитку підприємницької діяльності, підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу та стимулювання інновацій.

Зокрема, у рамках Державної стратегії розвитку малого і середнього підприємництва на період до 2025 року передбачено заходи щодо підтримки малого інноваційного підприємництва. Також діють програми Українського фонду стартапів, грантові ініціативи від Європейського Союзу, USAID, ЄБРР та інших міжнародних партнерів, спрямовані на фінансування інноваційних проєктів.

Одним з найважливіших елементів системи державної підтримки малого інноваційного бізнесу є державні фонди. Бюджетні і позабюджетні фонди сьогодні готові надати підтримку інноваційним проектам. Такі фонди можуть спеціалізуватися як на допомозі інноваційних продуктів (послуг), так і на малому підприємництві, і, зокрема, надавати допомогу при здійсненні інноваційної діяльності.

На державному рівні підтримку малим інноваційним підприємствам в Україні надає Український фонд стартапів, який фінансує перспективні проєкти у сфері інновацій та технологій. Також діють різні державні програми, спрямовані на стимулювання інноваційного підприємництва, зокрема грантові

ініціативи, програми кредитування та податкові стимули.

На регіональному рівні допомогу малому інноваційному бізнесу надають обласні адміністрації та місцеві органи влади. Такі програми фінансуються в межах місцевих бюджетів і можуть включати податкові пільги, субсидії, навчальні та консультаційні послуги для підприємців.

За міжнародними показниками, частка малого та середнього підприємництва (МСП) у ВВП значно варіюється залежно від країни. Наприклад, у Нідерландах частка МСП у загальному ВВП ЄС становить 5,3%, тоді як у Німеччині приблизно 70% працівників зайняті у сфері малого та середнього бізнесу, у Великій Британії – 61%. В Україні цей показник поступово зростає, але все ще є нижчим за рівень розвинених європейських країн, що зумовлено низкою викликів.

Основні проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні можна розподілити за такими групами:

1. Фінансові бар’єри. Українські підприємці стикаються з високими процентними ставками за кредитами, які у різні періоди можуть значно перевищувати європейські. Хоча існують державні програми компенсації відсоткових ставок, доступ до дешевих кредитних ресурсів для малого бізнесу залишається обмеженим.

2. Інфраструктура. Значна частина інженерних комунікацій та дорожньої інфраструктури потребує модернізації. Це ускладнює роботу підприємств, особливо у сфері виробництва. Високі витрати на підключення до електромереж та інших ресурсів створюють додаткові фінансові навантаження для малого бізнесу.

3. Інформаційний доступ. Багато підприємців недостатньо обізнані про існуючі програми державної підтримки, пільгові кредити та інші можливості розвитку. Недостатній рівень інформаційної доступності уповільнює розвиток малого та середнього бізнесу.

4. Кадровий дефіцит. В Україні спостерігається нестача кваліфікованих фахівців у багатьох галузях. Багато молодих спеціалістів виїжджають за кордон

у пошуках кращих умов праці, що створює дисбаланс на ринку праці. Також рівень фінансової мотивації для спеціалістів у регіонах часто є недостатнім для залучення висококваліфікованих кадрів.

5. Адміністративні бар'єри. Відкриття та ведення бізнесу в Україні все ще пов'язане з бюрократичними труднощами. Незважаючи на впровадження електронних сервісів та реформу дозвільної системи, підприємці стикаються з перевірками, складними процедурами отримання дозволів та іншими обмеженнями.

Уряд України продовжує працювати над покращенням умов для малого та середнього бізнесу, зокрема через спрощення регулювання, впровадження цифрових послуг і розвиток програм фінансової підтримки.

В Україні на регіональному рівні підтримка малого інноваційного бізнесу реалізується через такі механізми:

1. Надання пільгових кредитів та грантів для впровадження інноваційних рішень.

2. Інформаційна, фінансова та консультативна підтримка підприємств, зокрема сприяння у виході на ринки з інноваційною продукцією.

3. Відшкодування частини витрат, пов’язаних із патентуванням та ліцензуванням нових розробок.

4. Податкові стимули для підприємств, що працюють у сфері наукових досліджень та розробок.

5. Часткова компенсація процентних ставок за кредитами, залученими на створення нових технологій та продуктів.

6. Співфінансування наукових досліджень, що сприяють вирішенню завдань регіонального розвитку та покращенню соціально-економічної ситуації.

Серед регіонів України особливе місце посідає м. Київ як столиця та ключовий економічний центр країни. Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, у Києві зосереджено найбільшу кількість суб’єктів малого підприємництва.

У столиці також діють численні фонди підтримки стартапів, бізнес-інкубатори, технопарки та консалтингові компанії, що сприяють розвитку малого інноваційного бізнесу. Це створює сприятливе середовище для підприємців та виділяє Київ серед інших регіонів України.

Якщо провести аналіз та докладно розглянути, яке місце малий бізнес займає в сучасному світі, то можна прийти до висновку про наявність особливого впливу на нього тих рішень, які приймаються на державному рівні. Рішення, які приймають на регіональному рівні, надають менший вплив на підприємницькі структури, так як даний рівень більш обмежений в бюджеті по порівнянні з державним.

Концепцію «інвестиційно-інноваційна діяльність» все частіше можна зустріти в наукових публікаціях. Сьогодні інвестування – досить популярний спосіб вкладення коштів не тільки серед бізнесменів, але і приватних осіб. Бажання примножити свої капітали цілком природно, тим більше, що в умовах інфляції вкладати гроші в нові перспективні проекти набагато вигідніше, ніж зберігати їх на депозитних рахунках банків. Щодо економічної грамотності сьогодні: кожен бажаючий може отримати вичерпну інформацію про види і форми інвестування з Інтернету або у професійних інвест-консультантів.

Якщо інноваційний проект має чітку структуру і чітке економічне обґрунтування його ефективності, то процес інвестування в цьому випадку дозволяє побудувати етапи реалізації проекту, що стає для інвесторів ефективним засобом вкладення капіталу. Таким чином, інвестиційна діяльність буде особливо актуальною в сучасних економічних системах розвинених країн, які розвиваються саме за рахунок впровадження інновацій в усіх сферах виробництва.

Вищезазначений підхід до розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності піднімає економіку на новий рівень, при цьому розвиток відбувається не тільки в рамках нарощування виробничого потенціалу, а більшою мірою – за рахунок використання нових наукових знань і розробок в створенні інноваційних продуктів.

Зі зміною реалій змінюються і напрямки інвестування. Індустріальна стадія розвитку виробництва припускає вливання інвестицій у вже існуючі сфери: у вдосконалення наявних фондів, на розширення виробничої бази – тобто головним чином вони виконують реноваційну функцію.

Постіндустріальна стадія диктує нові умови, в яких, раніше всього, інвестуються інноваційні (інтелектуальні) розробки, а підтримка матеріально-речових фондів відсувається на другий план.

За інноваційної форми інвестування вкладені інвесторами кошти вливаються в інноваційні технології, продукти, послуги. Прикладом може бути інвестування інноваційного проекту – наукового, технічного чи соціального, реалізація якого дозволить створити принципово новий продукт.

У створенні інноваційної моделі економічного розвитку приймають участь як адміністративні структури (Держава), так і приватний капітал (Бізнес). І ті, і інші конче зацікавлені в стимулюванні науково-технічного прогресу, в створенні і ефективному застосуванні різних нововведень, які дозволяють значно збільшити обсяги та якість виробництва та споживання, випускати конкурентоспроможну продукцію з меншими витратами, скоротивши сукупні витрати на її виробництво при більшій продуктивності праці.

Розглянувши основну групу проблем, що існують в Україні по підтримці малого і середнього бізнесу, а також порівнявши антимонопольне регулювання та заходи підтримки під час епідемії COVID-19 із зарубіжними країнами, були зроблені висновки, у яких напрямках слід розвиватись. Насамперед, необхідно використовувати існуючий успішний досвід застосування заходів державної підтримки, а також застосовувати закордонні практики розвинених економік для досягнення найбільшого позитивного ефекту.

Для порівняння розглянемо, яка допомога була надана у країнах Європи у цій непростій економічній ситуації. Італія виділила 25 млрд євро для підтримки економіки країни. Франція виділила 345 млрд євро, а малим підприємствам дозволили пільгові кредити і позики. У Німеччині було виділено 500 млрд.

євро. У Великій Британії фінансова допомога держави склала 330 млрд фунтів стерлінгів. У США допомога підприємствам склала 2 трлн доларів

Під час пандемії COVID-19 в Україні було впроваджено низку заходів для підтримки малого бізнесу. Зокрема, підприємці та наймані працівники, які постраждали від карантинних обмежень, могли отримати одноразову матеріальну допомогу в розмірі 8 тисяч гривень [12].

Крім того, діяла програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка передбачала надання пільгових кредитів для малого та середнього бізнесу. Ця програма включала можливість отримання 5-річних кредитів на інвестиційні проекти та 2-річних кредитів на поповнення обігових коштів з компенсацією відсотків до рівня 3% річних [19].

Загальна сума коштів, виділених державою на підтримку малого бізнесу під час пандемії, включала різні програми та механізми підтримки. Однак точна загальна сума не зазначена у доступних джерелах. Наприклад, лише на єдиному соціальному внеску підприємці за перший рік карантину зекономили 8177,18 грн кожен. Це свідчить про значні обсяги державної підтримки.

Якщо провести аналіз державних програм України, які діють в теперішній час, то можна побачити певні недоліки в кожній з них, але все ці програми мають свої індивідуальні негативні характеристики, що заважає виділити одну загальну проблему.

Розглянемо на прикладі організацій МСП особливості адаптації системи стратегічних цілей підприємницької структури до факторів зовнішнього середовища. Основною стратегічною метою підприємницької структури при цьому є збільшення попиту на послуги організації, у тому числі в період обмежень, пов'язаних з COVID- 19 та військовим станом.

Уявімо нижче програму підтримки підприємницьких структур під час пандемії, складену Українським фондом розвитку малого і середнього бізнесу (далі – Фонд).

Перший етап реалізації зазначеної програми полягав у тому, що Фонд протягом 2020–2022 рр. був одним із перших, хто почав надавати суб'єктам МСП консультаційні послуги щодо адаптації до нових умов.

На 2021р. було заплановано, що не менше 25–27% суб'єктів МСП (приблизно 300 підприємств) звернуться до Фонду за отриманням підтримки. До таких послуг належали можливість безкоштовної участі у програмах із розвитку підприємництва, отримання статусу резидента бізнес-інкубатора або доступ до платних послуг Фонду. Таким чином, завданням Фонду було збільшити кількість залучених підприємств щонайменше вдвічі у середньостроковій перспективі до 2023 року.

Фонд застосував збалансовану систему показників та відобразив декомпозицію стратегічних цілей за чотирма ключовими напрямами:

фінанси – розробка програм фінансової підтримки та мікрокредитування;

клієнти – створення сприятливих умов для ведення бізнесу та надання консультаційних послуг;

процеси – спрощення процедур подання заявок на фінансування та впровадження цифрових сервісів;

персонал – розвиток навичок підприємців та покращення кваліфікації кадрів.

Для оцінки адаптації підприємств до нових ринкових умов у період обмежень, пов’язаних із COVID-19, враховувалася кількість працюючих суб'єктів МСП щодо загальної кількості зареєстрованих підприємств. У планах Фонду до 2023 року було досягти рівня адаптованих підприємств не менше 50% (близько 1200 компаній) від загальної кількості зареєстрованих суб'єктів МСП у Києві.

Другий етап програми передбачав інформування підприємств про можливість участі в державній програмі з підтримки туризму, що включала фінансові стимули для підприємств у туристичному секторі. Цей етап реалізовувався у жовтні-грудні 2021р.

Для досягнення стратегічних цілей організації були удосконалені такі ключові напрями:

«Маркетинг і просування» – розробка ефективних комунікаційних стратегій, створення вигідних пропозицій, вибір оптимальних каналів збуту;

«Управління послугами» – вдосконалення бізнес-пропозицій, оновлення асортименту та покращення відносин із клієнтами;

«Управління людським капіталом» – підвищення кваліфікації персоналу, покращення сервісу та вдосконалення процесу підбору кадрів.

Особливістю програми було те, що у сфері послуг якість сервісу безпосередньо залежала від рівня підготовки персоналу та його взаємодії з клієнтами. Саме тому значна увага приділялася навчанню підприємців і працівників щодо ведення бізнесу в умовах змін та кризових ситуацій.

Досить часто споживач вважає виконавця частиною отриманого результату, тобто пов'язує якість виконавця з якістю послуги. Крім цього, більшість дослідників вказують на те, що враження покупця після придбання послуги та його оцінка Сервісу є одним із вирішальних факторів, що визначають продажі. Зумовлено це тим, що поступово зростають очікування клієнтів від якості сервісу, супутнього процесу надання послуги.

У зв'язку з цим професіоналізм співробітників і подання інформації про ціннісні очікування і справжні потреби споживачів – основний фокус в управлінні послугами. Стандартизація і точний регламент у наданні послуг забезпечить відповідність стандартам якості, допоможе зменшити залежність від персоналу, а система розвитку співробітників буде сприяти стабільності якості послуг, що надаються.

Процес вдосконалення бізнес-моделей підприємницьких структур вимагає якісно нового підходу до оцінки відповідності фахівців затребуваному в умовах загальної цифровізації функціоналу.

Цифровізація економіки держави змінює умови та вимоги до формування і розвитку компетенцій співробітників підприємницьких структур і, відповідно, випускників ЗВО з метою їхнього успішного працевлаштування в бізнес-

середовищі. Особливостями цифрового освітнього та бізнес-середовища сьогодні можна назвати наступні аспекти.

Цифрові технології змінюють способи і форми передачі навичок і знань, вони загальнодоступні і можуть проникати в будь-які держави та верстви суспільства. Таким чином, на заміну традиційній освіті приходять альтернативні системи, економічна доцільність і інноваційність яких полягає в тому, що навчання в рамках традиційних систем освіти стає все дорожче, при цьому транснаціональний ринок освіти і праці привносить нові форми отримання знань, спілкування та працевлаштування (наприклад, в виді віддаленого доступу).

Багато бізнес-ідей у найближчому майбутньому матимуть можливість бути реалізованими у вигляді стартапів, зокрема студентських, ефективність комерціалізації яких оцінюватимуть інвестори. У межах створеного цифрового освітнього простору на базі української платформи «Всеукраїнська школа онлайн» та інших ініціатив з'являться спеціалізовані «біржі талантів».

Необхідність створення таких майданчиків зумовлена тим, що сьогодні висококваліфіковані фахівці, які володіють необхідними компетенціями у сфері цифрової економіки, є особливо затребуваними. Компанії зацікавлені не лише у залученні таких спеціалістів, а й у розвитку їхніх навичок, оскільки інвестиції у знання працівників у майбутньому можуть трансформуватися у прибуток.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:

2023 рік став важливим для малого підприємництва в Україні, оскільки були запроваджені нові державні програми підтримки бізнесу в умовах війни та економічної нестабільності. Зокрема, уряд продовжив реалізацію програми «єРобота», яка передбачає надання грантів для розвитку малого бізнесу та підтримку стартапів.

Очікується, що саме малий бізнес стане ключовим драйвером відновлення економіки, адже вже зараз спостерігається активний розвиток

підприємництва, особливо у сферах переробної промисловості, аграрного сектору та ІТ.

Важливим досягненням стало спрощення доступу до фінансування: у 2023 році через програму «Доступні кредити 5-7-9%» українські підприємці отримали фінансування на понад 100 млрд грн. Також було запроваджено податкові послаблення, що сприяють розвитку малого бізнесу, зокрема пільгові умови для релокованих підприємств.

Держава активно працює над створенням сприятливих умов для підприємництва, що є важливим фактором економічної стабільності та відновлення країни.

Аналіз поточного стану малого та середнього бізнесу вказує на його відставання від аналогічних галузей економічно розвинених країн по номенклатурі продукції. У результаті в структурі споживання щорічно зростає частка імпортних препаратів, продуктів та обладнання. Мале і середнє підприємництво об'єктивно займає особливе місце в економічній системі країни, що також обумовлюється соціальною значимістю процесу створення додаткових робочих місць, вироблених продукції і послуг, наукомісткістю виробництва інноваційних підприємств. Таким чином, інноваційний розвиток вітчизняного підприємництва є одним із пріоритетних напрямків модернізації економіки України.

З точки зору нормативно-правової підтримки, необхідно запропонувати ініціативу щодо впровадження на підприємствах та в організаціях обов'язкового процесу формування і реалізації стратегії власного розвитку і поставити в функціонал інституту управління інноваційною підприємницькою діяльністю, контроль над її реалізацією. Основною перевагою малого підприємництва можна назвати високу продуктивність в діяльності підприємств, тому що вони більш орієнтовані на кінцевого споживача. Саме тому так важливо підтримувати мале підприємництво на державному рівні, і особливо гостро це питання встає в умовах економічної кризи.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПОСТКРИЗОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Інноваційний фактор у системі стійкого розвитку підприємництва в посткризовий період

Одним з основних механізмів підвищення рівня інноваційності українського підприємництва є процес дифузії інновацій у підприємницькому середовищі. Зазначимо, що процес формування і дифузії інновацій має галузеву специфіку.

Враховуючи обмеженість можливостей малого і середнього бізнесу, скрутним є отримання достатнього доходу для покриття витрат на зміст спеціальних відділів, що займаються комерціалізацією інновацій. Ефективним засобом є спільне володіння правами на об'єкти інтелектуальної власності організаціями – творцями нововведень та підприємницькими структурами, які придбають нововведення для подальшої комерціалізації.

Незважаючи на те, що процеси створення інновацій в наукових організаціях та їх комерціалізації підприємницькими структурами взаємозалежні, необхідно їх розрізняти, оскільки використання ноу-хау для розробки нового продукту представляє собою процес створення інновації, а комерціалізація пов'язана з тим, як готова інновація проходить шлях від науково-дослідницької лабораторії до застосування її в промислових умовах.

Перші успіхи співробітництва малих і середніх підприємств з технологічними інноваційними центрами визначають їх позитивну репутацію на ринку та лояльність бізнесу до них. Відчувши свою вигоду, малі і середні підприємства все частіше самі звертаються в ці центри. Переслідуючи в якості основної цілі комерціалізацію інновацій ЗВО, вони виконують важливу соціально-економічну місію, що включає в себе наступне:

подолання розриву між дослідницькою спільнотою (ЗВО) і бізнесом,

виступаючи в якості посередників;

формування та розвиток людського капіталу на цільових географічних територіях через розвиток концентрації талантів і нарощування інноваційних можливостей;

навчання основам успішної комерціалізації інновацій вчених та співробітників місцевих малих та середніх підприємств з метою підвищення їх внутрішніх інноваційних потужностей;

сприяння підвищенню рівня конкурентоспроможності, продуктивності та добробуту цільової географічної території та ін.

Другою закономірністю є поступовий перехід від державного фінансування діяльності технологічних інноваційних центрів до їх самофінансування на основі встановлення комерційних відносин з приватним бізнесом. Спочатку, щоб закріпитися на ринку, технологічний інноваційний центр отримує фінансову підтримку від національних і місцевих органів влади. Здобувши розташування ринкових агентів, він все частіше отримує дохід від співпраці з бізнесом, іншими науково-дослідницькими інститутами і приватними інвесторами. При цьому багаторічне державне фінансування, що зберігається протягом всього періоду існування технологічного інноваційного центру, призначено для розміщення довгострокових інвестицій, необхідних для нарощування національного інноваційного потенціалу.

У якості третьої закономірності виступає розширення діяльності технологічних інноваційних центрів, які спочатку орієнтуються на місцеві підприємства, і поступово розвивають міжнародні зв'язки, до придбання глобального масштабу. Кожен розглянутий нами технологічний інноваційний центр спочатку досяг великих успіхів в налагодженні партнерських відносин з місцевими суб'єктами господарювання, у тому числі з членами науково-дослідницької спільноти (ЗВО), підприємствами різних галузей, інвесторами, відділеннями економічного розвитку та місцевими урядовими установами.

Це сприяло створенню інноваційних кластерів, збільшення потоку ідей і обміну капіталом, що, в свою чергу, забезпечило розвиток інноваційних

продуктів, процесів і практики. Влаштувавшись на місцевих ринках, технологічні інноваційні центри вийшли на світову арену, налагодивши співробітництво з іноземними центрами і забезпечивши глобальну комерціалізацію інновацій місцевих ЗВО.

Нижче аналізується ситуація, за якої вітчизняні ЗВО не мають іншої можливості комерціалізації своїх інновацій, крім як при співпраці з вітчизняним підприємництвом через нормативно-правові обмеження на експорт багатьох інновацій, а також його ще більшої складності у порівнянні зі збутом в своїй країні. Зазначається, що достатньо часто в комерціалізації нововведень, створених у ЗВО, зацікавлені тільки самі ЗВО, а не бізнес.

У міжнародній господарській практиці існує два основні правових механізми, за допомогою яких сучасні організації можуть комерціалізувати свою інтелектуальну власність (крім внутрішньої експлуатації): продаж (або передача прав), а також ліцензування прав на продукти інноваційної діяльності.

При продажу прав на продукти (об'єкти інтелектуальної власності) інноваційної діяльності організацією-творцем нововведення відбувається повний перехід всіх прав на них покупцю. Угода з продажу прав на продукти інноваційної діяльності організації оформляється документально в письмовій формі (у формі контракту або акту). Це забезпечує легітимність угоди і дозволяє сторонам вказати умови для передачі прав на продукти інноваційної діяльності, такі як гарантії, торгові обмеження і т.д.

Перевагами продажу прав на продукти інноваційної діяльності організації, як ми вважаємо, є:

якщо продаж права власності припускає одноразову виплату в повному обсязі договірної ціни, то інвестиції, вкладені в інноваційний проект, окупаються у організації-творця нововведення відразу, без необхідності чекати кілька років з поступовим отриманням прибутку і нести ризик незатребуваності інновації на ринку, через що окупність може взагалі не наступити;

продаж дозволяє уникнути ризику того, що об'єкт інтелектуальної власності може бути визнаний недійсним або замінений іншою технологією;

відсутня необхідність контролювати роботу по експлуатації інновації;

є можливість домовитись про більш великий авансовий внесок організації-творцю нововведення в порівнянні з первісним митом за видачу ліцензії.

Можна також виділити такі недоліки продажу або повної передачі прав на продукти інноваційної діяльності організації:

важко домовитися про ціну переданого інтелектуального продукту за причиною відсутності загальноприйнятої методики оцінки вартості інтелектуальної власності;

при передачі прав на інтелектуальну власність передавальна організація не зможе претендувати на прибуток від її використання в майбутньому стороною, що приймається – підприємницькою структурою; тому вона повинна бути готова прийняти той факт, що покупець може дуже значимо збільшити свій дохід під час реалізації результатів використання інтелектуалоємного продукту.

При цьому творцям інтелектуальної власності на початковому етапі, що володіють для цього необхідними знаннями та вміннями, навряд чи вдасться отримати можливість брати участь у процесі її використання. Тому у випадку, якщо організація-творець нововведення зацікавлена у подальшому використанні продуктів своєї інноваційної діяльності, рішення може полягати в наступному:

в тому, щоб ліцензувати відповідні права у правонаступника;

якщо передача прав на об'єкт інтелектуальної власності пов'язана з продажем бізнесу, то подібні угоди можуть супроводжуватися процесом регулювання через державні мита і нормативи.

Ліцензування припускає збереження за організацією-творцем нововведення прав власності на продукти її інтелектуальної діяльності.

Розглянемо потенційні переваги ліцензування. З точки зору ліцензіата-підприємницької структури, ліцензування дозволяє досягти наступних цілей:

забезпечує економію фінансових ресурсів, які в протилежному випадку

були б витрачені на наукові дослідження і розробки, і усуває ризик неефективного витрачання ресурсів у випадку невдалих наукових досліджень та розробок;

надає можливість переконатися, що продукт затребуваний на ринку, що особливо важливо в умовах, коли життєвий цикл продукту є коротким, і існує ризик зниження конкурентоспроможності;

допомагає підприємницькій структурі розвиватися без зусиль у галузі НДДКР та неминучих тимчасових затримок (за умови індивідуального проведення наукових досліджень і розробок);

ефективна угода про ліцензування може також послужити каталізатором для формування довгострокового стратегічного партнерства між ліцензіаром-творцем нововведення та ліцензіатом-підприємницькою структурою, що набуває нововведення для подальшої комерціалізації.

У табл. 2.1 наведено найбільш важливі переваги ліцензування для обох сторін угоди.

Таблиця 2.1

Короткий опис взаємної вигоди від ліцензування для обох сторін угоди [складено автором]

Переваги для ліцензіара	Переваги для ліцензіата
Економія на інвестиціях в дослідження і розробки	Створення нових потоків доходів, при реалізації повного потенціалу технології
Усунення ризиків, пов'язаних з проведенням наукових досліджень і розробок	Розширення інформованості клієнтів
Скорочення часу виведення інновації на ринок	Допомога в подоланні бар'єрів виходу на закордонні ринки і зниженні витрат і ризиків
Забезпечення високої конкурентоспроможності інноваційного продукту	Забезпечення економії на розподіл і маркетингові витрати
Додавання нових лінійок продуктів в портфель	Можливість уникнення судових розглядів
На основі процесу ліцензування може бути сформовано стратегічне партнерство	

Під час проведення переговорів з питань ліцензування основна увага приділяється фінансовій компенсації за видачу ліцензії. Така компенсація може

включати в себе таке:

плату за ініціювання ліцензії або авансові платежі;

роялті, засноване на валовому доході, отриманому ліцензіатом за рахунок використання інновації;

мінімальні роялті, виплачувані незалежно від доходу ліцензіата.

Конкретні суми платежів та ставки роялті визначаються такими факторами, як характер інновації, її вартість, ступінь захисту, ринкові фактори і вартість використання. Однак, як правило, низька ціна продажу та великий обсяг продажів інноваційних продуктів припускає більш низьку ставку роялті, а висока ціна продажу і невеликий обсяг продажів відповідно високу ставку роялті.

Деякі з цих факторів полягають в тому, чи є ліцензіар просто користувачем патенту і прототипу або він також вносить деякі важливі ноу-хау або іншу технічну інформацію, а також розмір надбавки, характерний для цього типу продукту. Ставки роялті, як і положення ліцензійної угоди, залежать від переговорів. Враховуючи кількість потенційних пасток, доцільно звертатися за консультаціями експертів при розробці та узгодженні ліцензійних угод.

У результаті можна виділити додаткові, на наш погляд, недоліки ліцензування:

якщо в договірному процесі фігурує виняткова ліцензія, патентовласник не може видавати ліцензії іншим сторонам, і навіть не може сам використовувати винахід (якщо патентовласник не отримає ліцензію від ексклюзивного ліцензіата): негативний фактор подібної ситуації при цьому полягає в тому, що якщо обраний ліцензіат не сприяє ефективному просуванню або продажу інновації, ніхто інший цього не може зробити. Тому при обговоренні ексклюзивної ліцензії дуже важливо бути впевненим в тому, що в ліцензійній угоді чітко вказані зусилля по ефективній комерціалізації об'єкта інтелектуальної власності, які має докласти власник ліцензії, а також мінімально прийнятні рівні продажу та/або виплати роялті власнику патентів;

при розробці ліцензійної угоди необхідно враховувати безліч умов і

факторів, які можуть вплинути на предмет ліцензії, щоб звести до мінімуму майбутні проблеми, витрати і судові розгляди. Тобто при розробці ліцензійної угоди важливо, щоб були чітко визначені всі можливі зміни, (включаючи як позитивні, так і негативні) протягом терміну дії угоди. Наприклад, якщо обсяг продажів виявиться або більше, або менше, чим очікувалося, повинна бути чітко прописано реакція ліцензіата та ліцензіара на цю обставину. У разі, якщо ліцензіат стає неплатоспроможним, ліцензія може автоматично припиняти свою дію;

продуктивність ліцензіата (як при винятковій, так і при невиключній ліцензії) може бути важко контролювати, тобто процес реалізації ліцензійних прав вимагає постійної уваги. Продуктивність ліцензіата може бути складною для описи або моніторингу, але повинні бути розроблені методики і алгоритми контролю за процесом ліцензіаром;

у кінцевому результаті власник патенту може бути змушений вести переговори з кількома сторонами, що потребує додаткових зусиль і часу. Попередній платіж і ставка роялті за невиключну ліцензію зазвичай нижче, чим за виняткову ліцензію, оскільки інші підприємницькі структури можуть також мати право на використання цього ж запатентованого нововведення.

У дослідженні з прикладу сфери послуг представлені пропозиції щодо підвищення ефективності процесів комерціалізації інновацій, створюваних у вітчизняних ЗВО, і впровадження їх в фінансово-господарську діяльність підприємницьких структур. Інструментом досягнення цілі виступає вдосконалення державного управління даним процесом. Нижче представлена концепція державного управління процесами комерціалізації інновацій в ЗВО в інтересах підвищення їх ефективності, показано, що прогнозовані переваги для підприємницьких структур при цьому полягатимуть у підвищенні доступності інновацій на базі співробітництва з ЗВО.

Приблизний обсяг інновацій ЗВО, які будуть комерціалізовані, становить 40-60% від загальної кількості створюваних ЗВО інновацій. У процесі комерціалізації інновацій в ЗВО беруть участь державні та приватні

підприємства, зайняті в певній сфері. Тобто роль зусиль ЗВО та підприємств, зайнятих у певній сфері, є другорядною в процесі підвищення ефективності форм та методів комерціалізації інновацій у ЗВО, а роль держави першорядна. Тому для сприяння реалізації (підвищення ймовірності) збалансованого сценарію нами розроблено концепцію державного управління процесами комерціалізації інновацій в ЗВО в інтересах підвищення їх ефективності, графічна інтерпретація якої представлена на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, у рамках запропонованої концепції метою є підвищення ефективності процесів комерціалізації інновацій в ЗВО. Інструментом досягнення цілі виступає вдосконалення державного управління даними процесом.

У якості суб'єкта управління виступають органи державної влади в сучасній Україні. Об'єктами управління є регіональні органи державної влади і багатофункціональні центри по всій країні.

Концепція реалізується відразу на всіх рівнях господарської системи. На мікрорівні здійснюється створення сприятливих умов для розвитку співробітництва ЗВО і підприємств, зайнятих в певній сфері. Для цього рекомендується пропаганда такого співробітництва через роз'яснення його необхідності та переваг на різних рівнях державної влади.

На мезорівні необхідно посилення вимог до регіональних органів державної влади по сприянню комерціалізації інновацій в технічних ЗВО. На макрорівні доцільно закріплення запропонованих рекомендацій по вдосконаленню форм і методів комерціалізації інновацій в технічних ЗВО в національній стратегії інноваційного розвитку України. Паралельно реалізуються загальні інституційні заходи: формування нормативно-правового забезпечення діяльності технологічного інноваційного центру і закріплення за багатофункціональними центрами повноважень і обов'язків по наданню державних послуг, підписанню контрактів на постачання інновацій.

Загальні інституціональні заходи:
- формування нормативно-правового забезпечення діяльності технологічного інноваційного центру;
- закріплення за багатофункціональними центрами повноважень і обов'язків з надання державних послуг, необхідних для комерціалізації інновацій ЗВО (реєстрація інтелектуальної власності на інновації, оформлення ліцензій на інновації, укладання контрактів на поставку інновацій). ліцензій на інновації, укладення контрактів на поставку інновацій

Результат: реалізація збалансованого сценарію, в рамках якого забезпечується підвищення ефективності всіх виявлених перспективних форм і методів комерціалізації інновацій, створених у наукових організаціях: методу кластеризації в рамках форми інтеграції, методу технологічного інноваційного центру в рамках форми посередництва і методу контракту в рамках форми прямої взаємодії. У підсумку інновації в підприємницькому середовищі впроваджуються рівномірно на всіх рівнях господарської системи.

Рис. 2.1. Концепція державного управління процесами комерціалізації інновацій в наукових організаціях в інтересах підвищення їх ефективності [складено автором]

В результаті реалізації цієї концепції відбувається активізація збалансованого сценарію, в рамках якого забезпечується підвищення ефективності всіх виявлених перспективних форм і методів комерціалізації

інновацій технічних ЗВО у сучасній Україні: методу кластеризації в рамках форми інтеграції, методу технологічного інноваційного центру у межах форми посередництва і методу контракту в рамках форми прямої взаємодії. У результаті інновації у сфері впроваджуються рівномірно на всіх рівнях господарської системи.

Розроблена концепція державного управління процесами комерціалізації інновацій має наступні переваги.

По-перше, вона розроблена спеціально для технічних ЗВО в інтересах підвищення їх ефективності. Така чітка цільова спрямованість забезпечує готовність даної концепції до практичної реалізації, в той час, як інші концепції сприяння комерціалізації інновацій ЗВО є узагальненими і не мають прив'язки до конкретних категорій ЗВО, що не дозволяє в повній мірі детально їх опрацювати.

По-друге, запропонована концепція є принципово новою для сучасної України, де управління інноваціями здійснюється без прив'язки до ЗВО. Ця концепція визначає центральне місце ЗВО (як джерел інновацій) в національній інноваційній системі і має на меті не просте сприяння зростанню інноваційної активності підприємництва в технічній сфері, а прив'язці до комерціалізації інновацій технічних ЗВО.

По-третє, концепція дозволяє повернути технічним вузам їх законне місце в інноваційному процесі і налагодити самозабезпечення інноваціями у певній сфері, наблизити наукові дослідження, що проводяться технічними ЗВО, і створювані ними інновації до потреб вітчизняних підприємств, зайнятих в певній сфері, а також надати стимули та можливість для прояви високої інноваційної активності цих підприємств.

Результати проведеного дослідження показали, що форми і методи комерціалізації інновацій в ЗВО сучасної Україні, що зводяться до посередництва, переслідують власні комерційні інтереси Торгово-промислової палати, характеризуються низькою ефективністю та не повною мірою відповідають актуальним потребам вітчизняної інноваційної економіки.

Необхідно розвивати рекомендаційну базу для розвитку нових форм і методів комерціалізації інновацій в ЗВО – форми інтеграції за допомогою методу кластеризації, форми посередництва технологічного інноваційного центру, а також форми незалежної прямої взаємодії за допомогою контрактного методу – дозволяють підвищити ефективність даного процесу.

Запропонована в цьому дослідженні концепція державного управління процесами комерціалізації інновацій у сучасних ЗВО в інтересах підвищення їх ефективності покликана забезпечити прискорену інституціоналізацію запропонованих нових форм та методів комерціалізації інновацій у ЗВО сучасної країни при взаємодії з підприємницькими структурами та їх успішне практичне застосування, що буде сприяти інноваційному розвитку вітчизняної соціально-економічної системи. Заплановані позитивні результати для ЗВО будуть пов'язані зі зниженням ризикових складників інноваційної діяльності підприємництва, підвищенням комерційної ефективності і зниженням залежності від державного фінансування, тобто зростанням фінансової самостійності і, отже, гнучкості і адаптивності до змінних умов господарювання.

Прогнозовані переваги для підприємницьких структур будуть полягати в підвищенні доступності інновацій на базі співробітництва із ЗВО. Очікуваний позитивний соціальний ефект (екстерналія) буде представлений зниженням державних (суспільних) витрат на фінансування сфери науки та освіти та прискореною побудовою інноваційної системи підприємництва, що характеризується підвищеною стійкістю та глобальною конкурентоспроможністю.

2.2. **Визначення інноваційних орієнтирів для підприємництва в умовах подолання кризових явищ**

У теперішній час постіндустріальний розвиток припускає інноваційну орієнтованість, спрямовану на оновлення основних виробничих фондів та

технологічних процесів шляхом створення або придбання прогресивних технологій і патентів на винаходи. Яскравим прикладом в цьому плані є компанія RailSkyWaySystems, що розробляє та впроваджує на кошти інвесторів інноваційну транспортну систему, ефективність якої за всіма показниками значно перевершує всі існуючі нині види наземного, підземного, повітряного і водного транспорту.

З метою вибору об'єктів інвестування керівники організацій застосовують різні методи і прийоми. Найважливішим критерієм вибору є показник рентабельності організації, динаміка якої визначає шляхи вдосконалення діяльності підприємницьких структур для проведення необхідних змін в підходах до формування функціональної бізнес-моделі підприємницьких дій.

Підвищення рівня ефективності діяльності підприємства неможливо без детального планування виробничої та збутової діяльності організації і залучення максимального числа співробітників в процес покращення діяльності по підвищенню клієнтоорієнтованості процесів підприємницьких структур.

Особливу увагу необхідно приділити комплексу заходів щодо розроблення регламентів, спрямованих на підвищення якості продукту, покращення властивостей продукту, зниження собівартості, зниження витрат на оплату праці. Результативність політики інвестування у діяльність підприємницьких структур неможлива без якісної регламентації бізнес-процесів всіх рівнів, без зрозумілих, чітких стандартів, що забезпечують максимальну прозорість і ефективність. Сучасні організації повинні приділяти увагу моніторингу статистики за показниками якості праці персоналу, клієнтоорієнтованості процесів, рентабельності реалізації ресурсів, оперативно і гнучко проводити комплекс заходів по вдосконаленню підходів модернізації бізнес-процесів, розроблення необхідних програм довгострокового цифрового стратегічного планування.

Вдосконалення бізнес-процесів підприємницьких структур неможливо провести без аналізу поточного стану. Такий аналіз складається з наступних стадій: встановлення пріоритетів; осмислення проблеми та самої суті всього

процесу; проведення аналізу проблеми.

Далі йдуть такі стадії, які зосереджені на розробці та застосуванні ідей по удосконаленню. У книзі «Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення», яка була написана Бьєрном Андерсеном, це питання дуже детально розглянуто [187].

Певний список інструментів застосовують на кожному етапі. У разі, якщо коректна інформаційна база не сформована, то намагатися удосконалювати або ж аналізувати бізнес-процеси підприємницької структури передчасно. Щоб зібрати всі необхідні дані і відомості потрібно спостерігати за всім процесом, створювати фокус-групу, анкетувати резидентів, проводити інтерв'ю, організовувати наради, проводити мозкові колективні штурми, вивчати галузеві норми, законодавство, а також внутрішню документацію компанії.

На рис. 2.2 представлений основний інструментарій моделювання бізнес-процесів.

В даний час існує безліч способів моделювання бізнес-процесів, що є, по суті, різними видами імітацій. При цьому сучасні засоби моделювання бізнес-процесів в підприємницькому середовищі дають користувачеві можливість, по-перше, сфокусуватися на різних аспектах ведення бізнесу; по-друге, більш точно визначити параметри та зв'язки елементів за допомогою різноманітних текстових та графічних засобів.

Якщо говорити про засоби використання різних підходів до моделювання бізнес-процесів в підприємницькому середовищі, то здається доцільним розглянути характер модернізації бізнес-процесів за останній час.

У зв'язку з цим цікавий приклад компанії PexNetwork, яка влітку 2021 року представила звіт про дослідження факторів успіху та основних трендів в практиці вдосконалення бізнес-процесів в відомих світових корпораціях. У підготовці звіту було задіяно 874 учасника, які є фахівцями в даній галузі дослідження та вхідних в склад топ-менеджменту зазначених корпорацій. Сфери застосування методів удосконалення бізнес-процесів наведено на рис. 2.3.

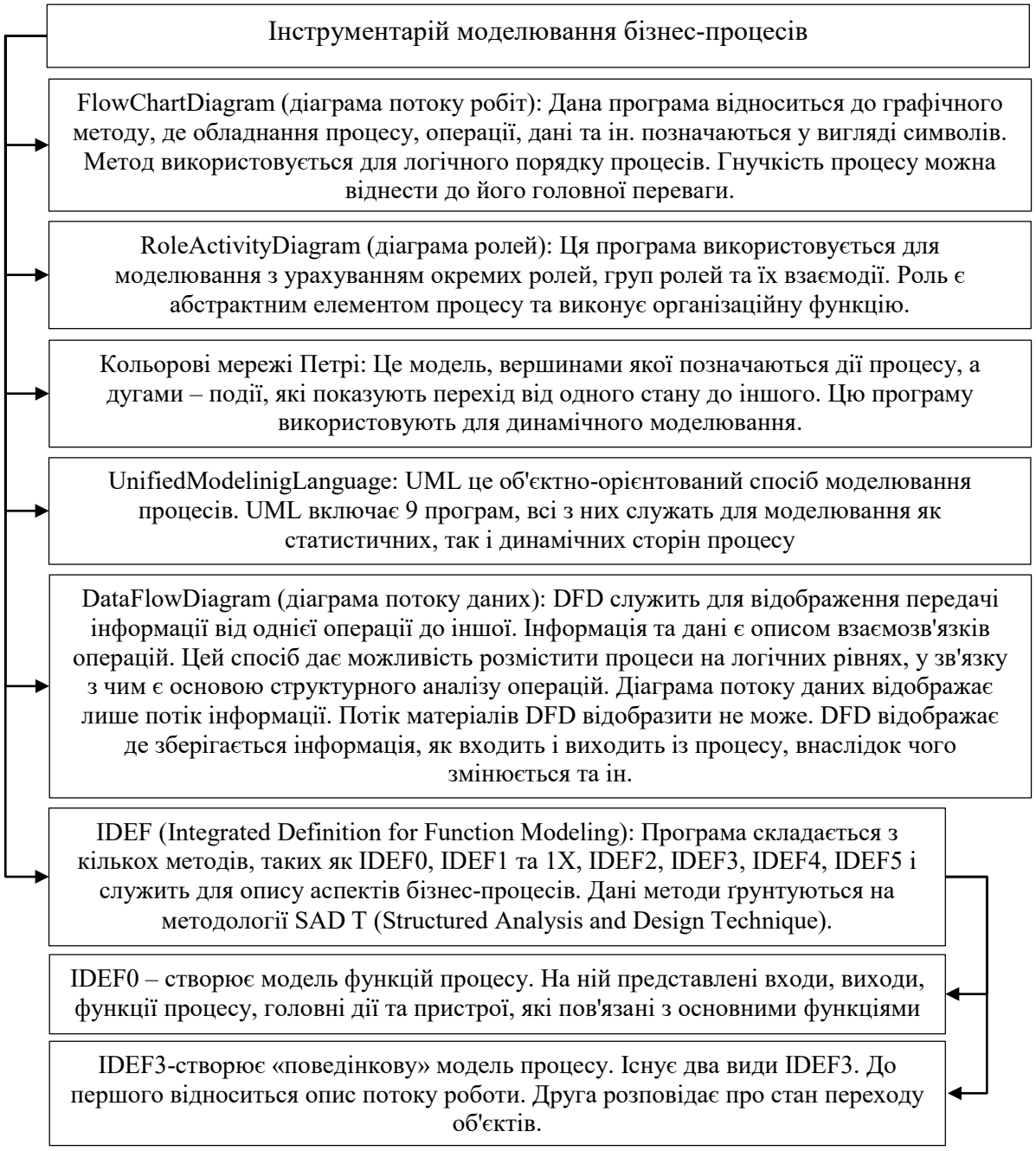

Рис. 2.2. Основний інструментарій моделювання бізнес-процесів в підприємницькому середовищі [побудовано автором]

Нижче на рис. 2.4 наведено конкретизацію самих методів вдосконалення бізнес-процесів. При цьому відзначимо, що найчастіше, як показало проведене дослідження, застосовуються методи «ощадливого» виробництва і концепція «SixSigm». Більше 50% інтерв'юерів використовувало принципи «ощадливого виробництва», 48% змішаний підхід та 33% концепцію «SixSigm». Також популярністю в підприємницькому середовищі користувалися методи

BPM(42%), ISO(34%) і TQM(23%) і інші.

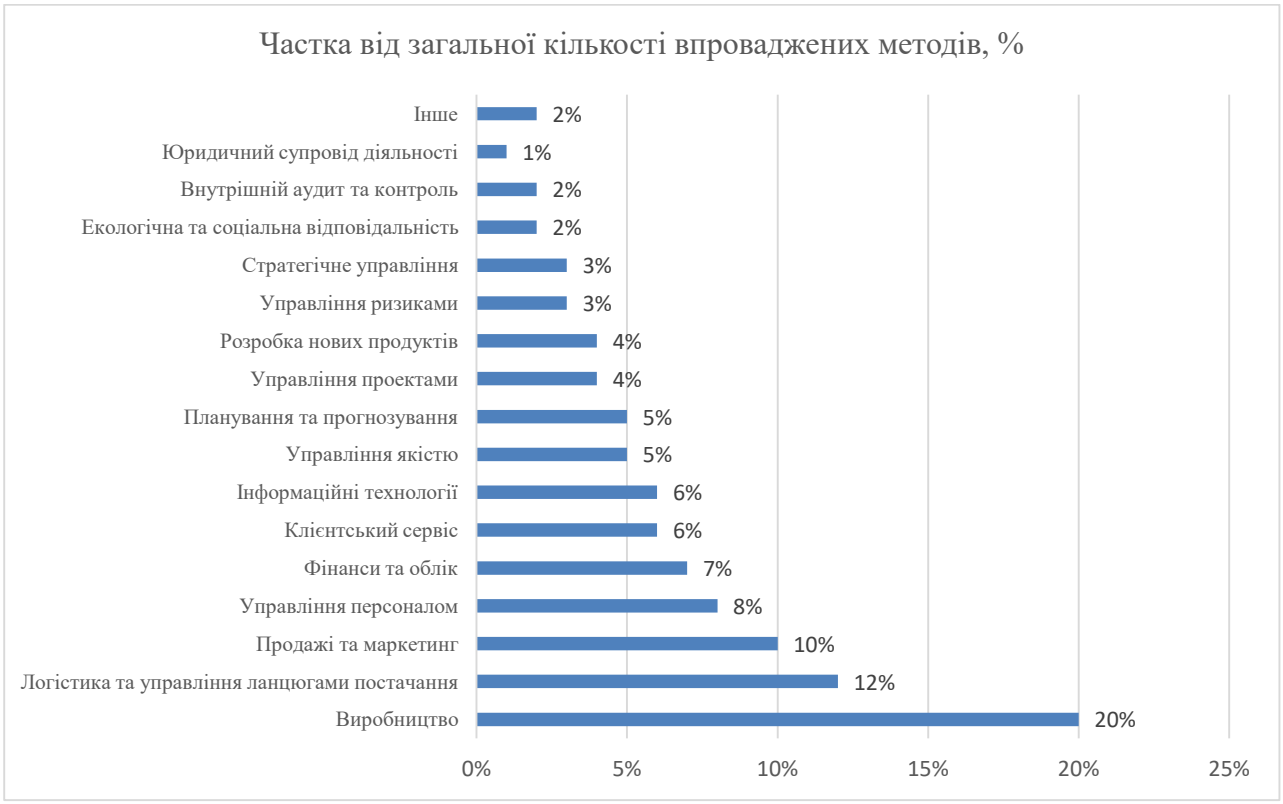

Рис. 2.3. Сфери застосування методів удосконалення бізнес-процесів, в частках від спільної кількості впроваджених методів (%) [побудовано автором]

Рис. 2.4. Методології та інструменти, що використовуються у проектах вдосконалення бізнес-процесів [побудовано автором]

Не можна не помітити, що 29% користувачів в великих корпораціях вже використовують управління портфелем проекту, що означає зростання зацікавленості до проектних методик.

Зазначимо, що термін «рентабельність» прийшов з німецької мови. Rentabel – прибутковість – означає ефективність комерційного використання ресурсів. У загальному вигляді це ставлення результату до витрат.

Найбільш поширеними двома способами підвищення рентабельності в підприємницькому середовищі є наступні: можна збільшити оборот (розширити збут) або знизити витрати (собівартість виробництва продукту/послуги/робіт).

З метою зниження собівартості або розширення збуту топ-менеджмент підприємств намагається диверсифікувати матеріальні потоки, оптимізувати кредитну та податкову політику підприємства, впроваджувати інновації.

Виробників товарів/робіт/послуг завжди цікавило питання можливості зниження питомих витрат. Але тільки на початку двадцятого століття став застосовуватися системний підхід для рішення цієї проблеми.

Синонімом процесу комплексної оптимізації витрат став термін «фордизація». Метою процесу було максимальне зменшення собівартості при збереженні оптимальної якості.

Відомо, що на зниження собівартості товару впливають безліч факторів. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні. Ті фактори, на які в силах вплинути менеджмент підприємства, належать до внутрішніх (сюди можна віднести створення комфортних умов праці працівникам, організацію виробництва, впровадження нових технологій і т.д.). Яскравим прикладом підвищення рентабельності є заводи Генрі Форда. Вже в 20-30-их роках минулого століття ним був запущений потужний процес щодо оптимізації робочих процесів та зниження собівартості товарів. Упор робився саме на технічний бік процесу: на безперебійність у роботі конвеєра, відмову від нераціональних витрат, організацію часу співробітників. Варто зазначити, що при цьому заробітні плати робітникам не урізалися (хоча це досить популярний метод на той час). Навпаки, на заводах Г. Форда були найвищі тарифні розцінки США. Величезне

значення в процесах зниження собівартості має функціонально-вартісний аналіз. Це окрема область науки, основоположниками якої є М. Майлз та Ю. М. Соболєв. За їх теорією, зовнішніми факторами вважаються обставини, на які не в силах вплинути окремо взятий керівник (до них можна віднести моду, зміну цін на сировину тощо). Зовнішні фактори неможливо змінити, але їх обов'язково варто враховувати при плануванні будь-яких заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва та збільшення прибутку.

До внутрішніх факторів, які впливають на зниження собівартості і на оборот капіталу, відноситься рівень продуктивність праці. Якщо працівник за той самий проміжок часу зробить більше продукції, то він надасть прямий вплив на процес зростання прибутку підприємства. Але при цьому змінні витрати (електроенергія, сировина) збільшаться пропорційно обсягу виробництва. Другий фактор зачіпає автоматизацію та механізацію процесів. Це суттєво зменшує витрати на оплату праці працівників, може позитивно впливати на якість продукції, виключає можливість помилки співробітника чи травми на виробництві (людський фактор).

Наступне, на що слід звернути увагу, це загальна економія. Рентабельність має на увазі отримання прибутку. Необхідно провести оптимізацію процесу в бік зменшення кількості відходів і показника енерговитратності виробничих процесів. Поліпшення логістики і партнерських відносин теж відноситься до внутрішніх факторів.

Нижче розглянемо приклад зростання рентабельності продажів за рахунок збільшення оборотності.

Припустимо, що повний цикл підприємницького відтворення триває один рік і продукція була реалізована в звітньому періоді з 10%-вою рентабельністю. Якщо ця ж продукція виготовлятиметься і продаватиметься в 2 рази швидше, приріст прибутковості становитиме 100%, а показник рентабельності підніметься мінімум до 20% за звітний період. Словосполучення «мінімум до 20%» вжито в зв'язку з тим, що прибуток кожного циклу можна також вкладати в обіг, і вона буде приносити додатковий фінансовий результат.

Також зрозуміло вплив на рентабельність процесу скорочення витрат. Чим менша частка витрат у ціні товару, тим його виробництво рентабельніше. При цьому на рентабельність власного капіталу надає вплив і частка позикових коштів в його складі, і ефективність використання основних коштів підприємства. Якщо основні кошти використовуються ефективно, то їх рентабельність збільшується.

Таким чином, необхідно проводити аналіз і коригування факторів, що впливають на сукупний показник рентабельності бізнес-процесів підприємницької структури:

1. Обґрунтоване значення співвідношення:

власного і позикового капіталів;

обсягу виробництва, асортименту продукту і його якісних показників;

собівартості продукції і додаткових виробничих витрат;

2. Ефективно збудована структура:

використаних доступних ресурсів, в тому числі і природних;

організації управління і виробництва.

При цьому дохід, який отримує підприємство, може бути використаний на різні цілі:

самофінансування;

поповнення резервного капіталу;

формування фондів споживання і накопичення;

інші активи.

Збільшити рентабельність бізнес-процесів можна і іншими методами. До них належить:

економія на представницьких і комерційних витратах;

зменшення виплачуваних посередникам комісій;

мінімізація неустойок, штрафів, пені (зазначені витрати впливають на бухгалтерську рентабельність, підвищення якої відбувається завдяки вдосконаленню фінансової дисципліни на підприємстві).

Рентабельність виражається в показниках (коефіцієнтах) рентабельності

продажів, власного капіталу, поточних активів тощо. Порядок розрахунків деяких коефіцієнтів рентабельності відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порядок розрахунків деяких показників (коефіцієнтів) рентабельності [систематизовано автором]

<table>
<tr><th>Параметр аналізу рентабельності</th><th>Чисельник</th><th>Знаменник</th></tr>
<tr><td>Продажі</td><td rowspan="8">Чистий прибуток, що залишився у розпорядженні підприємства після виконання зобов'язань з сплати податків в бюджет</td><td>Об'єм продажів</td></tr>
<tr><td>Власний капітал</td><td>Сукупний власний капітал</td></tr>
<tr><td>Поточні активи</td><td>Сума оборотних коштів</td></tr>
<tr><td>Необоротні активи</td><td>Вартість основних коштів</td></tr>
<tr><td>Трудові ресурси</td><td>Чисельність персоналу</td></tr>
<tr><td>Інвестиції</td><td>Сумарна вартість активів</td></tr>
<tr><td>Витрати</td><td>Собівартість валового річного продукту</td></tr>
<tr><td>Виробничі фонди</td><td rowspan="2">Вартість активів підприємства (середньорічна)</td></tr>
<tr><td>Оборотність</td><td>Виручка</td></tr>
<tr><td>Основна діяльність</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Валова собівартість плюс комерційні і управлінські витрати</td></tr>
<tr><td></td></tr>
</table>

Пошук підприємцем вигідних пропозицій від постачальників, закупівля сировини по вартості нижче ринкової – все це є ефективними способами підвищення рентабельності. Також можна замислитись про сторонній спосіб отримання доходу. Досить популярні випадки, коли виробнича фірма надає послуги нетоварного характеру (транспортування, встановлення, обслуговування і т.д.).

Поліпшення рівня сервісу і кваліфікації працівників підприємницької структури також підвищує цінність послуг і товарів, які постачає компанія. Тут існують два способи, прямо протилежних один одному.

Дотримуючись концепції Г. Форда, потрібно таким чином налагодити процес роботи та навчання персоналу, щоб будь-який співробітник міг приступити до своїх обов'язків після найпростішого інструктажу. Альтернативою цьому способу є глибоке залучення кожного працівника до процесу виробництва. Обидві стратегії цілком застосовні, але в другому

випадку необхідно займатися постійним навчання персоналу.

Постійний контроль ефективності і релевантності витрат є рушійною силою підвищення рентабельності. Релевантність у цьому випадку має на увазі залежність причин витрат від конкретних рішень менеджменту.

Перераховані вище фактори застосовні і до сфери надання послуг. Рентабельність підприємства, успіх в залученні додаткових інвестицій залежить від того, наскільки ефективно використовуються всі доступні для цього методи і кошти. Користь зовнішніх інвестицій оцінюється за показником «ефект фінансового важеля» (ЕФВ). «Важіль» має два плечі, одне з них відображає, чи вигідно для підприємства вдаватися до займу, або ж є можливість впоратися завдяки власній ефективності. Друге «плече важеля» показує співвідношення власних та сторонніх коштів.

Як показав проведений аналіз, найбільш успішним був досвід удосконалення бізнес-процесів у тих корпораціях, у яких були сформовані наступні системи цільових установок розвитку:

1. Єдність цілей за усіма стратегічними заходами модернізації бізнес-процесів. Компанії, що показали більш значний успіх, працювали по зазначеним стратегічним напрямкам більше 3-х років, з кожним роком підвищуючи свою ефективність.

2. Залучення в проект більшого числа співробітників. За рахунок розширення рамок та впровадження кількох відділів підприємства у модель вдосконалення бізнес-процесів було досягнуто найбільших успіхів.

3. Націленість на зростання прибутку. Компанії, які приділили більшу увагу зростанню прибутку і підвищенню лояльності клієнтів, показали найвищі показники.

Також зробивши висновок про те, що держава має більш детально враховувати думку самих учасників малого підприємництва, можна скласти наочну схему даної взаємодії, яку наведено на рис. 2.5. Аналізуючи подану схему, можна прийти до висновку, що найбільш важлива сформована думка враховується при складанні цілей програми підтримки малого бізнесу, саме у

представника малого підприємництва; далі необхідно отримати оцінку експерта у даній області, та тільки коли всі думки почуті, можна безпосередньо перейти до складання програми на регіональному рівні.

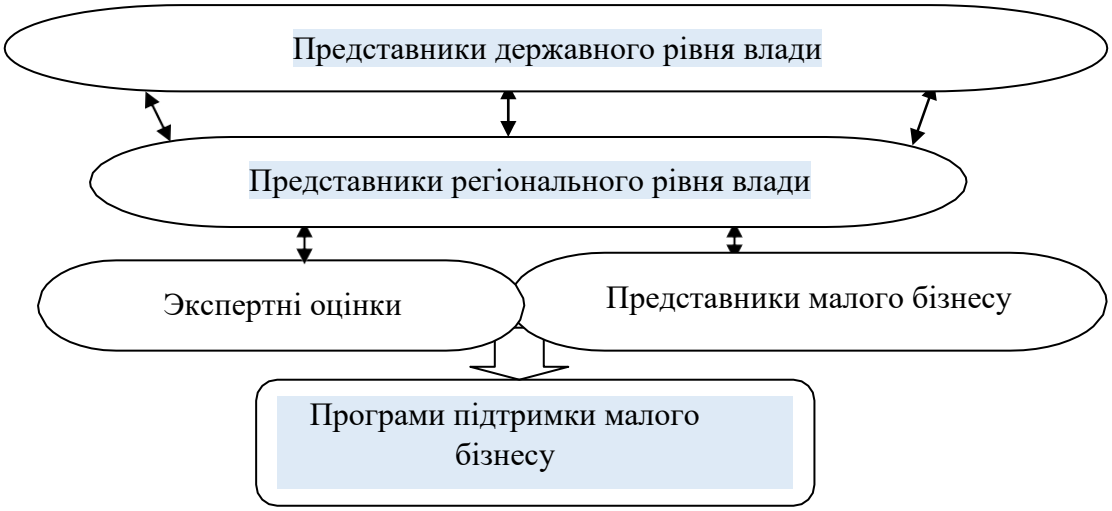

Рис. 2.5. Структура взаємодії упорядкування програм підтримки малого бізнесу [систематизовано автором]

На даний момент пріоритетним напрямком для формування цілей і завдань програми підтримки малого бізнесу є інновації.

Інновації в даному ключі мають на увазі не тільки використання технологій для розвитку бізнесу, але також і сам процес розробки нововведень загалом. У сучасному світі технології стрімко розвиваються, і малому бізнесу необхідно не тільки встигати йти в ногу з часом, але і запропонувати щось своє, що підвищить потенціал економіки у майбутньому. Для того, щоб уникнути ризиків надалі у роботі малого бізнесу, необхідно зробити вдосконалення оцінної діяльності державними органами.

В Україні рейтинг ефективності губернаторів (голів обласних державних адміністрацій) потребує деяких змін, а саме є необхідність додати новий блок, у якому проводитиметься опитування представників малого підприємництва, а підсумкову суму балів ранжувати. Базовий модуль у вихідному варіанті складається з 75 балів, у новому ж варіанті пропонується залишити на цей модуль 50 балів та 25 віддати на оцінку в новий модуль.

Для визначення ефективності роботи малого бізнесу доцільно аналізувати проблеми на регіональному рівні. За нашою думкою, вибіркове пряме спілкування сприяє виявленню реальних проблем, з якими стикається малий бізнес. На основі отриманої інформації регіон повинен формувати цілі та зміст Програми підтримки малого бізнесу. Якщо якась проблема не може бути вирішена регіональними органами влади, то це питання вирішується вже на державному рівні.

Система міжрегіональної взаємодії малого бізнесу також вимагає покращення, оскільки існує ряд факторів, що її обмежують, таких як:

нестача інформації про регіональні програми (підприємці не знають про існування багатьох програм, що сприяють малому бізнесу або ж не розуміють, як ними скористатися);

відсутність бажання у підприємців виходити на нові регіональні та закордонні ринки;

відсутність визначеності.

Однак є і позитивні моменти. В умовах кризи компанії самостійно збільшують міжрегіональну взаємодію, розширюють географію своєї діяльності за рахунок відсутності адміністративних бар'єрів.

Для вдосконалення існуючої системи регіональної взаємодії необхідно, по-перше, вирішити проблему нестачі інформації щодо допомоги малому бізнесу. Це питання особливо актуальне в періоди економічних криз, а також в умовах сучасної реальності, пов'язаної з військовим станом.

Як висновок, відзначимо наступні основні цілі вдосконалення бізнес-процесів в виробничо-господарської діяльності підприємницьких структур:

використання нових технологій;

мінімізація ризиків;

вдосконалення бізнес-процесів;

орієнтування на клієнта;

зростання рентабельності за всіма стратегічними заходами модернізації бізнес-процесів підприємництва.

2.3. **Формування інструктивних матеріалів з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємницьких структур після завершення кризи**

Технологія управління підприємствами – це інформаційно-логічна процедура вироблення процесів прийняття рішень щодо трьох класів проблемних ситуацій [32].

Структура процесів прийняття рішень на рівні управління підприємством повинна починатися з чіткого формулювання місії підприємства/компанії.

У 2023 році Україна продовжила активну цифрову трансформацію освіти та економіки, зосереджуючись на розвитку цифрових навичок громадян та підтримці IT-галузі. Основні досягнення та ініціативи включають:

1. Розвиток цифрової освіти: Національний проєкт «Дія.Цифрова освіта» залучив понад 1 мільйон українців до навчання цифрових навичок через освітні серіали та курси [18].

2. Зростання IT-освіти: У 2023 році до українських вишів на IT-спеціальності вступило понад 34000 студентів, з яких 14956 на бюджетну форму навчання та 19699 на контрактну. Найбільше студентів зараховано до КПІ ім. Сікорського, Львівської політехніки та Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій [22].

3. Інтеграція до європейських цифрових стандартів: У 2023 році Кабінет Міністрів України затвердив перелік показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) для України, що дозволить відстежувати прогрес у цифровізації та порівнювати його з країнами ЄС [22].

4. Підтримка IT-стартапів та інновацій: Урядові ініціативи спрямовані на створення сприятливих умов для розвитку IT-стартапів, включаючи акселераційні програми та підтримку студентських інноваційних проєктів [12].

5. Цифровізація освітнього процесу: Впровадження електронного навчання, розвиток цифрових ресурсів та створення цифрових моделей освітнього середовища стали ключовими напрямами модернізації системи

освіти.

Ці ініціативи відображають прагнення України до інтеграції в європейський цифровий простір та підвищення конкурентоспроможності в глобальній цифровій економіці.

У час реалізації заходів по напрямку «Кадри і освіта » буде виявлено одна тисяча найкращих науково-технічних проектів з високим показником економічного та соціального ефектів від комерціалізації; зокрема планується впровадження практики урахування підприємницьких навичок і бізнес-ідей студентів, продемонстрованих ними в процесі проходження переддипломної практики і підготовки випускної кваліфікаційної роботи. Буде затверджено систему цифрових привілеїв, яка дозволить студентам отримувати винагороди за досягнення в різних сферах по ряду напрямів. До того ж студенти будуть мати можливість запускати власні стартапи, отримувати інвестиції від венчурних фондів при доведеній ефективності практичної комерціалізації їх бізнес-ідей, вивчати програми акселерації і втілювати інші види підприємницької активності в віртуальне середовище.

У зв'язку з вищесказаним процес розвитку і управління людським капіталом в підприємницькій організації можна уявити в наступному вигляді (рис. 2.6).

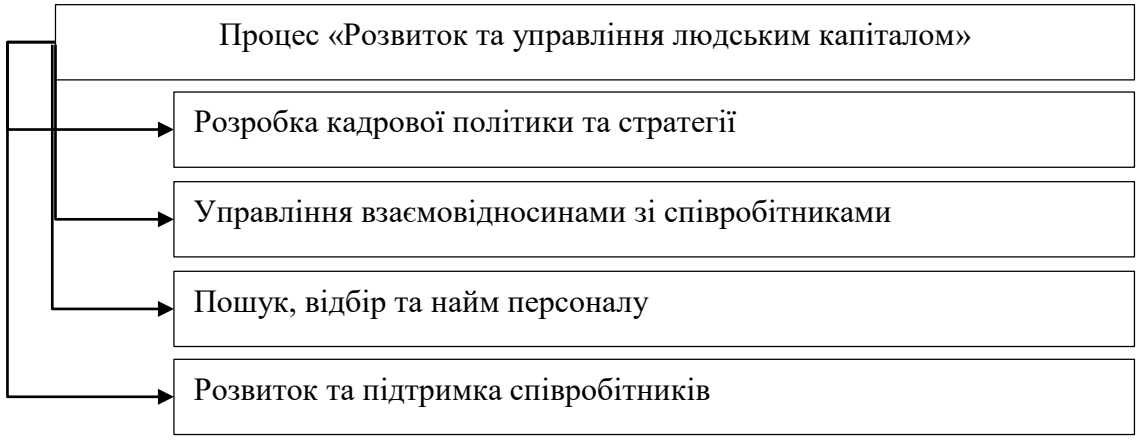

Рис. 2.6. Структурні елементи процесу розвитку та управління людським капіталом в підприємницькій організації [систематизовано автором]

Тобто в зв'язку з високою конкуренцією і динамічними змінами факторів зовнішнього середовища будь-який бізнес потребує співробітників, здатних швидко перемикатися на виконання завдань різних функціональних напрямів; при цьому, як правило, підприємства проводять власне перенавчання співробітників, підвищуючи їм кваліфікацію. Практика показує, що рентабельність активів і бізнес-процесів після проведення перенавчання співробітників і покращення їх цифрових компетенцій підвищується.

Показник рентабельності виробництва вимагає постійного моніторингу оцінки значення і темпів зміни. Зміна рентабельності виробництва дозволяє виявити відхилення в роботі виробничих фондів або використання оборотних коштів. При цьому відзначимо, що більш точну інформацію про використання виробничих фондів дає показник рентабельності капіталу.

Рентабельність виробництва також важлива при вивченні кон'юнктури ринку. Зниження продажів може обумовлюватися низькою якістю продукції, що виготовляється. Відповідно, в даній ситуації необхідно покращити якість продукції, ґрунтуючись на даних цього показника.

Цей показник незамінний після ухвалення рішення про виведення на ринок нової продукції. Створення структурного підрозділу для нового продукту компанії може бути нерентабельним. Відповідно, своєчасна оцінка даного показника може застерегти від фінансових витрат. Насправді невдале рішення про вихід нового продукту на ринок може закінчитися достатньо сумно. У даному контексті можна привести як приклад одну з італійських компаній літакобудування, яка вийшла на новий ринок і стала майже банкрутом. Після невдалого вкладення фінансів вказана компанія повернулася до своєї профільної діяльності і уникла банкрутства. Таким чином, ще раз підтверджується, що рентабельність виробництва необхідно контролювати не тільки в поточній діяльності, але і при створенні нового підрозділу.

Розрахунок точки беззбитковості господарсько-виробничих процесів в підприємницької структурі виглядає як рівняння між добутком фактичної ціни продажу продукту та кількістю одиниць товару, яка необхідна для досягнення

нульового прибутку, та сумою постійних і змінних витрат даного товару. Найбільш наочно розрахунок точки беззбитковості може бути представлений на рис. 2.7.

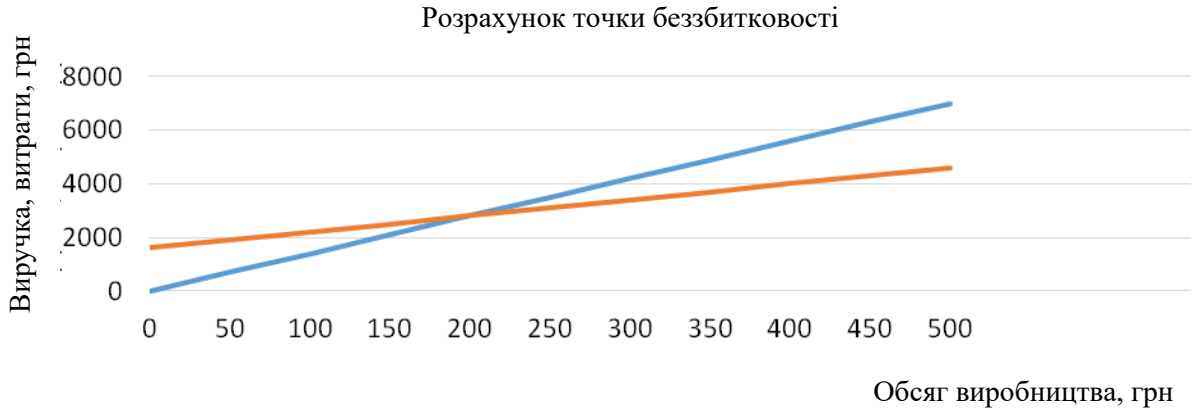

Рис. 2.7. Розрахунок точки беззбитковості [складено автором]

При аналізі розрахунків і графіків можна помітити наступну закономірність: при зменшенні ціни на товар або послугу точка беззбитковості збільшується і, відповідно, при зростанні ціни на продукт даний показник скорочується.

Точка беззбитковості, безумовно, один із найважливіших показників, що дозволяє обґрунтувати економічні аспекти ведення бізнесу. При розрахунку цього показника керівник дізнається про конкретні значення ціни і витрат, які необхідні для детального планування виробничої і збутової діяльності організації.

З метою структурувати вдосконалення бізнес-процесів необхідно проаналізувати все види документації підрозділів:

«Основний пакет документів» – від них залежить дохід компанії (первинні документи за показниками реалізації, обслуговування, виробництва);

«Опорні документи» – необхідні для забезпечення стандартної діяльності підприємства (первинні документи щодо інформативних технологічних процесів, юридично-адвокатського супроводу, підтримки зв'язків з контрагентами та ін.);

«Управлінська документація» – впливають на функціонал ключових дій ТОП-менеджменту (стратегічний та економічний супровід процесу розвитку підприємства та ін.).

Формування функціональної бізнес-моделі проводиться з урахуванням рекомендованих регламентів, після чого слід визначити відповідальних за функціонування процесів. Для регламентації бізнес-процесів необхідні зрозумілі, чіткі стандарти, прописані для всіх рівнів, що забезпечують максимальну прозорість і ефективність.

Після того, як матриця відповідальності сформована, можна визначити список функцій, притаманних кожному підрозділу організації. На рис. 2.8 наведено спеціальну функціональну бізнес-модель, рекомендовану для формування регламентів.

Рис. 2.8. Функціональна бізнес-модель формування регламентів [побудовано автором]

Це структурований підхід, який описує логіку створення, впровадження та підтримки регламентів (стандартів, процедур, інструкцій) у діяльності організації з урахуванням її ресурсів, процесів, ролей та цілей.

1. Ціль – забезпечення ефективного, прозорого та стандартизованого

виконання бізнес-процесів через формалізацію діяльності в регламентах.

2. Вхідні дані:

внутрішній аудит процесів (виявлення «вузьких місць»);

стратегія підприємства;

нормативно-правові вимоги;

культура організації;

кваліфікація персоналу.

3. Основні етапи (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Основні етапи побудови функціональної бізнес-моделі формування регламентів [побудовано автором]

Етап	Назва	Опис
1	Ідентифікація процесів	Визначення бізнес-процесів, що потребують регламентування
2	Моделювання (AS IS)	Аналіз поточного стану процесів
3	Оптимізація (TO BE)	Розробка цільового варіанту процесу
4	Розробка регламенту	Формалізація процесу в документі: мета, відповідальні, дії, контроль
5	Узгодження	Внутрішнє погодження документа з керівництвом/юридичним відділом
6	Впровадження	Ознайомлення персоналу, інструктаж, запуск
7	Контроль та корекція	Моніторинг виконання та оновлення за потреби

4. Учасники:

процесні власники (керівники підрозділів);

HR/відділ стандартизації;

юридичний відділ;

IT (якщо є цифровізація процесу);

працівники, які виконують регламентовані дії.

5. Інструменти:

BPMN-нотація для моделювання процесів;

система електронного документообігу (наприклад, DocsVision, SharePoint);

CRM/ERP, якщо регламент інтегрується з системами управління;

формати документів: положення, інструкція, стандарт, чек-лист.

6. Очікувані результати:

зниження операційних ризиків;

підвищення якості виконання завдань;

швидке введення нових працівників у процес;

прозорість процесів для внутрішнього контролю та аудитів.

7. Оцінка ефективності:

KPI виконання регламенту (час, якість, помилки);

задоволеність співробітників;

кількість порушень/відхилень від регламенту;

частота оновлення документів.

Для розробки документа необхідно подання процесу в вигляді рисунку і, відповідно, підготовка самого документа шляхом об'єднання усієї інформації. Більшість часу займає зовсім не підготовка регламенту, як може здатися на перший погляд, а його подальша реалізація. Повинні пройти етапи погодження, затвердження, внесення до спеціального корпоративного реєстру, розміщення інформації в інтернеті для доступу до неї співробітників та їх навчання. Інформація спускається зверху вниз: навчання спочатку проходять керуючі працівники, і лише потім вони організують процес навчання підлеглих.

Те, наскільки правильно організована діяльність підприємства, визначає ефективність його роботи, тому всі бізнес-процеси необхідно налагоджувати з особливою точністю. Такий підхід дозволяє суттєво знизити ризики, підвищити фінансові і репутаційні показники. При виборі об'єктів інвестування підприємницькі структури повинні керуватися:

інноваційними підходами модернізації бізнес-процесів;

повноцінністю програм довгострокового цифрового стратегічного планування;

націленістю організації на постійне зростання прибутку;

клієнтоорієнтованістю процесів організації;

залученням співробітників.

Метою застосування покрокового методу для розвитку бізнес-процесів в

підприємницьких структурах є вдосконалення окремих частин організаційної структури і приведення їх до єдиного стандарту. В основі даної методики лежить досягнення успіху у конкретній галузі, тому її принцип дії ідентичний «мозковому штурму»: фахівцям (експертам) дається кілька днів обговорення конкретного бізнес-процесу. В результаті вони повинні запропонувати заходи по вдосконаленню, які позитивно вплинуть на показники у найближчі 90 днів. Експерти повинні зрозуміти, які саме фактори мають негативний вплив на результати діяльності компанії. Потім ці негативні фактори виправляють, процеси вдосконалюють, внаслідок чого підвищується ряд значимих підприємствам чи процесу показників. Після цього модель піддається критичному аналізу та вносяться поправки. Під внесенням коректівів частіше всього мають на увазі відмову від надлишкової бюрократії, дублюючих операцій, спрощення способів роботи, використання автоматизації і IT. Але, так як даний підхід може привести до надмірного формалізму і бюрократизації, необхідно щоб зміни в бізнес-процесі відбувалися не тільки на папері, але і застосовувалися на практиці. Виділяють два основні підходи впровадження змін бізнес-процесів в підприємницьких структурах: інжиніринг та реінжиніринг.

Інжиніринг: під цим терміном у цій роботі розуміється еволюційний розвиток всіх існуючих операцій, поетапне впровадження нових технологій, експерименти з новими правилами і неквапливе покращення результатів. Дана схема не принесе в бізнес якихось великих змін і не обіцяє миттєвих результатів.

Реінжиніринг: реінжиніринг підприємницьких процедур «Businessprocessreengineering» (BPR) представляє собою процес розвитку, в результаті якого досягаються конкретні кардинальні зміни абсолютно всіх бізнес-процесів компанії, що розробляються командою спеціалістів. Для реалізації реінжинірингу необхідно складання плану, що вимагає інвестицій. Даним методом розвитку, як правило, користуються компанії на межі руйнування або банкрутства, а також лідери ринку, які прагнуть зберегти

конкурентні переваги перед іншими компаніями в рамках зміни кон'юнктури ринку. Насамперед, для застосування реінжинірингу розробляється модель, яку потім підлаштовують під вимоги компанії, враховуючи певні умови функціонування, субсидування, а також інші фактори (рис. 2.9).

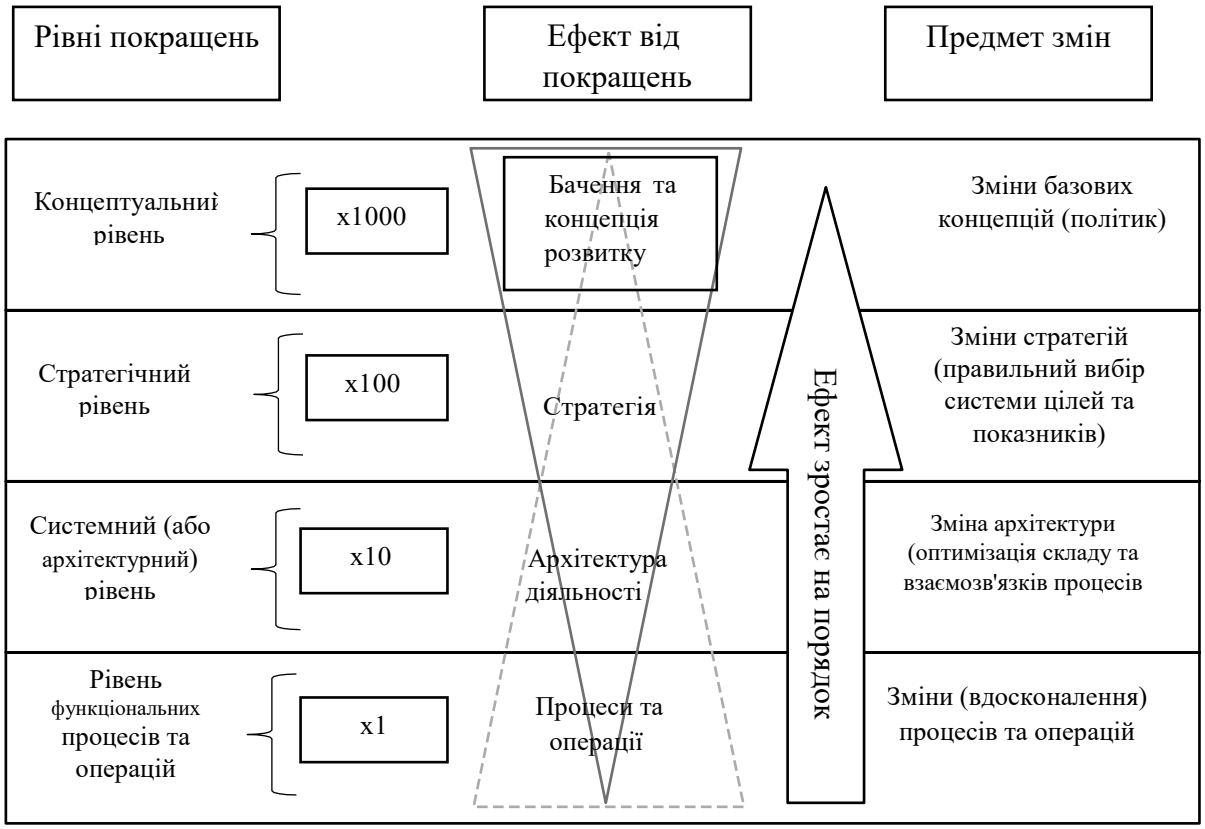

Рис. 2.9. Модель впливу факторів зміни на рівні покращення на підприємстві [побудовано автором]

Згодом усі без винятку дії щодо змін бізнес-процесів узгоджуються між собою, формується нова або переробляється існуюча стратегія розвитку, грунтуючись на моніторингу зміни показників продуктивності. Вибір конкретних методів вдосконалення підприємницької діяльності залежить від стратегічних цілей компанії.

Реінжиніринг – захід, мабуть, найбільш складно впроваджуваний, оскільки зачіпає все бізнес-процеси підприємства. Вдосконалення концепції управління підприємницькими структурами передбачає застосування всіх розглянутих вище методик. Таким чином, керівництву підприємства необхідно

негайно реагувати на виникаючі проблеми в роботі підприємства, на зміну зовнішніх умов функціонування і викликів ринку, використовувати актуальні інструменти і методи розвитку бізнесу. Розглянемо можливі напрями адаптації малого та середнього бізнесу, у тому числі некомерційних організацій до ситуації, викликаної пандемією коронавірусу та військовим станом. У результаті що склалася до обстановки, пов'язаної з пандемією, виникли події, які вимагали прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні, в тому числі організаціях малого та середнього бізнесу.

Адаптація малого та середнього бізнесу (МСБ), а також некомерційних організацій (НКО) до викликів, спричинених пандемією COVID-19 та запровадженням воєнного стану, потребувала гнучкості, інноваційності та швидкої реакції на зміни в економічному та соціальному середовищі. Нижче подано можливі напрями адаптації, структуровані за основними аспектами діяльності:

1. Організаційно-управлінські напрями адаптації:

цифровізація управління: впровадження CRM-систем, онлайн-платформ для командної роботи (Zoom, Trello, Slack), хмарних сервісів для документообігу;

перехід на віддалений або гібридний формат роботи: оптимізація кадрових процесів та підтримка продуктивності команд;

кризовий менеджмент: розробка антикризових стратегій, нових бізнес-моделей, сценаріїв дій у разі загострення ситуації.

2. Економічно-фінансові напрями:

диверсифікація джерел доходів: перехід до багатоканального продажу, залучення альтернативного фінансування (гранти, краудфандинг, соціальні інвестиції);

оптимізація витрат: реструктуризація бізнес-процесів, перехід на аутсорсинг окремих функцій, оренда замість купівлі;

фінансова гнучкість: створення резервного фонду, гнучке планування бюджетів, укладання короткострокових контрактів.

3. Маркетингові напрями:

перехід до онлайн-каналів: активне використання соцмереж, інтернет-магазинів, маркетплейсів;

переорієнтація на нові цільові аудиторії: зокрема, врахування зростаючих потреб ВПО, волонтерських ініціатив, військових формувань;

соціально відповідальний маркетинг: комунікації, що акцентують на підтримці громади, прозорості, етичності бізнесу.

4. Операційні та технологічні напрями:

автоматизація процесів: впровадження ERP, POS-систем, електронного документообігу;

пошук альтернативних постачальників: з огляду на логістичні виклики, закриття кордонів, втрату доступу до ринків;

адаптація товарів/послуг до нових умов: зміна асортименту, надання гуманітарних послуг, виготовлення товарів першої необхідності (засобів захисту, продуктів харчування тощо).

5. Соціально-гуманітарні напрями:

підтримка персоналу: збереження робочих місць, психологічна підтримка, професійна перепідготовка;

інтеграція в гуманітарну допомогу: для НКО — переорієнтація діяльності на допомогу вразливим верствам населення, логістику гуманітарної підтримки;

партнерство з державними та міжнародними структурами: участь у програмах підтримки, грантах, співпраця з донорами.

6. Юридичні та нормативні напрями:

адаптація до змін у законодавстві: дотримання нових вимог щодо праці, оподаткування, звітності;

захист прав та активів: юридична підтримка бізнесу, забезпечення кібербезпеки;

реєстрація нових видів діяльності: наприклад, для релокованих підприємств.

Таким чином, у процесі дослідження сформульовано системну типологію

напрямів адаптації малого та середнього бізнесу, а також некомерційних організацій до умов пандемічної кризи та воєнного стану, що охоплює організаційно-управлінський, економіко-фінансовий, маркетинговий, операційно-технологічний, соціально-гуманітарний та нормативно-правовий вектори. На відміну від існуючих підходів, які здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти адаптації, запропонована типологія є комплексною та враховує динаміку змін середовища в умовах багатовимірної кризи, зокрема симультанність впливу пандемічних та воєнних ризиків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У дослідженні розкривається склад процедури попереднього дослідження параметрів підприємницької структури з метою формування управлінського рішення про доцільність інвестування коштів в розвиток, який починається з вимірювання показників, побудови схем, графіків і діаграм, порівняльного аналізу отриманих даних та подальшого вироблення відповідних управлінських рішень по вдосконаленню бізнес-процесів в підприємницькій структурі.

Дослідивши національну специфіку і досвід зарубіжних країн, нами зроблено висновок, що необхідно розробити перелік заходів, що дають можливість розширити інноваційну діяльність у сфері підприємництва, у тому числі за рахунок прямої участі держави у фінансуванні окремих стратегічно важливих інноваційних проектів; відродження системи державних замовлень науково-дослідницьким центрам; надання державою приватному бізнесу безвідплатних субсидій чи грантів; модернізації фіскальної політики; формування системи пільг; розвитку інноваційної інфраструктури, в тому числі створення системи агентств сприяння інноваціям, а також центрів інноваційних зв'язків, створення мережі бізнес-ангелів, створення інформаційної державно-приватної спільноти, і т.п.

При цьому різко зросла значимість інтернет-просування послуг індустрії туризму і гостинності. Тревел-блогери і туристичні сайти, у тому числі

транслюючі програми віртуальних подорожей, набирають все більшу популярність. Особливо це актуально в період пандемії і військового стану в країні. Конкурентний ринок стає дуже щільним і без застосування корпоративних порталів, інтернет-систем збуту та продажу, Web-каталогів та інтернет-магазинів; торгових інтернет-систем, майданчиків хостингу сайту, інтерактивних web-сайтів, галузевих торгових інтернет-майданчиків тощо в даний період не досягти рівня збуту пакетів туристичних послуг, що забезпечує необхідну рентабельність функціонування підприємницької структури.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

3.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичного та рекреаційного підприємництва в умовах посткризової трансформації

Цифровізація економіки з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку вимагає від співробітників підприємницьких структур володіння наступними накопиченими компетенціями – гнучкістю, навичками роботи в цифровий економіці, що забезпечують дивергентний характер виконання своїх функціональних обов'язків і генерування управлінських рішень в рамках тенденцій системи професійної підготовки фахівців та цільових програм підвищення кваліфікації персоналу підприємницьких структур.

У період кризи, який триває з весни 2020 року, коли призупинено функціонування багатьох сфер підприємництва, значна частина населення відчуває емоційну втому і бажання отримати позитивні емоції на тлі закритих кордонів, театрів і інших видовищно-розважальних заходів, позитивний імпульс отримала сфера внутрішнього туризму. Враховуючи, що підприємництво в туризмі включає в себе комплекс продуктивної, комерційної, консультативної і фінансової сфер діяльності, необхідно скористатися зазначеним імпульсом для розвитку підприємництва в промисловості внутрішнього туризму в період військового стану і знайти інструменти збереження клієнтів на внутрішньому туристичному ринку в посткризовий період.

З метою аналізу запиту роботодавців в сфері туризму і гостинності на систему сформованих компетенцій співробітників було проведено опитування за допомогою анкетування в чатах сайтів тревел-блогерів в листопаді-грудні 2023 року. У опитування брало участь 1112 людини, працюючих в тур-індустрії. Сфери діяльності, що беруть участь в опитуванні, розподілилися

наступним чином (рис. 3.1.)

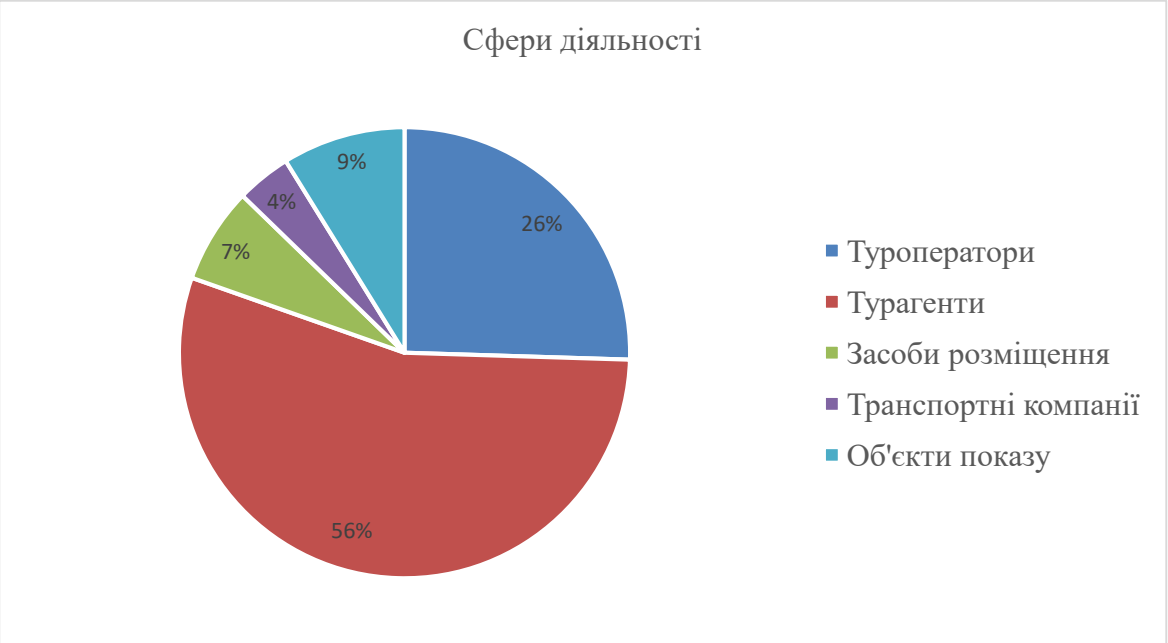

Рис. 3.1. Структура розподілу учасників анкетування працівників тур-індустрії за сферами діяльності [побудовано автором]

Якщо мова йде про структуру розподілу напрямів діяльності туристичного підприємництва, то мається на увазі класифікація основних видів/напрямів діяльності у сфері туризму, в межах яких функціонують підприємства (табл. 3.1).

Кризові події, зокрема пандемія COVID-19 (2020–2021 рр.) та повномасштабна війна в Україні (з 2022 р.), спричинили суттєві зміни в структурі діяльності туристичних підприємств. Ці події стали тригерами до переосмислення традиційних моделей ведення бізнесу та зумовили перерозподіл акцентів між основними напрямами туристичного підприємництва. Основні вектори трансформації наведено в табл. 3.2.

Таким чином, трансформація структури туристичного підприємництва в умовах кризи виявила високу адаптивність внутрішніх напрямів, потребу в інституційній підтримці з боку держави, а також важливість інноваційних підходів до створення туристичного продукту в посткризовий період.

Таблиця 3.1

Структура розподілу напрямів діяльності туристичного підприємництва [систематизовано автором]

Напрям діяльності	Коротка характеристика	Приклади
Туроператорська діяльність	Формування та реалізація комплексного турпродукту	Туроператори, що організовують групові тури
Турагентська діяльність	Посередництво між споживачем і туроператором	Агентства з продажу турів
Готельне господарство	Надання послуг тимчасового проживання	Готелі, хостели, апарт-готелі
Транспортні послуги	Перевезення туристів (наземним, повітряним, водним транспортом)	Туристичні перевізники, трансферні служби
Екскурсійна діяльність	Проведення екскурсій та турів з гідом	Екскурсбюро, локальні гіди
Інформаційно-консультаційні послуги	Інформаційна підтримка, бронювання, оформлення документів	Турінфоцентри, візові сервіси
Рекреаційно-оздоровча діяльність	Організація відпочинку і лікування	Санаторії, СПА-комплекси, велнес-центри
Анімаційні та розважальні послуги	Культурно-дозвіллєві програми для туристів	Фестивалі, квест-тури, культурні заходи
Гастрономічний туризм	Організація подорожей із дегустацією локальної кухні	Турфірми, ресторани, виноробні
Діловий туризм (MICE)	Організація конференцій, виставок, інсентив-турів	Бізнес-туроператори, івент-агенції
Сільський та екотуризм	Туризм у сільській місцевості з екологічним акцентом	Агрооселі, екоферми, тури в Карпати
Спеціалізований туризм	Нішеві напрями (екстремальний, релігійний, медичний тощо)	Організатори паломництв, дайвінг-клуби

Сучасні умови швидкої цифровізації економіки формують нові вимоги щодо якості трудових ресурсів підприємств. При цьому, якщо великі підприємства мають можливість формувати та реалізовувати програми підвищення цифрових компетенцій своїх співробітників, то малі підприємства і приватні підприємці, як правило, не мають фінансових коштів для проведення коучингів і тренінгів для індивідуального накопичення різних кваліфікацій та окремих компетенцій цифрової економіки працюючим персоналом.

Зрозуміло, що необхідний рівень накопичених цифрових компетенцій диференціюється по сферам діяльності і посадам персоналу, працюючого в підприємницьких структурах.

Таблиця 3.2

Трансформація структури напрямів діяльності туристичного підприємництва в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану [систематизовано автором]

Напрям діяльності	До кризи	Під час кризи	Трансформація
Туроператорська діяльність	Масовий виїзний туризм, великі групи	Скорочення обсягів, скасування турів	Перехід до індивідуальних програм, внутрішніх мандрів
Турагентська діяльність	Активний продаж міжнародних турів	Спад попиту, закриття офісів	Онлайн-бронювання, адаптація до внутрішнього туризму
Готельне господарство	Орієнтація на іноземців	Часткова зупинка роботи, прийом ВПО	Релокація, перепрофілювання під довгострокове проживання
Екскурсійна діяльність	Переважно для іноземців і студентів	Падіння попиту	Локалізація, поява нових патріотичних маршрутів
Рекреаційна діяльність	Санаторії, SPA-тури	Зниження попиту через карантин і бойові дії	Оздоровлення ВПО, реабілітаційні програми
MICE-туризм	Корпоративні подорожі, виставки	Повна зупинка заходів	Цифровізація (онлайн-івенти), мінімізація
Сільський туризм	Локальний інтерес	Зростання попиту	Активне зростання, підтримка громадами
Спеціалізований туризм	Екстрим, релігійні подорожі	Тимчасова зупинка	Ветеранський туризм, адаптація форматів
Гастрономічний туризм	Нішевий сегмент	Падіння відвідуваності	Відновлення завдяки локальному попиту
Інформаційно-консультаційні послуги	Туристичні офіси, буклети	Онлайн-запити, підтримка евакуації	Цифровізація, поява волонтерських і держсервісів

Якщо проводити аналіз необхідності безперервної адаптації і оновлення базових компетенцій в умовах цифрової економіки на ринку праці сфери туризму, то для початку необхідно звернутися до структури персоналу підприємств, що функціонують у сфері туризму, метою виявлення категорій співробітників, для яких наявність накопичених особистих цифрових компетенцій є основною умовою для успішного виконання прямих посадових обов'язків.

Практика показує, що найбільш сприйнятливими до нових цифрових платформ і інструментів реалізації бізнес-процесів є категорії молодших

співробітників та співробітників з вищою освітою. У зв'язку з цим нами було проведено опитування представників підприємницьких структур, функціонуючих в сфері туризму в Карпатах в 2023 році, і отримані результати за збором анкетних даних за співробітниками – структурою кадрів за категоріями працівників, рівнем освіти представлені в табл. 3.3 та на рис. 3.2.

Таблиця 3.3

Структура кадрів підприємств, що функціонують у сфері туризму в Карпатах в 2023 році, по категоріям працівників і за рівнем освіти [систематизовано автором]

Категорія працівників	Освіта					РАЗОМ, ос.
	Вища	Незакінчена вища	Середня професійна	Середня	Практики	
Керівники та власники туристичних підприємницьких структур	443	2	144	50	5	644
Екскурсоводи	799	1	366	119	10	1295
Маркетологи та рекламні агенти	34	1	22	1	2	70
Інструктори та водії екскурсійних автобусів та ін. транспортних засобів	155	0	504	1560	377	2596
РАЗОМ, ос.						4605

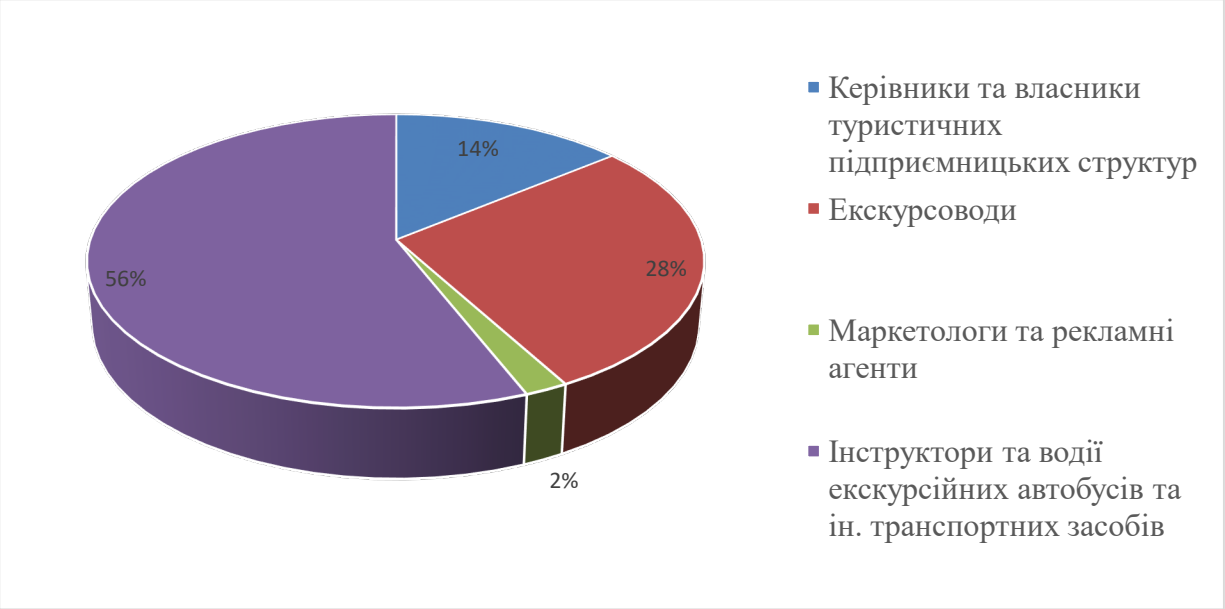

Рис. 3.2. Структура чисельності працівників підприємств, функціонуючих в сфері туризму в Карпатах в 2023 році [систематизовано автором]

Кількість працівників малих підприємств, що надають туристичні послуги в Карпатах в 2023 році, про яких вдалося зібрати відомості - 4605 осіб. Як видно з даних, наведених в табл. 3.3 та рис. 3.2, маркетологи та рекламні агенти складають 2% у структурі чисельності персоналу підприємств туристичного ринку та отримують 3% від спільного фонду заробітної плати. При цьому дана категорія співробітників володіє навичками і компетенціями цифрової економіки, використовує різні цифрові інструменти і платформи для просування послуг, і вони є наймолодшими співробітниками підприємницьких структур.

При цьому, як показали дослідження, екскурсоводи, які є представниками більш старшого віку, в даний час достатньо успішно виконують свої посадові обов'язки, не вдаючись до нових рішень цифрових технологій. Однак зміни факторів зовнішнього середовища відбуваються наростаючими темпами, і співробітники, що не володіють високим рівнем цифрових навичок, найближчим часом стануть незатребуваними на ринку праці, особливо з урахуванням того, що все більшу популярність набирає такий новий напрямок туризму, як «кібер-туризм». Тому вміння зняти відеофільм з віртуальною екскурсією, змонтувати його та розмістити на відповідних цифрових платформах незабаром стане основним фактором конкурентоспроможності співробітників підприємницьких структур сфери туризму.

У зв'язку з усім вищесказаним, нами пропонуються короткі тези по розробці програми підвищення цифрових компетенцій співробітників, у випадку, якщо підприємець прийняв рішення про формування організованої цільової програми підвищення кваліфікації свого персоналу за допомогою договору на проведення коучінгу з відповідною освітньою організацією.

Цільова програма підвищення кваліфікації персоналу підприємницьких структур сфери туризму, на наш погляд, повинна включати наступні етапи:

конкретизацію цілей змін, завдань та актуальних проблем на рівні середньої ланки управління та на рівні основних виконавців, формування проектних команд по рішенню виділених ключових проблем;

швидку розробку першої черги програми цільової перепідготовки, що включає передачу методів, технологій та цифрових навичок, рекомендацій для рішення актуальних проблем;

формування команди викладачів – коучів, які мають необхідний набір цифрових навичок і компетенцій, мають успішний практичний досвід реалізації своїх рекомендацій;

проведення цільової перепідготовки на підприємстві (incompany) з освоєнням рекомендованих цифрових методів і закріпленням навичок персональної і командно-групової роботи слухачів спільно з консультантами в процесі реалізації їх групових проектів по рішенню ключових проблем підприємницької структури;

отримання реальних результатів та формування другої частини програми, не прив'язаної безпосередньо до поточних проблем підприємства, але яка розширює цифрові навички та компетенції слухачів та дає нові можливості рішення стратегічно важливих завдань розвитку підприємницької структури.

Таким чином будуть формуватися цифрові компетенції слухачів на базі новоствореного освітнього контенту в рамках процесу інтеграції цифрової освіти і бізнесу, заснованого на поєднанні можливостей єдиного репозиторію об'єктів та peer-to-peer (P2P) взаємодії в інформаційно-освітньому просторі. Тому співробітники, які пройшли навчання, зможуть внести більш суттєвий внесок в фінансові результати підприємницьких структур, в яких вони працюють.

На рис. 3.3 дані про віковий склад працівників сфери туризму у Карпатах наведено у вигляді кругової діаграми для наочної візуалізації значень.

У табл. 3.4 представлена структура чисельності працівників підприємств, що функціонують у сфері туризму в Карпатах в 2023 році, вікового складу. У таблицю до кількості 4605 осіб – працівників сфери туризму в Карпатах в 2023 році – додано для аналізу працівників позавідомчої охорони, які задіяні у різноманітних заходах – 123 особи, практиканти-студенти ЗВО та коледжів, які навчаються на туристичних напрямках підготовки – 34 особи та обслуговуючий

персонал, який запрошується для виконання функціональних обов'язків по терміновому трудовому договору – 48 осіб.

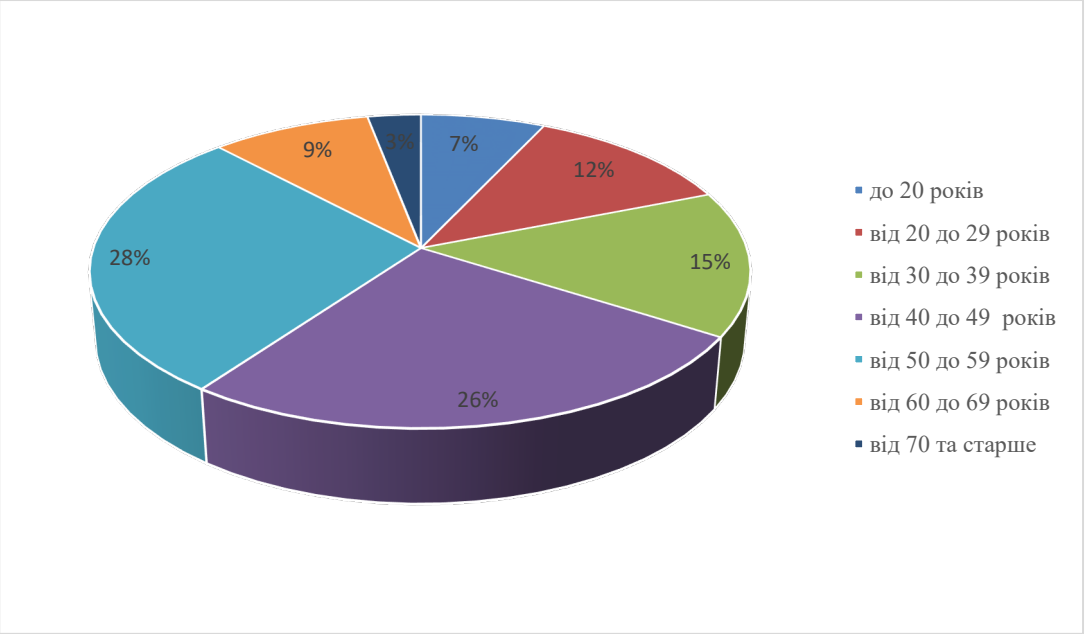

Рис. 3.3. Віковий склад працівників туристичної сфери в Карпатах в 2023 році [систематизовано автором]

Таблиця 3.2

Віковий склад працівників підприємницьких структур, що функціонують у сфері туризму в Карпатах в 2023 році [систематизовано автором]

Категорія	Керівники та власники туристичних підприємницьких структур		Екскурсоводи		Маркетологи та рекламні агенти		Інструктори та водії екскурсійних автобусів і ін. транспортних засобів		ВОХР		Обслуговуючий персонал на терміновому трудовому договорі		Практиканти		Разом	
	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
до 20 років	0	0	1	18	0	7	97	170	0	2	3	6	19	10	120	213
від 20 до 29 років	19	28	55	185	0	7	100	133	0	9	16	10	3	2	193	374
від 30 до 39 років	26	40	30	156	0	18	318	131	3	14	1	0	0	0	378	359
від 40 до 49 років	94	109	46	258	1	15	260	432	41	4	0	1	0	0	442	819
від 50 до 59 років	46	51	79	270	2	17	416	428	29	9	0	0	0	0	572	775
від 60 до 69 років	174	47	116	64	1	1	15	13	7	5	4	2	0	0	317	132
від 70 та старше	58	25	17	0	0	1	7	3	0	0	5	0	0	0	87	29
Всього:	417	300	344	951	4	66	1213	1310	80	43	29	19	22	12	2109	2701
Разом:	717		1295		70		2523		123		48		34		4810	

Дослідивши дані, подані в табл. 3.4 та на діаграмі рис. 3.3 за віковим складом працівників підприємницьких структур у туристичній сфері в Карпатах в 2023 році можна зробити висновок, що у віці до 39 років, в якому серед населення сама висока частка людей, заходять в інтернет на різні платформи по кілька разів на день з мобільних пристроїв - 34% (7+12+15%), тобто приблизно третя частина всіх працівників туристичних фірм. При цьому працівники старшого віку – від 40 до 69 років – це, головним чином, екскурсоводи – співробітники з вищою освітою, супроводжуючі туристські групи. Специфіка роботи даної категорії працівників допускає виконання в даний час функціональних обов'язків за допомогою живого спілкування з групою туристів без застосування цифрових інструментів. При цьому співвідношення вікових категорій в загальної структурі персоналу туристичної сфери в Карпатах залишається досить стабільним, судячи з аналізу структури протягом останніх 5 років. Нам вдалося провести аналіз структури персоналу за віковим складом за допомогою опитування підприємців, що провадять свою комерційну діяльність в сфері туризму в Карпатах. Як показало опитування, кількість співробітників зазначених підприємницьких структур достатньо стабільно зростає за останні роки приблизно на 4,5 % в рік (рис. 3.4).

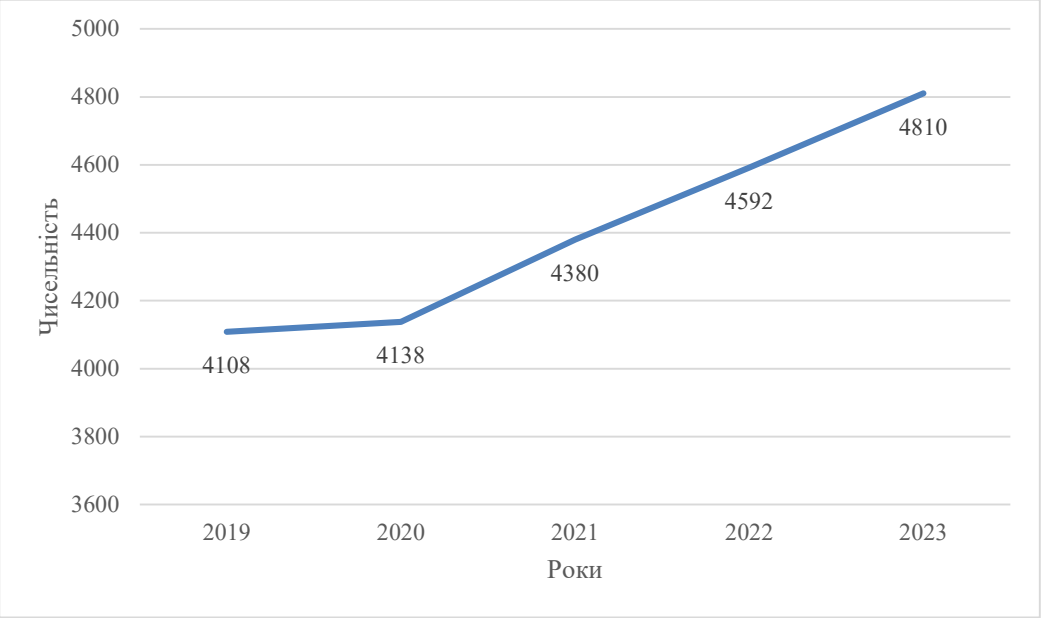

Рис. 3.4. Динаміка чисельності працівників підприємницьких структур у сфері туризму в Карпатах, ос. [складено автором]

Про вклади в даний час різних категорій співробітників підприємницьких структур, функціонуючих в сфері туризму, можна судити, провівши аналіз структури загального фону заробітної плати персоналу. На рис. 3.5 наведено структуру фонду заробітної плати працівників підприємницьких структур у туристичній сфері в Карпатах в 2023 році.

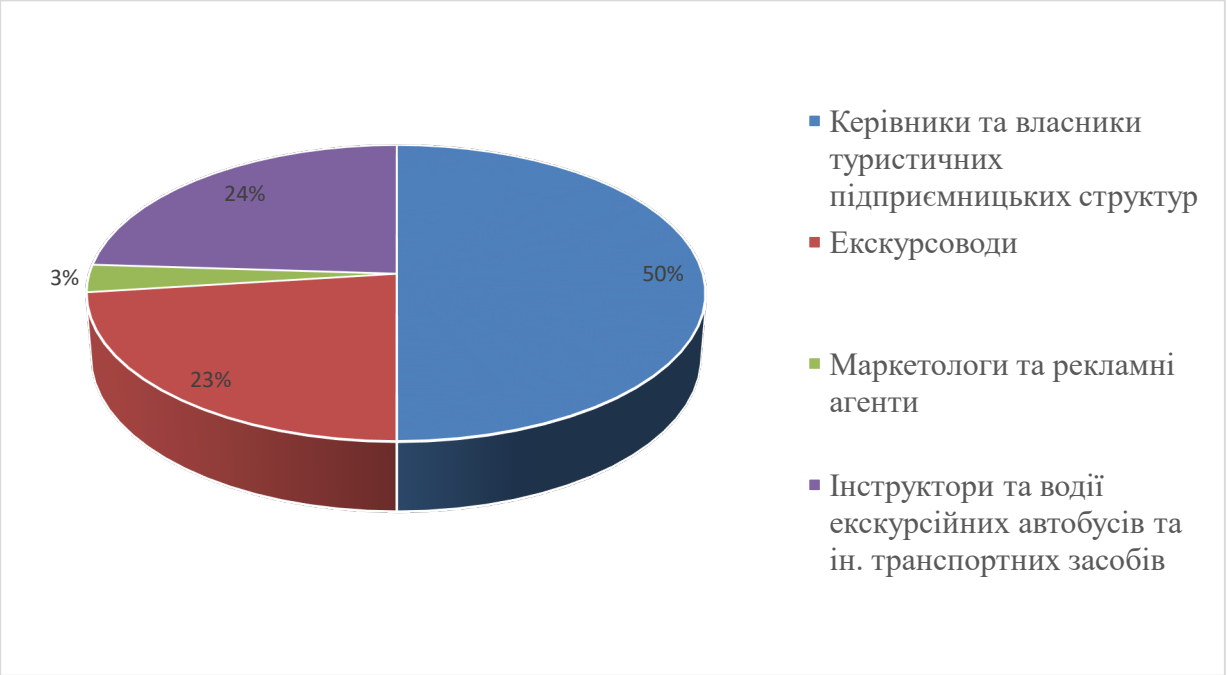

Рис. 3.5. Структура фонду заробітної плати працівників підприємницьких структур в туристської сфері в Карпатах в 2023 році [складено автором]

Опитування підприємців туристичної сфери показує, що сьогодні найбільш затребуваний високий рівень накопичених індивідуальних цифрових компетенцій в підприємницьких структурах у маркетологів, так як в даний час інтернет-маркетинг і SEO-просування виходять на перший план як цифрові інструменти конкурентної боротьби та залучення клієнтів.

З урахуванням всього вищесказаного можна запропонувати кілька схем моделей формування бізнес-процесів, що включають технології інтернет-маркетингу з урахуванням того факту, що туристичний бізнес, головним чином, будується за схемою B2C (рис. 3.6-3.8).

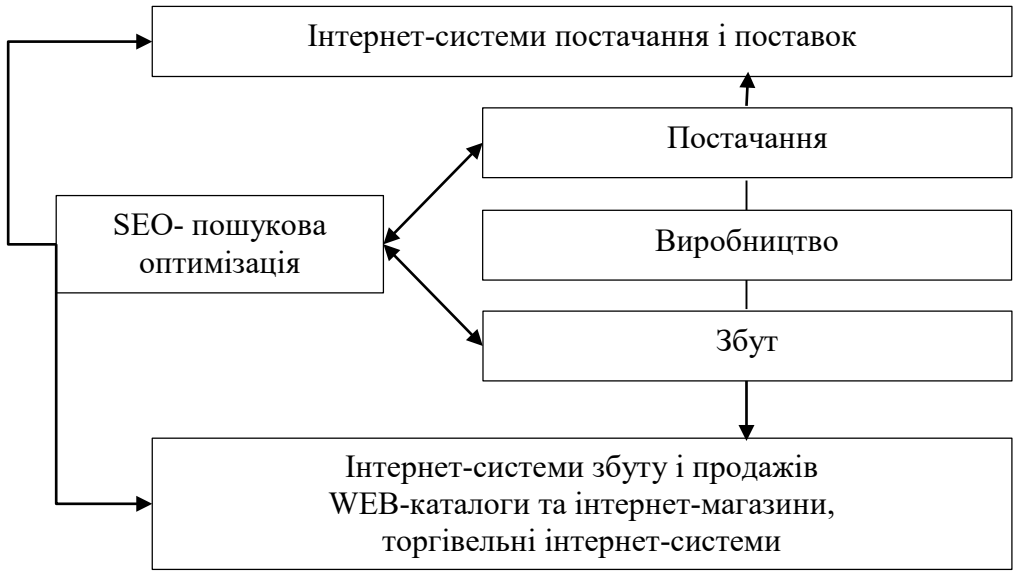

Рис. 3.6. Модель №1 бізнес-процесів з технологією інтернет-маркетингу [складено автором]

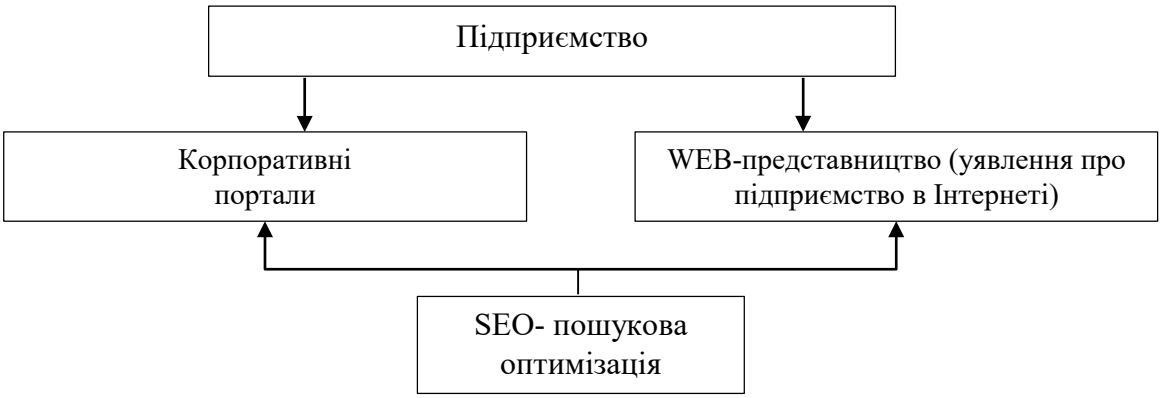

Рис. 3.7. Модель №2 бізнес-процесів з технологією інтернет-маркетингу [складено автором]

На основі результатів маркетингових досліджень формуються потреби клієнтів різних сегментів, які потім використовуються для розробки вимог щодо якості сервісу. Наприклад, залежно від цілі поїздки клієнта (ділова або туристична) і його рівня потреби в комфорті визначається набір послуг, які будуть сприяти максимальному задоволенню клієнта.

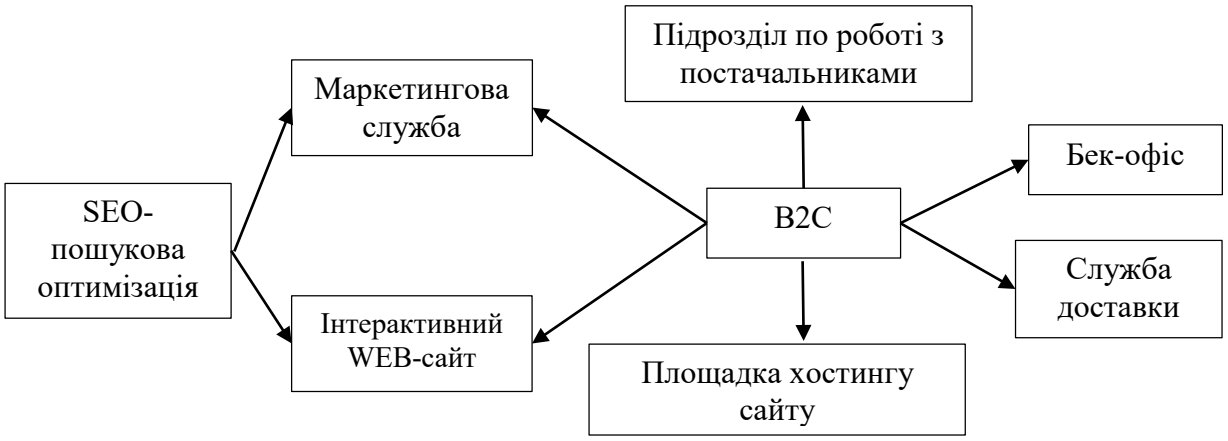

Рис. 3.8. Схема моделі «B2C» з технологією інтернет-маркетингу [складено автором]

Важливо розуміти, що керівництво організації має привернути увагу персоналу до тих цінностей, які клієнт закладає в отримання тієї чи іншої послуги. Оскільки споживач користується лише результатом діяльності компанії, який часто не має фізичної форми, він може оцінити якість наданої йому послуги тільки за рівнем комфорту, випробуваного в процесі. Комфорт споживача складається з кількох складників, які мають різну ступінь важливості для кожного індивіда (рис. 3.9).

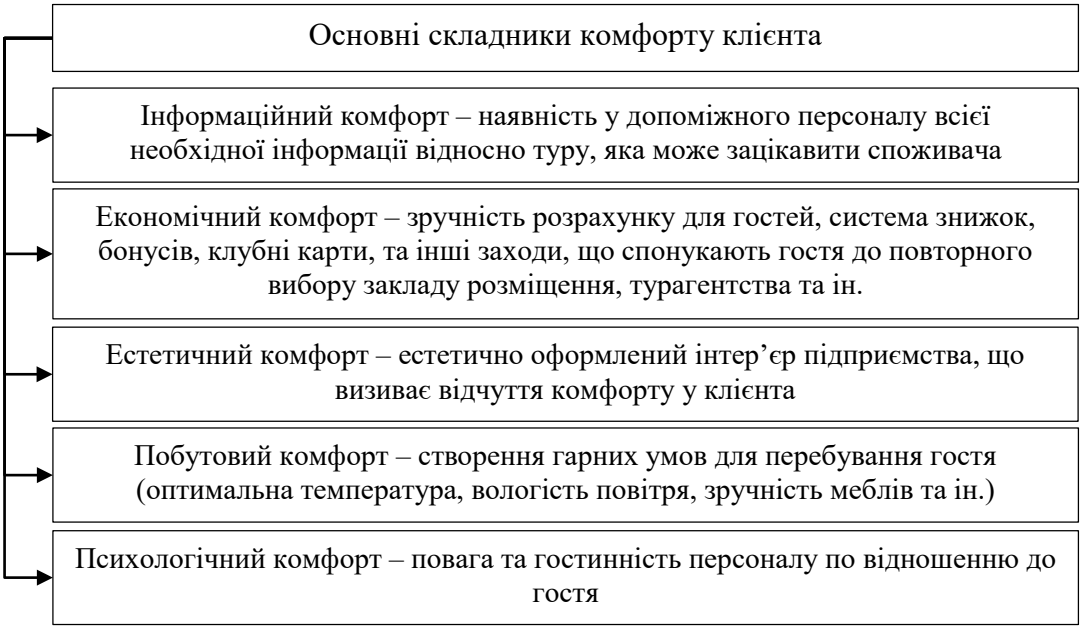

Рис. 3.9. Основні складники комфорту клієнта [складено автором]

Створення комфортних умов для клієнта має на увазі забезпечення найякіснішого сервісу з кожної категорії. Після визначення того, наскільки повно туристичне підприємство може забезпечити комфорт споживача, можна розробляти стандартизовані процедури процесів роботи з клієнтами та систему вимог до персоналу. Керівник туристичного підприємства повинен донести до співробітників, що оцінка якості їх роботи проводиться, в першу чергу, безпосередньо споживачем в залежності від його цінностей та очікувань, внаслідок чого персонал зможе самостійно оцінювати якість наданої послуги та мотивувати себе на покращення своєї діяльності.

Стандартизація процесів представляє собою розробку документованих процедур, що описують входи, виходи процесу, виконувані дії, а також відповідальних виконавців. Мають бути описані такі процеси:

управління документацією,

аналіз процесів з боку керівництва,

дії, здійснювані по результатам аналізу зі сторони керівництва.

Середовище організації, в якій працівники здійснюють обслуговування клієнтів, найбільш важлива для туристичних підприємств у порівнянні з підприємствами інших сфер діяльності. Від того, наскільки керівництво підприємства забезпечить розуміння важливості роботи підлеглими, а також умови, в яких вони працюють, залежить якість надання послуг споживачам. Вимоги до умов, необхідних для якісної роботи персоналу туристичної організації, наведено на рис. 3.10.

Таким чином, своєчасне забезпечення робочих місць усіма необхідними засобами, стандартизація процесів обслуговування, встановлення критеріїв для оцінки якості роботи персоналу, його мотивація і навчання будуть сприяти постійному покращенню якості сервісу туристичного підприємства.

Система контролю якості надання послуг туристичним підприємством має нерозривний зв'язок з мотивацією і стимулюванням персоналу, однак в неї є свої особливості (табл. 3.4).

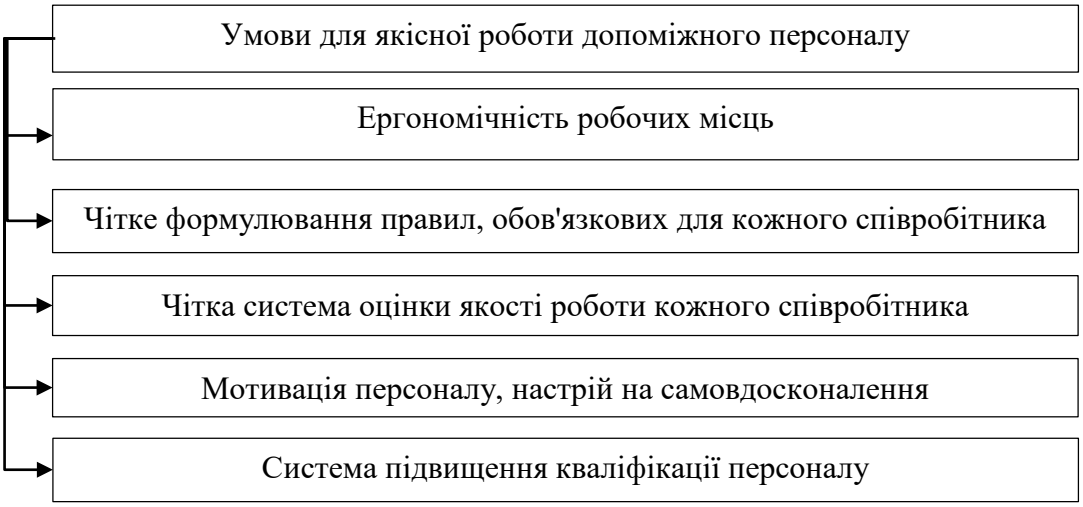

Рис. 3.10. Необхідні умови для якісної роботи персоналу [складено автором]

Таблиця 3.4

Складники контролю якості сервісу [систематизовано автором]

Елементи системи контролю якості сервісу		
Безпосередня участь гостя в оцінки якості	Постійна робота груп з якості	Застосування технічних засобів контролю якості
Створення методик та критеріїв оцінки відповідності обслуговування вимогам стандартів	Чітко сформульовані якісні критерії оцінки якості послуг	Створення служб контролю якості послуг з представників різних підрозділів підприємства
Створення системи самоконтролю обслуговуючого персоналу	Участь персоналу у створенні систем і критеріїв оцінки якості	Проведення незалежної експертизи якості послуг

Найбільш важливими елементами системи контролю якості є участь персоналу в створенні критеріїв оцінки якості, системи самоконтролю допоміжного персоналу і безпосередня участь клієнта в оцінці якості наданої послуги. Останній дозволяє найбільш об'єктивно оцінити, наскільки добре працівники підприємства обслуговують клієнта, а перші два дають керівнику впевненість в тому, що його підлеглі усвідомлюють важливість їхньої роботи і свідомо підходять до виконання своїх обов'язків.

Ще одним способом контролю якості сервісу є моніторинг ступеню задоволеності споживачів. Маркетологи проводять дослідження за допомогою

анкетування, в якому споживачам необхідно, як правило, відповісти на кілька запитань: наскільки вони задоволені, чи порекомендують вони послуги даного туристичного підприємства своїм знайомим і чи залишаться вони віддані даному туристичному підприємству в майбутньому.

Відповіді на ці питання дозволять керівництву організації швидко та зрозуміло оцінювати рівень якості надання послуг і зробити відповідні коригувальні заходи.

Таким чином, управління якістю туристичної послуги формується з наступних складових:

визначення потреб і очікувань споживачів,

стандартизація процесів,

забезпечення оптимальних умов і мотивації для персоналу,

контроль якості обслуговування зі сторони споживача, працівника і керівництва підприємства.

Такі заходи дозволять організації постійно удосконалювати якість обслуговування споживачів і, як наслідок, утримувати частку ринку. На рис. 3.11 наведено показники обсягів туристичних потоків з міжнародних туристичних маршрутів.

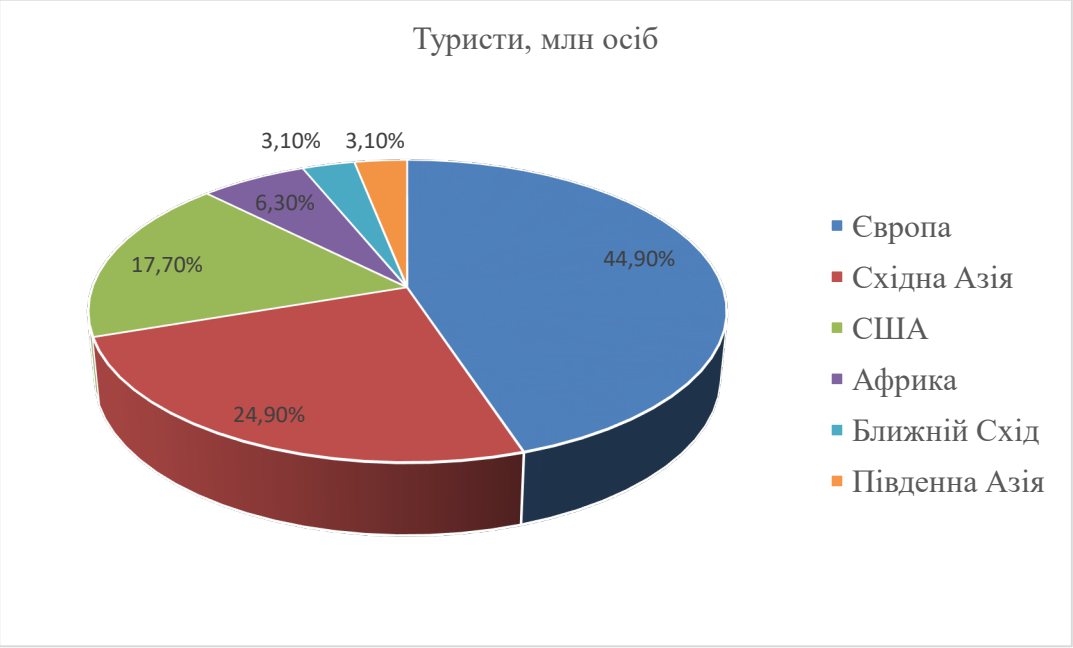

Рис. 3.11. Розподіл туристів по регіонам [систематизовано автором]

Узагальнюючи розглянуті в спеціалізованій літературі методичні оцінки стану сучасного туризму, необхідно зазначити, що у цій роботі виділено основні тенденції розвитку сучасного туризму до військового стану, тобто весни 2022 року, до яких можна віднести представлені на рис. 3.12.

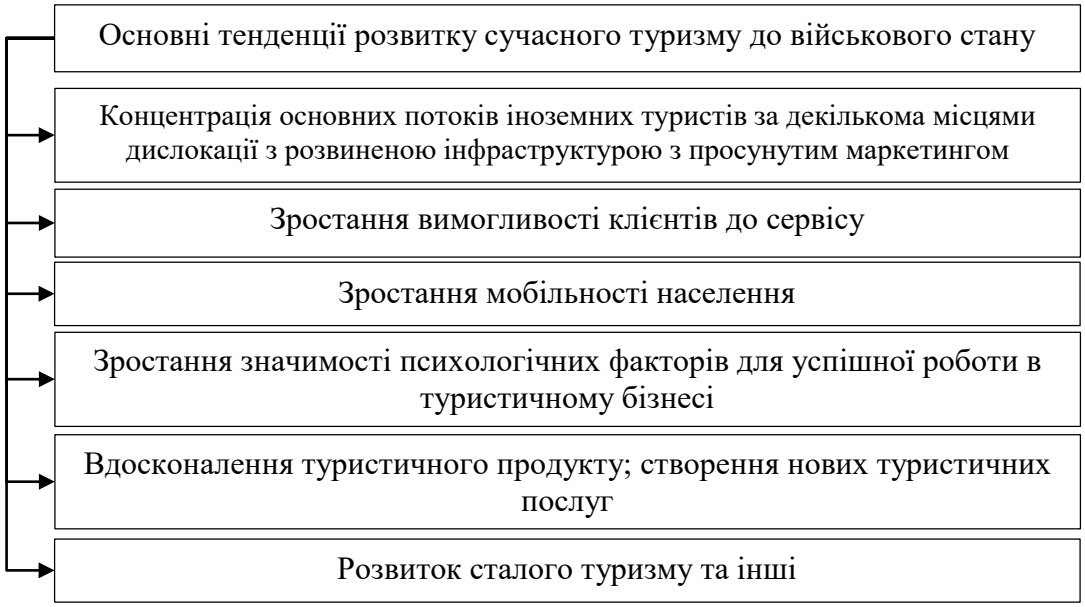

Рис. 3.12. Основні тенденції розвитку сучасного туризму до військового стану [систематизовано автором]

Тенденції розвитку міжнародного туризму під впливом кризи і пандемії радше негативні, ніж оптимістичні. Без інноваційних підходів до управлінських рішень підприємництво в сфері міжнародного туризму приречено на різке зниження рентабельності, аж до припинення виробничо-господарської діяльності. Нижче представлена запропонована нами класифікація туристичних послуг. Дана класифікація враховує особливості надання послуг внутрішнім (вітчизняним) і зовнішнім (іноземним) туристам (табл. 3.5).

Громадські організації пропонують продовжити дію та розширити програми підтримки внутрішнього туризму в Україні з урахуванням викликів, пов’язаних як із наслідками пандемії COVID-19, так і з повномасштабною війною та запровадженням правового режиму воєнного стану.

Таблиця 3.5

Класифікація туристичних послуг [систематизовано автором]

Внутрішні туристи	Зовнішні туристи (іноземні)
Транспорт (міський, міжміський)	Транспорт (трансфер, аеропорт)
Проживання (готелі, хостели)	Проживання (готелі, апартаменти)
Харчування (кафе, ресторани, фаст-фуд)	Харчування (ресторани, кафе, фаст-фуд)
Екскурсії (міські тури, маршрути)	Екскурсії (природні, тематичні маршрути)
Культура та розваги (музеї, театри)	Культура та розваги (фестивалі, концерти)
Інформаційні послуги (довідки, додатки)	Інформаційні послуги (мобільні додатки, центри)
Страхування (медичне, багажу)	Страхування (медичне, туристичне)
Сувеніри (магазини, ремесла)	Сувеніри (подарункові вироби, ручна робота)
Гіди (професійні, супровід)	Гіди (мультимовні, туристичний супровід)

Підтримка мобільності громадян у межах безпечних регіонів, розвиток туристичної інфраструктури та збереження робочих місць у сфері туризму набувають особливого значення.

З метою активізації підприємницької діяльності у сфері туризму в умовах міжсезоння, а також під час дії воєнного стану, коли переважає внутрішній туризм екскурсійного та оздоровчого характеру, пропонуються наступні кроки:

створити умови для завчасного планування поїздок у безпечні регіони України (не менш як за 4–5 тижнів);

зменшити мінімальну тривалість туру, що дозволить зробити подорожі більш доступними;

знизити вартість подорожей шляхом надання державного або місцевого кешбеку, а також скасувати обмеження типу «одна картка – один турист – одна поїздка»;

враховуючи, що багато громадян подорожують власним транспортом, скасувати вимогу про обов’язкову наявність транспортних послуг у турі для зимового періоду та міжсезоння.

Повномасштабна агресія Росії та пов’язане з нею падіння доходів населення й руйнування туристичних об’єктів в окремих регіонах суттєво обмежили розвиток міжнародного та транскордонного туризму. Водночас стимулювання внутрішніх подорожей до відносно безпечних областей сприяє

емоційній стабілізації населення, психологічному розвантаженню, зміцненню економіки регіонів і збереженню туристичної галузі.

З метою підвищення заповнюваності готельних комплексів, санаторіїв та зелених садиб, збереження робочих місць та стимулювання споживчого попиту, необхідно забезпечити розширення можливостей для громадян подорожувати Україною. Це може включати як підтримку індивідуального, так і організованого туризму, розвиток соціального туризму для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали від війни.

Уряд України вже запровадив низку програм підтримки малого та середнього бізнесу, включно з тими, що працюють у сфері туризму, наприклад, грантові програми «єРобота» для створення нових робочих місць та запуску туристичних стартапів. Проте, враховуючи зростання викликів, Міністерство культури та інформаційної політики спільно з представниками галузі має напрацювати додаткові форми адресної допомоги.

Позитивний досвід попередніх програм кешбеку за внутрішні тури підтверджує ефективність таких інструментів для розширення туристичного сезону та популяризації маловідомих напрямків. В умовах воєнного стану доцільним є створення пільгових умов для суб’єктів малого підприємництва у сферах туризму та гостинності, а також компенсація витрат на сертифікацію послуг та цифрову трансформацію.

У межах національних ініціатив, спрямованих на розвиток людського капіталу, було виявлено потребу у формуванні нових управлінських навичок у студентів ЗВО, включаючи проєктне управління, цифровий маркетинг, кризовий менеджмент та навички антикризової адаптації. Важливо також забезпечити підготовку фахівців, здатних працювати в умовах нестабільного середовища та ефективно реагувати на ризики, пов’язані з безпековою ситуацією.

Послуги у сфері туризму та гостинності вимагають тісної взаємодії між споживачем і постачальником. Професійність персоналу та якість обслуговування є критичними факторами для збереження позитивного іміджу

як окремих об’єктів, так і всього туристичного регіону. Необхідно запроваджувати системи управління якістю, підвищувати рівень підготовки персоналу, розвивати стандарти інклюзивного обслуговування, особливо для ветеранів та осіб з інвалідністю.

У результаті збройної агресії обсяг продажів туристичних послуг у деяких регіонах впав до мінімальних значень, а багато підприємств були змушені призупинити діяльність. Водночас у відносно стабільних регіонах (наприклад, у Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Чернівецькій областях) відзначається зростання попиту на внутрішній туризм. Збереження якості та просування бренду регіонів є важливим завданням, яке вимагає активної маркетингової політики.

Серед причин низької ефективності маркетингової діяльності у тургалузі слід зазначити:

недостатню підготовку менеджерів з маркетингу;

знецінення маркетингових стратегій як «непершочергових» витрат у кризові часи;

слабке інформування споживачів про наявні туристичні продукти;

розмитість позиціонування туристичних локацій, що ускладнює залучення нових клієнтів.

Результати опитувань у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram) демонструють зацікавлення населення у подорожах до природних та культурних локацій Карпатського регіону, Поділля, Волині, Полісся, а також прибережних регіонів, які залишаються доступними та безпечними. Зростає попит на тури з елементами історико-культурного, релігійного, екологічного та волонтерського туризму.

У дисертації окрему увагу приділено ролі органів місцевого самоврядування та регіональних фондів підтримки підприємництва у стимулюванні розвитку туризму в умовах війни. Зокрема, розглянуто практики надання мікрофінансування, консультаційної підтримки та сприяння цифровій адаптації туроператорів. У перспективі передбачається запуск нових безпечних

маршрутів внутрішнього туризму, адаптованих до умов воєнного часу.

Аналіз показує, що значна частина малих підприємств у сфері туризму й гостинності має обмежені ресурси, а річний обсяг їх виручки часто не перевищує 2 млн грн. Це потребує перегляду стратегічних цілей розвитку туризму в Україні з акцентом на стійкість, безпеку, доступність і внутрішню мобільність населення.

3.2. Розробка програмних рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів суб'єктів підприємництва в галузі туризму та рекреації у посткризовий період

В даний час проблема управління якістю туристичних послуг активно обговорюється науковою спільнотою. Найбільша увага приділяється безпеці клієнтів і навчанню персоналу туристичного підприємства. Однак деякі питання вимагають більш глибокого вивчення. Одним з таких питань є організація системи менеджменту якості туристичного підприємства.

У сучасних умовах трансформації національної економіки, активного розвитку сфери послуг та зростання ролі туризму як одного з драйверів економічного зростання, питання забезпечення високої якості туристичних послуг набуває особливої актуальності. Туристичні підприємства, що прагнуть утримати конкурентні позиції на ринку, повинні впроваджувати ефективні системи менеджменту якості, які дозволяють не лише забезпечити стабільну якість обслуговування, а й сприяти підвищенню довіри споживачів, розширенню клієнтської бази та посиленню репутації компанії.

В умовах жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому туристичних ринках, українські підприємства мають адаптуватися до міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, зменшенню витрат і зростанню загальної результативності діяльності. Запровадження системи менеджменту якості дозволяє оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань, забезпечити

гнучкість управління та стійкість до зовнішніх викликів, зокрема до політичних, економічних чи безпекових ризиків.

Окрім того, інтеграція України в європейський простір вимагає гармонізації внутрішніх підходів до управління якістю з європейськими нормами, що, в свою чергу, відкриває нові можливості для виходу на міжнародний ринок та залучення іноземних туристів. Саме тому організація системи менеджменту якості на туристичних підприємствах є не лише запорукою їхнього стабільного розвитку, а й важливою складовою підвищення привабливості туристичної галузі України в цілому.

Формування системи менеджменту якості будь-якого туристичного підприємства ґрунтується на принципах сучасного сервісу, представлених на рис. 3.13.

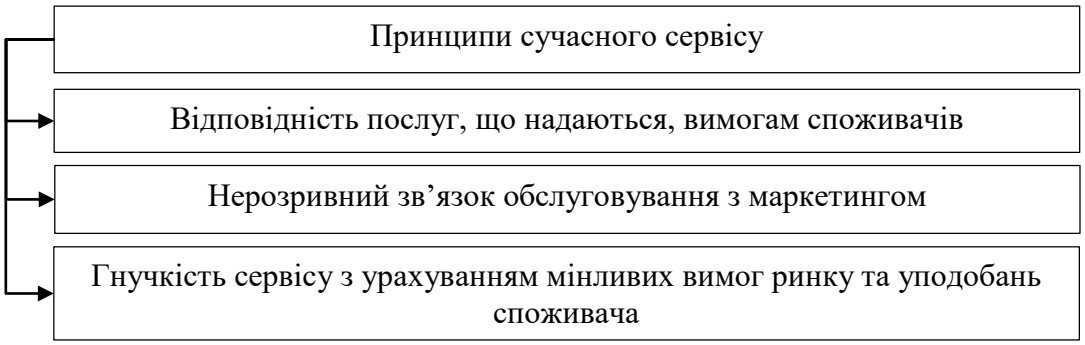

Рис. 3.13. Основні принципи сучасного сервісу [побудовано автором]

Для відповідності якості наданих послуг вимогам споживачів в організації повинні бути розроблені стандартизовані правила обслуговування, вивчення яких обов'язково для персоналу. Таким чином, при стандартизації порядку надання послуг з'являється можливість для об'єктивної оцінки відповідності наданої послуги вимогам, заданим споживачем. При цьому критерії, за якими розроблятиметься стандартна процедура обслуговування, а потім буде проводитися її оцінка, необхідно встановлювати з урахуванням уподобань споживачів, виявлених за допомогою маркетингового дослідження.

Зазначимо, що окрім культурно-історичного туризму у населення існує запит на широкий асортимент видів туризму (рис. 3.14.)

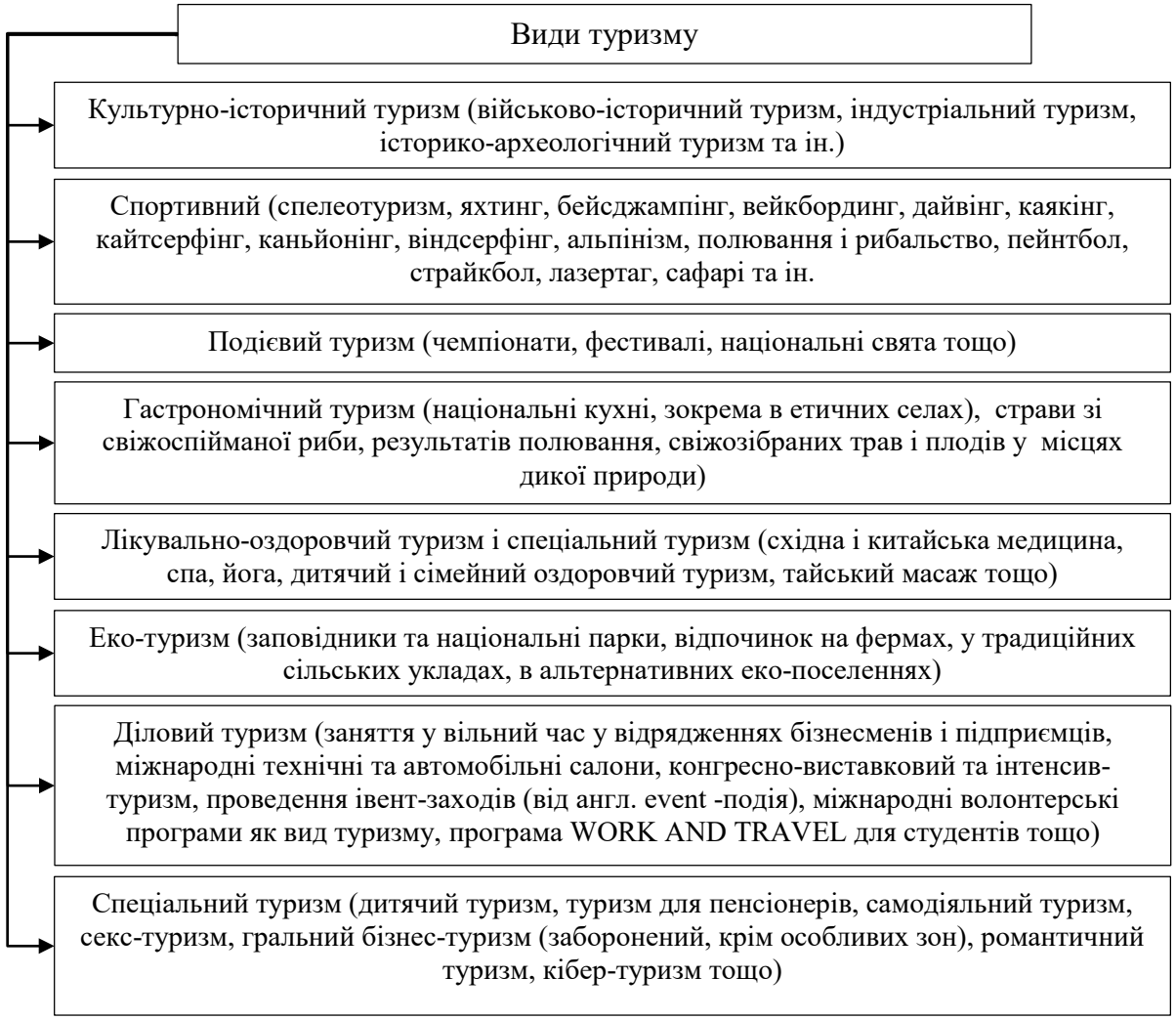

Рис. 3.14. Види туризму [систематизовано автором]

Для того, щоб не тільки залучати нових клієнтів, а й утримувати старих, компанії необхідно не тільки підтримувати якість обслуговування на хорошому рівні, але і передбачати очікування покупця, щоб він знову скористався її послугами. Для залучення нових клієнтів компанія повинна диференціювати спектр своїх послуг на основі маркетингових досліджень, персоналізуючи сервіс, залишаючи при цьому стандартні процедури, які будуть однаково якісно виконуватись для будь-якого клієнта.

Маркетингові дослідження – це ключовий інструмент, за допомогою якого туристичні підприємства можуть підтримувати якість обслуговування на конкурентоспроможному рівні. Маркетингові дослідження дозволяють вивчити очікування клієнтів від наданої їм послуги і визначити операції, необхідні для

задоволення потреб споживача. Крім того, маркетинг необхідний для організації каналів зв'язку зі споживачем з метою оперативної взаємодії зі службою сервісу, обліку ступеня задоволеності споживача обслуговуванням туристичного підприємства. При цьому необхідно враховувати, що переваги споживачів мають тенденцію до постійної зміни.

Сфера послуг, до якої відноситься туристичний бізнес, має характерні особливості, до числа яких відносяться:

невідчутність, тобто можна лише спостерігати за процесом надання послуги і оцінювати готовий результат, але при цьому її неможливо побачити або доторкнутися;

нерозривність, тобто процес споживання та виробництва відбувається одночасно;

незбереження, тобто в процесі надання послуги відбувається і її споживання, без можливості відкласти на майбутнє;

нестабільність якості, тобто оцінка якості наданої послуги суб'єктивна, базується на власному досвіді та уявленнях у цій галузі, і сильно залежить від особистості виконавця послуги, часу та місця надання.

Відновлення бізнес-процесів після тимчасового призупинення в період військового стану вимагає адаптації стратегічних механізмів ведення підприємницької діяльності до змін факторів зовнішнього середовища. Повне уявлення про стан справ в підприємницькій структурі можна отримати лише під час проведення багаторівневого аналізу, що потребує деталізації системи управління бізнес-процесами. При цьому і кількісний, і якісний аналіз необхідний для вдосконалення та глибокого вивчення процесів; при аналізі використовуються наступні рівні деталізації бізнес-процесів:

операційна діяльність організації, яка має цілі отримання прибутку;

цільова орієнтація діяльності: стратегічне управління спрямованістю роботи компанії по основним групам бізнес-процесів базового рівня управління;

взаємопов'язані послідовні процедури, які складають бізнес-процес

базового рівня (виконувані різними виконавцями), що ведуть до кінцевого результату;

процедура – порядок дій певного виконавця, який приносить результат;

дія – сукупність операцій, які протікають послідовно та в результаті здійснення яких свій функціонал контролює сам виконавець;

операція – це складова частина роботи окремо взятого виконавця, виконання якої можливо без будь-якого свідомого моніторингу. У зв'язку з цим зауважимо, що на практиці застосовують різноманітні інструменти і моделі при проведенні деталізованого аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок інтегрального показника результативності та прийняття рішень щодо підвищення ефективності роботи системи менеджменту якості [складено автором]

№	Етапи	Опис
1	Аналіз бізнес-процесів підприємства	Оцінка показників результативності
2	Визначення допустимих інтервалів значень показників та їх нормування	-
3.1	Математична модель на основі адитивного згортання критеріїв	Експертна оцінка значущості показників результативності бізнес-процесів та груп бізнес-процесів
3.2	Багатофакторний аналіз даних і оптимізація кількості показників результативності	Кластеризація показників результативності (метод K-середніх), аналіз результатів кластеризації та мінімізація кількості показників
3.3	Нечітко-множинна модель	Розробка інформаційно-логічної моделі і бази даних результативності бізнес-процесів, визначення функцій належності, розробка архітектури та формування бази правил системи нечіткого виводу, аналіз результатів нечіткого виводу та оцінка адекватності
4.1	Трирівнева модель адитивного згортання критеріїв	-
4.2	Модель на основі кластерного аналізу даних	-
4.3	Модель із залученням різнотипних виробничих аналогів	-
5	Розрахунок інтегрального показника результативності	Розробка рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємницької структури
6	Лінгвістична нечітка модель на основі алгоритму Мамдані	Формування бази управлінських рішень

Наведемо адаптований опис схеми системи оцінювання ефективності бізнес-процесів саме для туристичного підприємства.

1. Аналіз бізнес-процесів туристичного підприємства та оцінка показників результативності.

На цьому етапі аналізуються ключові бізнес-процеси, такі як: обслуговування клієнтів, продаж турів, організація логістики, робота з партнерами (готелями, авіаперевізниками), маркетинг, бронювання тощо. Визначаються показники, які найкраще відображають ефективність цих процесів – наприклад, коефіцієнт заповнення турів, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних звернень, прибутковість окремих напрямків.

2. Визначення допустимих інтервалів значень показників та їх нормування.

Встановлюються нормативні або цільові значення для кожного показника (наприклад, рівень задоволеності має бути не нижче 85%, середній чек – не нижче 7000 грн тощо), після чого дані нормуються для подальшого аналізу.

Схема розгалужується на три підходи:

I. Математична модель на основі адитивного згортання критеріїв.

Експерти (фахівці у сфері туризму) оцінюють:

значущість кожного показника результативності (наприклад, швидкість бронювання чи кількість відгуків клієнтів);

важливість окремих бізнес-процесів;

вплив груп бізнес-процесів на загальний успіх підприємства.

Формується трирівнева модель, яка дозволяє об’єктивно зважити всі чинники.

Результат: комплексна модель, що враховує вагомість кожного аспекту діяльності туристичного підприємства.

II. Багатофакторний аналіз та оптимізація кількості показників:

використовується кластеризація (наприклад, метод K-середніх) для об’єднання подібних показників (наприклад, «якість обслуговування» може включати швидкість, ввічливість, зручність);

оптимізується кількість показників для спрощення моніторингу.

Розробляється модель на основі кластерного аналізу, орієнтована на ключові фактори успіху туристичного бізнесу.

Результат: модель, що дозволяє ефективно управляти результативністю без зайвої деталізації.

III. Нечітко-множинна модель:

створюється інформаційно-логічна модель для аналізу нечітких даних, наприклад: «високий рівень задоволеності», «помірний попит», «низький ризик повернення клієнтів»;

формується база правил (якщо рівень сервісу високий, а ціна помірна, то ймовірність повторного бронювання – висока);

здійснюється нечіткий висновок (fuzzy logic) і його оцінка.

Визначаються управлінські рішення, наприклад: оптимізувати пакетні пропозиції, посилити цифровий маркетинг тощо.

Результат: гнучка система підтримки прийняття рішень у сфері управління якістю послуг.

Завершальний етап:

Розрахунок інтегрального показника результативності та розробка управлінських рішень для підвищення ефективності туристичного підприємства.

Усі моделі поєднуються для формування єдиного інтегрального показника результативності, який використовується для:

оцінки загальної ефективності роботи туристичного підприємства,

виявлення слабких місць,

формування обґрунтованих стратегій покращення.

Підприємництво, яке було пов'язане з високим ризиком ведення бізнес-процесів із-за повномасштабного вторгнення Російської федерації і, як наслідок, економічних обмежень в ряді сфер комерційної діяльності – навесні 2023 року пройшло через низку серйозних випробувань: негативний вплив зовнішнього середовища, знижена в результаті міграції купівельна здатність

населення, розрив цілого ряду міжрегіональних технологічних ланцюжків.

Планування і організація обліку витрат – одна з основних проблем, що стоять нині перед керівництвом підприємства. Актуальність цієї проблеми очевидна – це засіб досягнення на підприємстві високого економічного результату, що особливо важливо у посткризовий період.

Підприємництво залишається сферою діяльності з високим ризиком. Негативні впливи зовнішнього середовища, зумовлені війною і пандемією, знижена в результаті наслідків міграції купівельна спроможність населення, мінливість податкової політики – всі ці фактори ставлять підприємницькі структури у прямому розумінні на грань виживання та масового догляду з «сірий зони в тінь».

Одержуваної після зняття обмежень виручки ледве вистачає на виплату заробітної плати співробітникам; задля сплати орендних платежів підприємці оформлюють розстрочки і відмовляються від звільнених під час пандемії і переходу працівників на віддалений режим роботи офісні майданчики.

При цьому аналіз показує, що на малих підприємствах часто відсутня культура планування витрат і закупівлі матеріалів і комплектуючих мають випадковий характер.

Якщо звернути увагу на вітчизняний туристичний бізнес, то затримка відкриття сезону «літо 2022» поставила питання про перегляд системи обліку витрат, так як в нових умовах планування повної собівартості надання туристичної послуги і формування її відпускної ціни стає ключовою умовою збереження підприємницької структури.

До найбільш впливових на ринок туристичної індустрії факторів функціонування мережі туристичних підприємницьких структур у регіоні можна віднести:

заплановані обсяги реалізації туристичних продуктів;

планові інвестиції;

динаміка середньорічної чисельності працівників мережі туристських підприємницьких структур, у тому числі кількість працівників, що вибули зо

природно-віковою причиною;

темпи зростання (зниження) продуктивності праці працівників підприємницьких структур, функціонуючих в сфері туризму.

Як відомо, показник продуктивності праці працівників підприємницьких структур, функціонуючих в сфері туризму, визначається як приватний обсяг наданих туристичних послуг і чисельності виробничого персоналу. Крім того, показник продуктивності праці підвищується при зниженні трудомісткості робіт.

Питання зниження трудомісткості робіт вирішується в процесі розробки управлінських рішень керівництвом підприємства по процедурам оцінки стану і експлуатації основних засобів та використання технологій надання туристичних послуг і організації виробництва.

При цьому цільова функція управління трудовими ресурсами характеризується коефіцієнтом ефективності управлінського персоналу, продуктивністю праці і впливає на зростання вартості підприємства туристичної сфери.

На жаль, у відкритих джерелах відсутні точні дані щодо виробітку на одного працівника підприємницьких структур у туристичній сфері України за 2023 р. Однак, на основі доступної інформації можна надати загальну картину економічної активності галузі:

Чистий дохід туристичного сектору: у 2023 році чистий дохід становив 16,3 млрд грн, що на понад 18% більше порівняно з 2021 роком (13,8 млрд грн) [55].

Податкові надходження: туристична галузь сплатила до бюджету близько 2,05 млрд грн податків у 2023 році [112].

Виторг готелів: у 2023 році виторг готелів склав 9,28 млрд грн, що на 26% більше від 2022 року, але на 39% менше від 2021 року [55].

Ефективність роботи підприємницької структури визначається співвідношенням сумарних витрат і підсумкового прибутку за результатами звітного періоду. Отже, важлива процедура управління витратами на

підприємстві, як засіб досягнення для підприємницької структури високого економічного результату. Поділ витрат, а особливо їх класифікація, на постійні і змінні, лежить в основі прийняття рішень у галузі планування обсягів виробництва і політики цін, в даному випадку на туристичні послуги. При цьому треба розуміти, що управління не зводиться лише до зниження витрат.

Потреба в розробці системи обліку витрат виникає для рішення тих або інших економічних завдань на певному етапі розвитку підприємницької структури. З нашої точки зору, оптимальним рішенням є розробка підприємством системи обліку витрат на базі методики «директ-кост», що отримала поширення в 50-х роках минулого століття у західних країнах у зв'язку з збільшенням конкуренції та розвитку теорії маркетингу, та поділу витрат на змінні та постійні. Важливе значення має і те, що в розпорядженні підприємства є вся необхідна інформація для проведення розрахунків із застосуванням методики «директ-кост».

Найменування «директ-костинг» або «директ-кост» було введено ще в 1936 року американцем Д. Харрісом і означає «облік прямих витрат». Але воно не відображає повною мірою суть даного методу обліку витрат, хоча назва виникла не випадково. Справа в тому, що на перших етапах застосування цієї системи в собівартість, що розраховується за змінними витратами, включалися тільки прямі витрати, а не фінансові результати, крім іншого, списувалися всі види непрямих видатків. Внаслідок цього показник загальних змінних витрат був тотожний показникам загальних прямих витрат, що і відобразилося в назві даної системи.

На даний момент існує безліч визначень поняття «директ-костинг». Об'єднуючи і аналізуючи ці поняття, можна охарактеризувати цю систему як поділ виробничої собівартості на витрати постійні і на витрати, що змінюються пропорційно зміні обсягу наданих підприємством послуг або продукції. Для оцінки запасів і реалізованих продукції/послуг використовуються тільки основні та змінні накладні витрати. Інші ж витрати відносяться прямо на фінансові результати. Тобто в обчисленні собівартості виробів залучаються

прямі витрати та змінні непрямі витрати.

Величину маржинального доходу, тобто, суму постійних витрат та прибутку, в різній літературі називають по-різному: валовий дохід (прибуток), брутто-прибуток, сума покриття. Сума покриття – це внесок у покриття постійних витрат, а після цього покриття – внесок у прибуток підприємства, який показує, наскільки прибутково працює підприємство. Для відносної оцінки суми покриття існує інший показник – частка покриття:

Частка покриття = сума покриття / частка від реалізації

Система «директ-костинг», як і будь-яка інша, має свої особливості, а також переваги і недоліки. Розглянемо важливі переваги системи «директ-костинг».

1. Прозорість у формуванні вартості послуг:

туристичні компанії можуть легко бачити, скільки реально коштує кожна конкретна послуга чи турпакет;

відокремлення змінних витрат дозволяє точніше розраховувати ціну та прибуток.

2. Швидкість прийняття управлінських рішень:

завдяки простим розрахункам собівартості можна оперативно ухвалювати рішення про знижки, спеціальні пропозиції або коригування програм турів.

3. Гнучкість цінової політики:

можна швидко змінювати ціни залежно від попиту, сезону або економічної ситуації (особливо актуально для України через нестабільність ринку).

4. Оптимізація асортименту послуг:

система допомагає легко визначити малорентабельні або збиткові тури/продукти й фокусуватися на тих, що приносять більше прибутку.

5. Полегшення бюджетування та прогнозування:

«директ-костинг» дозволяє будувати бюджет компанії, виходячи з очікуваного обсягу продажів і змінних витрат, що є критичним для планування в умовах нестабільного туристичного ринку України.

6. Контроль рентабельності кожного напряму чи туру:

можливість оцінювати ефективність кожної окремої туристичної програми (екскурсійного туру, готельного пакета тощо).

7. Підвищення конкурентоспроможності:

за допомогою чіткішого аналізу витрат туристичні фірми можуть пропонувати кращі умови для клієнтів без втрати прибутку.

8. Легкість адаптації до нестабільних умов:

в умовах воєнного стану чи змін попиту туристичний бізнес в Україні може швидше перебудувати витрати та цінову стратегію.

Наведемо кілька практичних прикладів, як туристична компанія в Україні може застосовувати систему «директ-костинг»:

Приклад 1. Організація туру до Карпат

Змінні витрати: вартість проживання в готелі, харчування, екскурсійні квитки, транспортні витрати.

Постійні витрати: зарплата офісного персоналу, оренда офісу, реклама в інтернеті.

Як застосовується «директ-костинг»: компанія аналізує тільки змінні витрати на одного туриста і бачить, яку мінімальну ціну може запропонувати. Якщо є можливість залучити більше туристів у групу, змінні витрати на одного учасника зменшуються — це дозволяє створити вигідні «гарячі тури».

Приклад 2. Продаж турів на морські курорти за кордоном

Змінні витрати: авіаквитки, трансфер, страхування туристів, проживання.

Постійні витрати: комісії міжнародним партнерам, витрати на підтримку сайту.

Як застосовується «директ-костинг»: при падінні попиту (наприклад, через економічні труднощі) агентство миттєво бачить, що можна зменшити змінні витрати – наприклад, запропонувати дешевші варіанти перельотів чи готелів – і таким чином втримати клієнтів без великих втрат.

Приклад 3. Організація внутрішніх екскурсій для школярів

Змінні витрати: оренда автобуса, харчування, вхідні квитки в музеї.

Постійні витрати: розробка екскурсійних маршрутів, оплата праці менеджерів.

Як застосовується «директ-костинг»: для шкільних груп часто критичне значення має ціна. Завдяки «директ-костинг» компанія може чітко прорахувати мінімальну вартість участі й запропонувати максимально привабливу пропозицію на ринку.

Опишемо дані процеси детальніше. Використовуючи систему «директ-костинг», підприємство отримує різну інформацію, завдяки якій можна знайти найбільш вигідні комбінації відпускної ціни та обсягу наданих послуг, а також формувати найбільш вигідну політику цін. Підприємство за рахунок споживання ресурсів здійснює послугу та постачає її на ринок туристичних послуг. При цьому на конкурентному ринку туристичних послуг на основі компромісу між пропозицією зі сторони підприємницьких структур, функціонуючих в сфері туризму, і попитом споживачів послуг формується її ринкова ціна. Об'єм наданих послуг та їх ціна, а також ефект взаємодії із середовищем, визначають фінансовий результат господарської діяльності – вартість компанії. Здійснення виробничо-господарської діяльності пов'язано з певними експлуатаційними витратами.

У цьому випадку туристична послуга аналізується в маркетинговій структурі ринку з метою встановлення ціни пропозиції для реалізації ринку. В результаті реалізації послуги утворюється дохід, що є кількісною мірою корисного ефекту діяльності підприємства туристичної сфери.

Для проведення маркетингового аналізу і розрахунків по системі «директ-костинг» рекомендовано формування проектної команди з 2-3 осіб. Проводиться мозковий штурм з швидкого розширення кількості споживачів і переліку затребуваних товарів і послуг з підвищеною маржинальною рентабельністю, наприклад, підвищення комплектності поставок і комплексності послуг та т.п.

Організаційні етапи по формуванню і функціонуванню проектної команди:

формування проектної команди з попередньо відібраних найбільш креативних учнів та співробітників;

цільова підготовка команди з освоєння методик мозкового штурму, маржинального аналізу та вибору пріоритетів за методом «витрати-ефективність»;

мотивація на результат.

Практика показує, що тривалість роботи проектної команди до формування звіту за результатами проведених аналізу та розрахунків – 7-10 днів. Фінансова віддача від реалізації сформованих рекомендацій настає через 1-2 місяці. При цьому витрати – премія, виплачувана членам проектної команди складають не більше 2% від річного приросту маржинального прибутку.

Розрахунок маржинального прибутку, як різниці між відпускною ціною та питомими змінними витратами, понесеними при формуванні туристичної послуги, та аналіз її зміни дозволяє підприємницькій структурі виявити туристичні продукти з найбільшою рентабельністю та, при необхідності, зосередитися тільки на їх реалізації. Виконується маржинальний аналіз продукції та приймається рішення про збільшення частки високорентабельної продукції. Як правило, маржинальна рентабельність різних пакетів туристичних послуг різниться на 15-20%, тому в результаті вибору більше вигідного асортименту середня маржинальна рентабельність і маржинальний прибуток зростають на 5-15% без додаткових витрат оборотних коштів. При цьому підприємницька структура стає більш адаптивною до швидко мінливих умов ринку.

Практика показує, що коригування стратегічних цільових установок і інструментів з досягнення, що проведена за результатами деталізованого аналізу бізнес-процесів підприємницької структури, дозволяє вплинути на фінансовий результат виробничо-господарської діяльності – показники чистого прибутку, залишається в розпорядженні підприємства, і рентабельності. Прогнозуючи вищевказані показники, підприємницька структура, що має в активі результати проведеного аналізу бізнес-процесів з усіма рівнями, може

достатньо точно визначити внутрішні проблеми і усунути їх.

Математична основа. Показник рентабельності розраховується через чистий прибуток чи інші показники прибутку. Розмір прибутку визначають фактори, що становлять виробничі процеси, ступінь компетенції персоналу, технології та ін. Усі ці та інші фактори виявляють свій вплив на фінансовий результат наприкінці року. Також будь-яке підприємство працює в рамках чіткої економічної системи, у зв'язку з цим чистий прибуток створюється під впливом загальної макроекономічної політики, обставин на окремому ринку, вчинків конкурентів, постачальників, клієнтів, кредиторів, інших суб'єктів. У зв'язку з цим можна стверджувати, що будь-які заходи тим або іншим чином впливають на показники рентабельності. Отже, при обґрунтуванні конкретного заходу: збільшення рентабельності активів, власного капіталу, інвестицій – необхідно зосереджувати увагу на всій області роботи компанії.

Потенційні резерви підвищення рентабельності. Позитивний вплив на прибутковість матимуть заходи, які дадуть зростання фінансового результату:

удосконалення поточної системи просування;

оптимізація асортименту і звернення головної уваги на більш маржинальні товари та послуги;

посилення системи збуту;

зменшення ціни залучення клієнтів;

збільшення лояльності і утримання клієнтів;

удосконалення технологій;

збільшення енергоефективності фірм;

збільшення якості контролю витрачання матеріальних ресурсів та ін.

Слідуючи процесному підходу, система процесів організації стане включати в себе стратегічні процеси, головні бізнес-процеси і запасні процеси.

До стратегічних процесів відносяться:

1. Процес взаємодії із зовнішнім середовищем (засновниками, органами влади, бізнес-спільнотою, населенням, що проживає на даній території).

2. Процеси участі у реалізації муніципальних програм допомоги

підприємництву.

3. Процеси розвитку (стратегічне управління та розвиток послуг). Внаслідок систематизації визначаються системи бізнес-процесів різних ієрархічних рівнів (рис. 3.15).

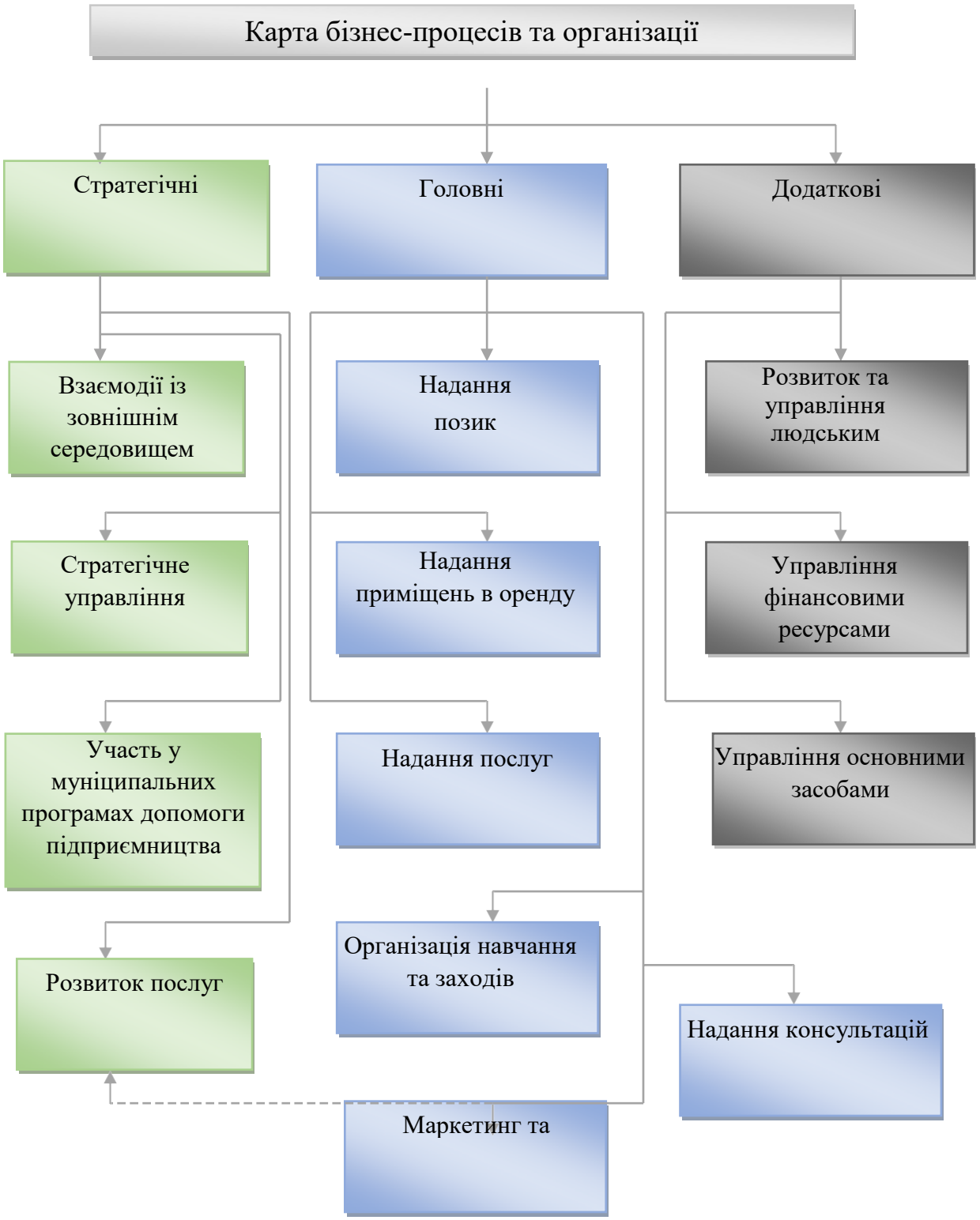

Рис. 3.15. Дорожня карта бізнес-процесів організації [складено автором]

Таким чином, складові плану заходів з підвищення рентабельності підприємства наступні: необхідно закріпити за певною посадою відповідальність за виконання запропонованого плану збільшення рентабельності. Також необхідно встановити, які точно фінансові і трудові ресурси важливо виділити на виконання такого проекту. Необхідно, щоб відволікання ресурсів не давало перебої в ході щоденної роботи фірми. Виконання програмних заходів можна забезпечити як силами власного персоналу, так і за допомогою іншої організації, залученої у межах аутсорсингу. Структура плану підвищення рентабельності спирається на матрицю відповідальності, в рамках якої буде забезпечено закріплення відповідальних осіб за виконання кожного з етапів робіт, план доходів від виконання заходів, план отримання економічного результату від реалізації розроблених заходів, план руху грошових потоків та інших фінансових ресурсів, важливих для виконання проекту та ін.

Темпи розвитку сфери туристичних послуг збільшуються з кожним роком. Поява нових компаній, що реалізують якісно нові типи послуг на туристичному ринку, сприяє посиленню конкурентної боротьби. Головним фактором, що впливає на конкурентні позиції туристичного підприємства, буде якість надання туристичних послуг. Незалежно від інших факторів конкуренції підприємство зможе стабільно залучати нових і утримувати старих клієнтів при постійному вдосконаленні якості сервісу.

Аналітика демонструє цікавий факт: як українські туристи, так і іноземні відвідувачі обирають здебільшого одні й ті самі напрямки. Близько 80% туристичного потоку припадає на Київ, Львів, Одесу, Карпатський регіон та Чернівці. Востаннє зростання туристичної активності також спостерігалося у Закарпатті та Херсонщині, особливо з огляду на розвиток внутрішнього туризму. Туристи обирають ті місця, де представлений якісний туристичний продукт, наявні готелі різного цінового сегменту та сформовано повноцінний комплекс вражень. Варто зазначити, що міські ради й обласні адміністрації регіонів, які користуються підвищеною популярністю, приділяють значну увагу

збереженню та підтримці культурної спадщини у належному стані.

Очікувати на швидке відновлення масових поїздок за кордон наразі не варто. Першим етапом у постпандемічний та воєнний період стало і залишається активне відновлення внутрішніх перевезень та популяризація подорожей Україною.

При цьому варто зауважити, що відпочинок на морі – навіть без виїзду за кордон – не належав до бюджетної категорії влітку 2024 року. У середньому вартість послуг зросла на 20–30% у порівнянні з попередніми роками. Частина готелів була недоступна через воєнні дії або відновлювальні роботи, інші підвищили ціни для компенсації втрат за попередні сезони. Економічно вигіднішими виявилися пізнавальні подорожі в інші регіони України, наприклад, у Карпати, Чернігівщину, Полтавщину чи на Волинь, де діють акційні пропозиції Укрзалізниці. Відпочинок у гірських еко-готелях чи біля озер викликав у туристів масу позитивних емоцій і став справжнім трендом останніх років.

Однією з головних проблем, що суттєво стримує розвиток внутрішнього туризму, залишається нестача якісних місць розміщення – готелів і туристичних баз.

На сьогодні в Україні діє близько 15000 об'єктів розміщення різного типу, однак лише частина з них відповідає сучасним стандартам якості. Близько 20% готелів було збудовано або повністю оновлено за останні 10–15 років і вони можуть конкурувати на міжнародному ринку.

Причиною такої ситуації є низька рентабельність готельного бізнесу та довгий термін окупності інвестицій (понад 15–20 років). Однією з перешкод є висока банківська кредитна ставка на фінансування будівництва. Задля вирішення цієї проблеми з 2023 року в Україні діють програми державного субсидування кредитних ставок на будівництво готелів та туристичної інфраструктури: інвестори можуть залучати фінансування під 5–7% річних. Завдяки цьому дедалі більше підприємців, які раніше не працювали у сфері туризму, розглядають її як перспективну для розвитку.

Туризм визначено одним із пріоритетних напрямків в рамках Державної стратегії відновлення економіки України. Заходи у межах цієї стратегії поділені на два блоки: перший – швидкі рішення для підтримки сезону 2024 року, другий – системні довгострокові проєкти, спрямовані на стратегічний розвиток внутрішнього туризму.

У 2025 році особливу увагу планується приділити підтримці туристичних проєктів, розвитку агротуризму, а також впровадженню інноваційних ідей у сфері гостинності.

У цілому при тому, що всім регіонам країни необхідно надати можливість системно, поступально розвивати туризм через забезпечення допомоги в зведенні інфраструктурних об'єктів, концентрація інвестиційних коштів повинна бути максимально зосереджена на обмеженій кількості точок зростання, які можуть в найближчу перспективу дати максимальний результат. Найближчі кроки – це концентрація зусиль на таких потенційних точках зростання з оцінкою і використанням передового світового досвіду і системного підходу до розвитку території.

У рамках даного дослідження розроблено методику визначення верхньої і нижньої меж сум бюджетних коштів для різних рівнів, які можуть бути виділені для надання державної підтримки суб'єктам індустрії туризму і гостинності, в тому числі в рамках ДПП, на розгортання мереж глемпінгів в різних регіонах України (табл. 3.7-3.8.).

Методика базується на рівні туристичної привабливості регіону, стані інфраструктури, очікуваному туристичному потоці та економічному потенціалі проєкту.

Додаткові умови:

пілотні регіони (наприклад, Закарпаття, Чернігівщина, Прикарпаття) можуть отримати додаткові +10% до обсягу фінансування;

проєкти на деокупованих територіях мають право на збільшене співфінансування державою (до 70% державної участі);

при розгортанні мережі мінімум із 5 глемпінг-локацій в одному проєкті

сума фінансування може бути підвищена на 15%.

Таблиця 3.7

Методика оцінки суми бюджетних коштів різних рівнів, що виділяються для надання державної підтримки суб'єктам індустрії туризму і гостинності, в том числі в рамках ДПП [розроблено автором]

Параметр	Пояснення	Оцінка (бали)
Туристична привабливість регіону	Відомі туристичні об'єкти, наявність культурних, природних пам'яток	1–5
Розвиненість інфраструктури	Наявність доріг, під'їзних шляхів, базової комунікації	1–5
Очікуваний туристичний потік	Прогнозоване навантаження на об'єкт, кількість відвідувачів на рік	1–5
Економічна ефективність проєкту	Окупність, створення нових робочих місць, мультиплікатор місцевого розвитку	1–5

Сумарний бал = сума оцінок по всіх параметрах (від 4 до 20 балів).

Таблиця 3.8

Прив'язка сум бюджетної підтримки до сумарного балу

Сумарний бал	Нижня межа фінансування (грн)	Верхня межа фінансування (грн)	Співфінансування ДПП (мінімум %)
4–8	500 000	2 000 000	60%
9–13	2 000 000	5 000 000	50%
14–17	5 000 000	10 000 000	40%
18–20	10 000 000	20 000 000	30%

Приклад використання методики:

Припустимо, інвестор планує створити глемпінг у Карпатах:

Туристична привабливість – 5 балів (Карпати популярні).

Інфраструктура – 3 бали (є дороги, але не скрізь ідеальні).

Туристичний потік – 4 бали (високий у сезон).

Економічна ефективність – 5 балів (нові робочі місця, високий мультиплікатор).

Сумарно: 17 балів + підтримка в межах 5–10 млн грн, з часткою держави до 40%.

Визначимо переваги та недоліки розробленої методики визначення меж бюджетного фінансування для підтримки глемпінгів.

Переваги методики:

1. Комплексний підхід. Методика враховує не лише туристичну привабливість регіону, але й інфраструктурні умови, очікуваний попит і економічну доцільність, що забезпечує обґрунтованість розподілу бюджетних ресурсів.

2. Гнучкість і адаптивність. Завдяки системі балів і діапазонам фінансування методика легко адаптується до різних регіональних умов і пріоритетів державної політики.

3. Стимулювання державно-приватного партнерства. Передбачення механізмів співфінансування мотивує приватних інвесторів вкладати кошти в розвиток туристичної інфраструктури, зменшуючи навантаження на державний бюджет.

4. Пріоритизація підтримки. Методика дає змогу спрямовувати більше коштів на проєкти з вищим потенціалом розвитку і окупності, що сприяє ефективнішому використанню державних ресурсів.

5. Можливість підтримки вразливих регіонів. Передбачено додаткові стимули для проєктів у деокупованих або слаборозвинених регіонах, що сприяє регіональному вирівнюванню і відновленню територій.

Недоліки методики:

1. Суб'єктивність оцінювання. Незважаючи на задані критерії, оцінка туристичної привабливості або інфраструктури може бути суб'єктивною і залежати від інтерпретації експертів.

2. Потреба в актуальних даних. Ефективне застосування методики вимагає наявності точних і актуальних статистичних даних щодо туристичних потоків, стану інфраструктури та економічних показників регіонів, що не завжди гарантовано.

3. Ризик зосередження коштів у «сильних» регіонах. Проєкти з високими оцінками можуть концентрувати фінансування у вже розвинених регіонах, що

може посилити дисбаланси у розвитку територій.

4. Складність верифікації ефективності. Оцінка фактичної результативності використання коштів (наприклад, реальне зростання турпотоку чи зайнятості) може бути ускладненою без додаткових механізмів моніторингу.

5. Високі вимоги до якості проєктного менеджменту. Для успішної реалізації необхідно забезпечити високий рівень підготовки проєктів і контролю їх виконання, що потребує ресурсів і організаційної спроможності місцевої влади та інвесторів.

Таким чином, запропонована методика визначення меж бюджетної підтримки для розвитку мережі глемпінгів у межах державно-приватного партнерства є ефективним інструментом для раціонального розподілу державних ресурсів у туристичній сфері. Її впровадження дозволяє обґрунтовано оцінювати потенціал проєктів на основі комплексного аналізу ключових факторів – туристичної привабливості, стану інфраструктури, очікуваного туристичного потоку та економічної ефективності.

Методика забезпечує гнучкість підходів до фінансування залежно від регіональних особливостей та стимулює залучення приватних інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури. Її застосування особливо актуальне в умовах післявоєнного відновлення України, оскільки дає можливість підтримати економічне зростання регіонів, створити нові робочі місця, активізувати внутрішній туризм та сприяти збалансованому розвитку територій.

Разом з тим для ефективного використання методики необхідно налагодити систему незалежної експертної оцінки проєктів, забезпечити доступ до актуальних статистичних даних і запровадити механізми постійного моніторингу реалізації підтриманих проєктів. Це дозволить мінімізувати ризики суб'єктивізму і підвищити результативність державних інвестицій у розвиток індустрії туризму та гостинності.

3.3. Формування стратегічних засад розвитку підприємницьких структур у глемпінг-індустрії як інноваційної бізнес-моделі туристично-рекреаційної сфери в умовах посткризової трансформації

Туристична індустрія є однією зі сфер економіки в Україні, що найбільш динамічно розвиваються, однак до останнього часу вона не займала пріоритетного місця в економічній політиці країни. Одна з основних причин цього – недостатній внесок туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП), що в свою чергу обумовлюється низьким рівнем інфраструктурної готовності, обмеженими інвестиціями та недостатньою рекламною підтримкою на міжнародній арені.

У результаті пандемії COVID-19 та геополітичних викликів, туристична індустрія зазнала значних втрат, що ще більше підкреслило важливість трансформації підходів до розвитку цього сектору. Однак в умовах посткризового періоду перед підприємницькими структурами глемпінг-індустрії відкриваються нові можливості. Популяризація екологічного туризму та досвід впровадження інноваційних бізнес-моделей стали важливими чинниками, що дозволяють не лише відновлювати, але й ефективно модернізувати туристичну інфраструктуру країни.

Глемпінг (від англ. «Glamorous Camping») є одним з найперспективніших напрямів розвитку сучасного туризму. Це форма комфортного кемпінгу, що поєднує природу і комфорт, ідеально підходить для туристів, які прагнуть поєднати відпочинок на природі з високим рівнем зручності. Цей вид туризму став популярним у світі на початку 2000-х років, коли з'явилася потреба в альтернативах традиційним видам відпочинку на базах відпочинку або в готелях. Глемпінг пропонує туристам комфортні намети з усіма зручностями (ліжка, санвузол, електрика, обігрів), що дозволяє поєднувати близькість до природи та високий рівень сервісу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Характеристика типів глемпінгів та необхідний обсяг інвестицій в залежності від їх типу [розроблено автором]

<table>
<tr><td colspan="2">Причини зростання популярності у споживачів і туристів глемпінг-мереж</td><td>Споживачі послуг глемпінг-мереж</td></tr>
<tr><td colspan="2">У глемпінгу людина реалізує архетипову потребу в близькості до природи, ностальгію за дитинством у «бабусі в селі» або у піонерському таборі, але з комфортом — ресторан, побутові зручності тощо.
Відпочиваючи у глемпінгу, людина інвестує у враження та емоції, підкріплені фотографіями, які приносять додаткові «лайки» у соцмережах.</td><td>1. Молоді люди до 30 років, особистість яких сформована разом з ідеологією етичного споживання. Розуміють і поділяють принципи lessismore, невтручання в природу тощо.
2. Аудиторія старшого віку, досвідчені мандрівники, які втомилися від стандартних готелів, мають високий рівень споживчої свідомості.
3. Батьки дітей старшого дошкільного/молодшого шкільного віку, які бажають дати дітям можливість відчути свободу життя на природі.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Обсяг приватних інвестицій для організації глемпінгу</td></tr>
<tr><td>1-й тип глемпінгу</td><td>2-й тип глемпінгу</td><td>3-й тип глемпінгу</td></tr>
<tr><td>Невелика кількість наметів, меблі з IKEA або зроблені самостійно, лише найнеобхідніша інфраструктура: громадський туалет і парковка.
2–5 млн грн</td><td>Більша кількість наметів, створення громадських зон, ресторанів, фотозон, дитячих майданчиків тощо. Інвестується у дизайн території та комфорт (ортопедичні матраци й якісні меблі).
7–9 млн грн</td><td>Багато наметів та локацій для розваг – велопрокат, кінотеатр, ресторани тощо. Високий рівень сервісу, дорога меблі та сантехніка. У вартість проживання можуть бути включені трансфери, екскурсії, послуги гідів та інструкторів.
15 млн грн і більше</td></tr>
</table>

В Україні глемпінг почав набувати популярності відносно недавно. Його розвиток має великий потенціал завдяки унікальним природним ресурсам, численним природним паркам, озерам, лісам і горах, а також зростаючому інтересу до екологічного туризму. Однак, незважаючи на великі перспективи, розвиток глемпінгу в Україні наразі стикається з низкою викликів.

В Україні відсутнє чітке нормативне визначення та регулювання глемпінгів, що може ускладнювати їх розвиток. Рекомендується включити термін «глемпінг» до національних нормативних документів та популяризувати цей вид розміщення серед населення. Глемпінг як бізнес має високу рентабельність і є привабливим для інвесторів. Швидкий запуск таких проєктів (3-4 місяці) і короткий термін окупності (2-3 роки) створюють можливості для швидкого вкладу та отримання прибутку. Враховуючи великий попит на такі послуги, особливо в екологічно чистих регіонах, цей сегмент може залучати все

більше інвестицій.

Для подальшого розвитку глемпінгів в Україні необхідно створювати чіткі стандарти для таких об'єктів, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку, а також підтримку відповідних інфраструктурних проектів (дороги, електропостачання, санітарія).

Основні фактори розвитку глемпінгу в Україні (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на розвиток глемпінгу в Україні [розроблено автором]

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
Зовнішні фактори	зростання попиту на еко-туризм та відпочинок на природі; популяризація етичного споживання та slow living; розвиток внутрішнього туризму через обмеження виїзного туризму	нестабільна економічна ситуація; військові ризики та загрози безпеці; низький рівень розвитку туристичної інфраструктури в окремих регіонах
Внутрішні фактори	бажання українців відпочивати у комфортних умовах на природі; наявність гарних природних локацій (гори, ліси, озера); активність малого та середнього бізнесу в сфері туризму	висока вартість запуску якісного глемпінгу; низький рівень підготовки кадрів для сфери обслуговування; відсутність чітких стандартів та регулювання глемпінг-індустрії

1. Зростання популярності екологічного туризму. В останні роки в Україні спостерігається стійка тенденція до збільшення попиту на екологічний туризм, в тому числі на глемпінг. Це пов'язано з глобальними тенденціями щодо охорони природи, здорового способу життя та популяризації активного відпочинку. Українці все більше шукають можливості для відпочинку на природі, де вони можуть отримати комфортний відпочинок без шкоди для навколишнього середовища.

2. Розвиток інфраструктури та туристичних маршрутів. Наявність унікальних природних ресурсів – національних парків, заповідників, озер, гірських масивів – дає великі можливості для розвитку глемпінгу. В Україні активно розвиваються нові туристичні маршрути, зокрема для кемпінгів і

глемпінгів, що включають в себе не тільки традиційні ландшафти, а й інфраструктуру для комфортного відпочинку.

3. Зміни в споживчих уподобаннях. Туристи, особливо молодь, все більше прагнуть до нових форм відпочинку, які забезпечують комфорт і можливість відпочити на природі. Глемпінг стає привабливим варіантом, оскільки дозволяє насолоджуватися природою без потреби відмовлятися від комфортних умов проживання.

Зростання внутрішнього туризму. З початком пандемії COVID-19 та закриттям кордонів з іноземними країнами, внутрішній туризм в Україні отримав значний імпульс до розвитку. Це створило можливість для розвитку нових туристичних напрямків, зокрема таких, як глемпінг, де туристи можуть насолоджуватися природою, не виїжджаючи за межі країни.

Війна, розпочата Росією в 2022 році, значно змінила туристичну ситуацію в Україні. Багато традиційних туристичних маршрутів стали недоступними через бойові дії, численні обмеження на переміщення, руйнування інфраструктури та відсутність безпеки в окремих регіонах. Це, безумовно, вплинуло на розвиток глемпінгу, як і інших форм туризму. Однак навіть в таких складних умовах цей сегмент індустрії туризму має значний потенціал для відновлення і адаптації.

Наведемо приклади успішного функціонування глемпінг-індустрії в Україні.

1. Glemping «Sovinih Dvor» (Черкаська область)

Цей глемпінг-курорт знаходиться в Черкаській області на березі річки Дніпро. Комплекс пропонує різноманітні типи розміщення – від наметів до стильних еко-будиночків. Всі глемпінги облаштовані сучасними зручностями, такими як комфортабельні ліжка, електрика, обігрівачі, ванни та душі, що забезпечує максимально зручний відпочинок на природі. Окрім глемпінгу, тут можна відвідати спа-процедури, рибалити, брати участь у пішохідних екскурсіях та займатися іншими активними видами відпочинку.

2. «Berezka Glamping» (Київська область)

Цей глемпінг-курорт, розташований неподалік від Києва, пропонує комфортні намети з усіма сучасними зручностями – від ліжок та туалетів до кондиціонерів та Wi-Fi. «Berezka Glamping» дозволяє відпочивати в природному середовищі, при цьому насолоджуючись високим рівнем комфорту. Окрім розміщення, тут також пропонують активні заняття, такі як катання на велосипедах, рибалка та йога на свіжому повітрі.

Взагалі, у Київській області останніми роками активно розвивається напрям глемпінгу – комфортного відпочинку на природі із збереженням елементів розкоші. Попит на такі формати виріс особливо у період пандемії та війни, коли внутрішній туризм набув нового значення.

Одним із популярних об'єктів є ecoSpace Sea Глемпінг, розташований у селищі Толокунь на березі Київського моря. Комплекс пропонує відпочинок у 8 купольних наметах із панорамними вікнами. У кожному номері облаштовано міні-кухню, санвузол, обідню зону та спальне місце. На території глемпінгу також діє басейн, спа-зона, ресторан і місце для барбекю. Це чудова локація для тих, хто шукає баланс між природою і високим рівнем комфорту.

Ще одним відомим глемпінгом є «Шатро» у селі Уляники. Він розташований на території кінної садиби і пропонує проживання у трьох затишних наметах — «Очерет», «Явір» та «Барвінок». Кожен із наметів має зручні умови проживання, а сама локація ідеально підходить для родинного відпочинку або невеликих компаній. Окрім відпочинку на природі, гості можуть відвідати кінні прогулянки або просто насолоджуватися спокоєм лісових пейзажів.

Також варто згадати Royal Glamping – ще одну цікаву пропозицію для активного відпочинку поблизу Києва. Тут можна не лише проживати у комфортних наметах, а й орендувати сап-дошки, каяки чи човни, зайнятися риболовлею або велопрогулянками, а також відвідати розташовану неподалік страусину ферму.

Загалом, глемпінг у Київській області зараз демонструє тенденцію

розвитку у бік індивідуалізованих послуг, орієнтованих на поєднання природи, затишку та безпеки. Такі формати стають усе більш популярними серед українців, які цінують еко-відпочинок без потреби відмовлятися від базових зручностей.

3. Glemping «Tatariv» (Івано-Франківська область)

Цей глемпінг-курорт знаходиться в Карпатах і приваблює туристів не тільки своїми зручними наметами, але й чудовими пейзажами. «Tatariv» пропонує відпочинок на природі з сучасними зручностями: туалетами, ваннами, обігрівачами, а також можливістю користуватися кухнею та барбекю-зонами. Глемпінг знаходиться неподалік від туристичних маршрутів, що дозволяє туристам поєднувати відпочинок з гірськими прогулянками, піші екскурсії та активні види спорту, такі як катання на лижах і велосипедах.

4. EcoVillage «Green Hills» (Львівська область)

Глемпінг, розташований на заході України, надає можливість розміститися в наметах з комфортними ліжками та сучасними зручностями, включаючи Wi-Fi, електрику та ванні кімнати. Він відомий своїм розташуванням серед лісу, що створює атмосферу спокою та єднання з природою. Це місце ідеально підходить для екологічних туристів, які прагнуть насолоджуватися свіжим повітрям, прогулянками по лісу, відпочинком біля річки та організованими заходами, такими як майстер-класи з йоги або народних ремесел.

5. Розвиток глемпінгу в українських Карпатах активно набирає обертів, пропонуючи гостям сучасний комфорт на тлі неймовірної природи. Серед найцікавіших варіантів можна виділити кілька локацій:

Mandra Hills (с. Річка, Закарпаття). Глемпінг пропонує стильні купольні намети серед зелених пагорбів. З терас відкриваються панорамні краєвиди на гори. Локація орієнтована на спокійний, релаксуючий відпочинок із можливістю замовити спа-процедури;

Глемпінг De Vibe (Ворохта, Івано-Франківська область). Сучасний комплекс із купольними наметами біля лісу та річки. Кожен намет має власну

ванну кімнату та міні-кухню. Поруч – зручні маршрути для хайкінгу і прогулянок;

TAOR Karpaty Resort & Spa (Східниця, Львівщина). Хоч цей комплекс і не класичний глемпінг, тут створені умови для проживання у еко-будиночках і кемпінг-зонах. Це місце поєднує високий рівень сервісу з екологічною концепцією відпочинку;

SlavskoGlamping (Славське, Львівська область). Невеликий комплекс із купольними наметами, розташований у популярному гірському курорті Славське. Ідеальне місце для активного туризму: трекінг, катання на велосипеді, екскурсії;

Карпатські Джерела (Яремче, Івано-Франківська область). Комплекс розташований біля природних джерел і відомих маршрутів Карпат. Тут створено комфортні умови для родинного відпочинку та оздоровлення;

Глемпінг Хатинка на полонині (Кривопілля, Івано-Франківщина). Традиційна атмосфера карпатської полонини у сучасному форматі. Затишні намети обладнані всім необхідним для комфортного проживання. Місце ідеальне для втечі від міського шуму.

SkyDrop (Яблуниця, Івано-Франківщина). Сучасні прозорі куполи розташовані на висоті понад 900 метрів над рівнем моря. Вражаючі світанки та заходи сонця — головна родзинка локації;

GM Eco Bubble (Яблуниця, Івано-Франківщина). Еко-намети у вигляді прозорих «бульбашок» дозволяють милуватися зоряним небом безпосередньо з ліжка. Комплекс орієнтований на еко-туризм та мінімальний вплив на природу;

Eco Glamping – Dzin Space (Верховина, Івано-Франківщина). Проект створений як ретрит-простір для відновлення та медитації серед карпатської природи. Є можливість участі у духовних практиках та еко-майстер-класах.

Happy Hill (Яблуниця, Івано-Франківська область). Глемпінг розташований на гірському схилі з розкішними краєвидами. Відмінно підходить для романтичних вікендів та активного відпочинку на природі.

Потенціал для розвитку глемпінгу під час війни

1. Внутрішній туризм. Зважаючи на обмеження на міжнародні подорожі та заборону на виїзд чоловіків призовного віку, внутрішній туризм в Україні став єдиною доступною альтернативою для багатьох громадян. Пошук безпечних місць для відпочинку в межах країни зростає. Глемпінг як один із видів екологічного туризму став привабливим для багатьох українців, оскільки це дозволяє відпочити на природі, зберігаючи при цьому комфортні умови.

2. Низька вартість і мобільність. Глемпінг є економічно доступним варіантом відпочинку, оскільки в порівнянні з традиційними готелями, намети або еко-будиночки можуть бути розміщені навіть у віддалених місцях, що дає можливість використати для розвитку таких локацій території, які не постраждали від бойових дій. Мобільні глемпінг-майданчики можуть бути швидко розгорнуті в безпечних зонах, що дозволяє адаптуватися до змінної ситуації.

3. Залучення переселенців. В Україні наразі спостерігається великий потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Завдяки своїй мобільності, швидкому розгортанню та комфортним умовам проживання, глемпінг здатний виконувати роль тимчасового або середньострокового житла для людей, які були змушені залишити свої домівки через бойові дії. Порівняно з традиційними рішеннями, такими як модульні містечка чи переобладнані спортзали, глемпінги забезпечують вищий рівень комфорту та приватності, що особливо важливо для психологічного стану постраждалих. Крім забезпечення базових житлових потреб, глемпінг у природному середовищі створює умови для психологічної реабілітації. Природа, свіже повітря, тиша і затишок сприяють емоційному відновленню, що є надзвичайно важливим для ВПО, які пережили стресові ситуації та травматичний досвід. Також глемпінг може виступати як елемент соціальних проєктів. Організація глемпінг-містечок дає можливість залучати внутрішньо переміщених осіб до роботи в сфері обслуговування, догляду за територією, адміністрування чи туристичного супроводу. Таким чином, глемпінг сприятиме не лише тимчасовому

розміщенню, але й працевлаштуванню ВПО, що допоможе їм швидше адаптуватися до нових умов і бути соціально активними. Створення глемпінгів також сприятиме інтеграції ВПО у нові громади. Розміщення глемпінгів поблизу сіл та міст дозволить вимушеним переселенцям взаємодіяти з місцевим населенням, знайомитися з культурою регіону та поступово ставати частиною нового соціального середовища. Окрім соціального аспекту, розвиток глемпінгів у регіонах має потужний економічний ефект. Створення таких містечок стимулює місцевий бізнес: будівельні компанії, виробники меблів, постачальники продуктів харчування та послуг отримують нові замовлення. Це сприяє відновленню економічної активності, особливо у регіонах, які зазнали руйнувань.

Підприємницькі структури, які займаються глемпінгом, мають значний потенціал для розвитку, особливо в посткризовий період, коли відновлення економіки вимагає швидкої адаптації і впровадження інноваційних рішень. Окрім безпосереднього розвитку інфраструктури, глемпінг-індустрія сприяє розвитку місцевих громад через створення нових робочих місць, залучення інвестицій та збільшення доходів від туризму.

Стратегічні пріоритети розвитку глемпінг-індустрії

Стратегічне формування розвитку глемпінг-індустрії в Україні повинно базуватися на кількох ключових аспектах:

1. Інвестування в інфраструктуру. Одним із важливих напрямів є модернізація існуючої інфраструктури. Для розвитку глемпінг-туризму необхідно забезпечити комфортне транспортування туристів до місць розташування глемпінг-майданчиків, поліпшити стан доріг, створити відповідні зони для відпочинку.

2. Інновації та екологічність. Інвестиції в екологічно чисті технології, такі як відновлювані джерела енергії, використання екологічних матеріалів для будівництва та оснащення, є важливими елементами сучасної бізнес-моделі глемпінгу. Глемпінг-селища можуть стати еталоном еко-туризму та екологічно чистого відпочинку.

3. Розвиток партнерств та державно-приватного партнерства (ДПП). Одним із ключових драйверів розвитку глемпінг-індустрії в Україні є активне формування партнерських відносин як між приватними компаніями, так і між бізнесом та державними структурами. Партнерство дозволяє об’єднати ресурси, експертизу й маркетингові можливості різних сторін для створення інноваційних туристичних продуктів, які відповідають сучасним запитам споживачів. Розвиток державно-приватного партнерства відкриває нові перспективи для глемпінг-проєктів: місцева влада може надавати земельні ділянки під створення глемпінг-локацій, сприяти розвитку необхідної інфраструктури (дороги, електропостачання, водопостачання) та підтримувати проєкти через грантові програми чи податкові пільги. Зі свого боку, приватні інвестори готові вкладати кошти в будівництво екологічних комплексів, розвиток послуг та підвищення туристичної привабливості регіонів. Крім того, партнерства можуть включати співпрацю з освітніми закладами для підготовки кваліфікованих кадрів у сфері обслуговування, а також із медіа та туристичними агентствами для популяризації нових глемпінг-об'єктів серед широкої аудиторії. Таким чином, розвиток партнерських взаємодій сприяє не лише збільшенню інвестицій у галузь, але й створенню стійкої екосистеми глемпінгу, орієнтованої на довготривале зростання, інновації та екологічну відповідальність.

4. Маркетинг і промоція. Оскільки глемпінг є новим напрямком туризму для українських споживачів, важливо створювати програми просування цього виду відпочинку. Це включає в себе як локальну, так і міжнародну рекламу, участь у туристичних виставках, активне просування через соціальні мережі та онлайн-платформи.

5. Залучення іноземних інвесторів і туристів. Стратегічним завданням є створення комфортних умов для іноземних інвесторів, які б були готові вкладати кошти в глемпінг-проєкти в Україні. Для цього необхідно розробити стимулюючі інструменти, зокрема податкові пільги, спрощення дозвільних процедур та полегшення доступу до фінансування.

Перспективи та виклики розвитку глемпінг-індустрії в Україні

Незважаючи на складну ситуацію, глемпінг має великі перспективи для розвитку в Україні після закінчення війни. Одним із пріоритетів для відновлення економіки після війни буде розвиток туризму, в тому числі глемпінгу, який може стати не лише популярною формою відпочинку, а й важливим інструментом для відновлення соціально-економічної ситуації в регіонах, постраждалих від бойових дій. Важливими факторами для цього будуть:

1. Відновлення інфраструктури та покращення доступу до природних об'єктів.

2. Залучення інвестицій у відновлення та розвиток глемпінг-майданчиків.

3. Підтримка внутрішнього туризму через зниження цін на послуги та податкові пільги для підприємців.

4. Розвиток міжнародного туризму після відновлення стабільності та безпеки в Україні.

Таким чином, глемпінг в Україні може стати важливим напрямом розвитку туризму в умовах війни та після її закінчення. Хоча сьогодні цей ринок має обмежений розвиток через складні умови безпеки та економічної нестабільності, його потенціал для внутрішнього туризму залишається значним. Глемпінг може стати привабливим варіантом для українців, які шукають комфортний відпочинок на природі, а також важливою складовою відновлення економіки через розвиток екологічного та відновлювального туризму.

Враховуючи сучасні тенденції до екологічного туризму та мобільних рішень, глемпінг може стати важливим компонентом українського туристичного ландшафту, сприяючи відновленню економіки після війни, підвищенню інтересу до внутрішнього туризму та залученню іноземних туристів.

З огляду на зростання інтересу до екологічного туризму та глемпінгу, за оцінками експертів, ринок глемпінгу в Україні може збільшитися на 25-30%

щорічно в період до 2027 року. Ключові фактори, що сприяють розвитку, це:

розвиток інфраструктури для глемпінгових проєктів;

зростання запиту серед внутрішніх туристів;

перспективи залучення міжнародних туристів.

Ці напрямки мають великий потенціал, якщо будуть враховані сучасні вимоги до екології, дизайну та послуг у сфері глемпінгу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

До останнього часу туризм не посідав пріоритетного місця в економіці України, оскільки його внесок у формування ВВП залишався порівняно невеликим, а держава не входила до провідних позицій у світових туристичних рейтингах. Так, за підсумками 2019 року, Україна займала 78-ме місце серед 140 країн за Індексом розвитку подорожей і туризму Всесвітнього економічного форуму.

Попри те, що Україна має значний потенціал для розвитку туристичної індустрії – унікальні природні ресурси, численні культурні та історичні пам'ятки, - до останніх років цьому питанню не приділялося належної уваги на державному рівні. Це проявлялося у відсутності розгалуженої мережі туристичних центрів, слабкому просуванні національного туристичного продукту за кордоном і обмеженому впливі на міжнародний туристичний ринок. Винятками були окремі масштабні події, такі як проведення фінальної частини Євро-2012 чи міжнародного пісенного конкурсу «Євробачення», які залучали додаткову увагу до країни. Однак подібні заходи вимагали значних інвестицій і мали переважно короткостроковий ефект.

Незважаючи на наявність об’єктів світової спадщини ЮНЕСКО, багатьом культурним і природним пам’яткам бракує належного транспортного сполучення через слабкий розвиток дорожньої інфраструктури, особливо в регіонах. Існують також проблеми із забезпеченням якісної охорони пам’яток і

належною реставрацією об'єктів культурної спадщини, що вимагає значних капіталовкладень і має довгострокову окупність.

Одним із перспективних шляхів вирішення зазначених проблем є системне маркетингове просування туристичних об'єктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Практика доводить, що найбільшу популярність здобувають добре промарковані та рекламовані локації. Водночас у багатьох регіонах не здійснюється активна реклама значущих об’єктів культурної та історичної спадщини, через що інформація про них залишається маловідомою за межами локальних територій. Також бракує достатньо розвиненої інфраструктури для комфортного перебування туристів, що стримує залучення ширшого кола відвідувачів.

ВИСНОВКИ

2023 рік став важливим для малого підприємництва в Україні, оскільки були запроваджені нові державні програми підтримки бізнесу в умовах війни та економічної нестабільності. Зокрема, уряд продовжив реалізацію програми «єРобота», яка передбачає надання грантів для розвитку малого бізнесу та підтримку стартапів.

Очікується, що саме малий бізнес стане ключовим драйвером відновлення економіки, адже вже зараз спостерігається активний розвиток підприємництва, особливо у сферах переробної промисловості, аграрного сектору та ІТ.

Важливим досягненням стало спрощення доступу до фінансування: у 2023 році через програму «Доступні кредити 5-7-9%» українські підприємці отримали фінансування на понад 100 млрд грн. Також було запроваджено податкові послаблення, що сприяють розвитку малого бізнесу, зокрема пільгові умови для релокованих підприємств.

Держава активно працює над створенням сприятливих умов для підприємництва, що є важливим фактором економічної стабільності та відновлення країни.

Аналіз поточного стану малого та середнього бізнесу вказує на його відставання від аналогічних галузей економічно розвинених країн по номенклатурі продукції. У результаті в структурі споживання щорічно зростає частка імпортних препаратів, продуктів та обладнання. Мале і середнє підприємництво об'єктивно займає особливе місце в економічній системі країни, що також обумовлюється соціальною значимістю процесу створення додаткових робочих місць, вироблених продукції і послуг, наукомісткістю виробництва інноваційних підприємств. Таким чином, інноваційний розвиток вітчизняного підприємництва є одним із пріоритетних напрямків модернізації економіки України.

З точки зору нормативно-правової підтримки, необхідно запропонувати

ініціативу щодо впровадження на підприємствах та в організаціях обов'язкового процесу формування і реалізації стратегії власного розвитку і поставити в функціонал інституту управління інноваційною підприємницькою діяльністю, контроль над її реалізацією. Основною перевагою малого підприємництва можна назвати високу продуктивність в діяльності підприємств, тому що вони більш орієнтовані на кінцевого споживача. Саме тому так важливо підтримувати мале підприємництво на державному рівні, і особливо гостро це питання встає в умовах економічної кризи.

У дослідженні розкривається склад процедури попереднього дослідження параметрів підприємницької структури з метою формування управлінського рішення про доцільність інвестування коштів в розвиток, який починається з вимірювання показників, побудови схем, графіків і діаграм, порівняльного аналізу отриманих даних та подальшого вироблення відповідних управлінських рішень з вдосконалення бізнес-процесів в підприємницькій структурі.

Дослідивши національну специфіку і досвід зарубіжних країн, нами зроблено висновок, що необхідно розробити перелік заходів, що дають можливість розширити інноваційну діяльність у сфері підприємництва, у тому числі за рахунок прямої участі держави у фінансуванні окремих стратегічно важливих інноваційних проектів; відродження системи державних замовлень науково-дослідницьким центрам; надання державою приватному бізнесу безвідплатних субсидій чи грантів; модернізації фіскальної політики; формування системи пільг; розвитку інноваційної інфраструктури, в тому числі створення системи агентств сприяння інноваціям, а також центрів інноваційних зв'язків, створення мережі бізнес-ангелів, створення інформаційної державно-приватної спільноти, і т.п.

При цьому різко зросла значимість інтернет-просування послуг індустрії туризму і гостинності. Тревел-блогери і туристичні сайти, у тому числі транслюючі програми віртуальних подорожей, набирають все більшу популярність. Особливо це актуально в період пандемії і військового стану в країні. Конкурентний ринок стає дуже щільним і без застосування

корпоративних порталів, інтернет-систем збуту та продажу, Web-каталогів та інтернет-магазинів; торгових інтернет-систем, майданчиків хостингу сайту, інтерактивних web-сайтів, галузевих торгових інтернет-майданчиків тощо в даний період не досягти рівня збуту пакетів туристичних послуг, що забезпечує необхідну рентабельність функціонування підприємницької структури.

До останнього часу туризм не посідав пріоритетного місця в економіці України, оскільки його внесок у формування ВВП залишався порівняно невеликим, а держава не входила до провідних позицій у світових туристичних рейтингах. Так, за підсумками 2019 року, Україна займала 78-ме місце серед 140 країн за Індексом розвитку подорожей і туризму Всесвітнього економічного форуму.

Попри те, що Україна має значний потенціал для розвитку туристичної індустрії – унікальні природні ресурси, численні культурні та історичні пам'ятки, - до останніх років цьому питанню не приділялося належної уваги на державному рівні. Це проявлялося у відсутності розгалуженої мережі туристичних центрів, слабкому просуванні національного туристичного продукту за кордоном і обмеженому впливі на міжнародний туристичний ринок. Винятками були окремі масштабні події, такі як проведення фінальної частини Євро-2012 чи міжнародного пісенного конкурсу «Євробачення», які залучали додаткову увагу до країни. Однак подібні заходи вимагали значних інвестицій і мали переважно короткостроковий ефект.

Незважаючи на наявність об’єктів світової спадщини ЮНЕСКО, багатьом культурним і природним пам’яткам бракує належного транспортного сполучення через слабкий розвиток дорожньої інфраструктури, особливо в регіонах. Існують також проблеми із забезпеченням якісної охорони пам’яток і належною реставрацією об'єктів культурної спадщини, що вимагає значних капіталовкладень і має довгострокову окупність.

Одним із перспективних шляхів вирішення зазначених проблем є системне маркетингове просування туристичних об'єктів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Практика доводить, що найбільшу популярність

здобувають добре промарковані та рекламовані локації. Водночас у багатьох регіонах не здійснюється активна реклама значущих об’єктів культурної та історичної спадщини, через що інформація про них залишається маловідомою за межами локальних територій. Також бракує достатньо розвиненої інфраструктури для комфортного перебування туристів, що стримує залучення ширшого кола відвідувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. №254/96-ВР. Відомості Верховної Ради України.1996. № 30. Ст. 141.

2. Алимов О., Ємченко В. Промисловий потенціал України: напрями ефективного розвитку. Економічний часопис-XXI. 2003. № 6. С. 41-46.

3. Андрійчук В. Г. Менеджмент: прийняття рішень: навч. посіб. /В. Г. Андрійчук, Х. Бауер. К.: КНЕУ, 1998. 316 с.

4. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (дослідницькі аспекти). Формування ринкової економіки в Україні. Львів: Львівський нац. ун-т ім. І. Франка, 2012. Вип. 27. С. 3-7.

5. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Видавництво «Основи», 2001. – 519 с.

6. Антоненко К. В. Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. авіац. ун-т. Київ, 2005. 21 с.

7. Антонюк Л. Л, Сацик В.І. Виробнича конкурентоспроможність регіонівУкраїни. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 5(119). С. 149-161.

8. Афанасьєва Л., Лисак Н. До визначення однорідності регіонів Україниза рівнем економічного розвитку та галузевою структурою економіки. Економіст. 2003. № 2. С. 30-32.

9. Баєв С. О. Економічна стійкість підприємств: методологія і механізми забезпечення. Донецьк: ДонНУ, 2010. 312 с.

10. Балабанов Г. Опыт стран Западной Европы в области региональной политики и возможности его использования в Украине. Регион: проблемы и перспективы. 1998. № 1. С. 69-72.

11. Балацкий О. Ф. Теоретические проблемы оценки экономического потенциала региона, компании, предприятия. Вісник Сумського державного

університету. 2004. № 9 (68). С. 84-95.

12. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. Фінанси України. 2009. № 5. С. 3-20.

13. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвитокпідприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.

14. Баюра Д. О. Конвергенція систем корпоративного управління в умовахглобалізації. Фінанси України. 2008. № 2. С. 26-35.

15. Бірюк С. О., Бірюк О. С. Глобальна модифікація чинників експортоорієнованого розвитку підприємств хімічної галузі. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 3-7.

16. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2008. – 640 с.

17. Боронос В. Г. Дослідження сутності фінансового потенціалу території. Экономика и управление. 2012. № 4. С. 77-85.

18. Брегеда А. Ю. Основи політології: навч. посіб.: вид. 2-ге, перероб. і доп.К.: КНЕУ, 2000. 312 с.

19. Бубенко П. Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку: монографія.Харків: НТУ «ХПІ», 2002. 316 с.

20. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Голубенко Г. О Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.

21. Бурлака В. Пріоритети інноваційного розвитку в українській економіці. Діловий вісник. 2010. № 12 (199). URL: http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2010/dv1012131.ua.html.

22. Бутко М. П. Регіональні особливості економічних трансформацій вперехідній економіці. К.: Знання України, 2005. 276 с.

23. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент : навч.посіб.: вид. 3-тє, вип. та доп. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.

24. Васильєва Т. А., Фролова І. Є. Економічна безпека підприємств: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011. 248 с.

25. Варналій З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. К.: Знання України, 2013. 387 с.

26. Верба В. А., Новиков І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 3. С. 23-30.

27. Вишневський В. Промислова політика: теоретичний аспект. ЕкономікаУкраїни. 2012. №2. С. 4-15.

28. Войт С. М., Холод С. Б. Інтелектуалізація соціально-економічних процесів: інтелектуальний капітал. Технологический аудит и резервы производства. 2016. –№ 4(6). С. 55-60.

29. Вяткіна Т. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 17. С. 3-8.

30. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 224 с.

31. Ганзюк С. М., Караканов В. В. Динамічний моніторинг інвестиційногоклімату України. Молодий вчений. 2016. № 1(1). С. 43-47.

32. Гарафонова О. І. Стратегія здійснення змін: теоретичні та методичні підходи щодо її визначення. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 37. С. 63-72.

33. Гарматій Н. М. Удосконалення управління процесами реалізації інвестиційних проектів (на прикладі підприємств системи телекомунікацій) : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пулюя. Т., 2012. 22 с.

34. Геєць В. Структура економіки і структурна політика її стабілізації. Економіка України. 1995. №4. С. 15-29.

35. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посіб. К.:ЦНЛ, 2007. 307 с.

36. Головкова Л. С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України. Держава та регіони. Сер.:

економіка та підприємництво. 2009. № 7. С. 60-68.

37. Гончаров Ю. В. Промислова політика України: проблеми і перспективи. К.: Наук. думка, 1999. 233 с.

38. Гриньова В. М. Економічна стійкість підприємства: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. 327 с.

39. Гринько Т. В., Кошевий М. М. Інноваційний розвиток: характерні рисита проблеми. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць Приазовського державного технічного університету. Вип. 2. Т. 1. Маріуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2013. С. 94–101.

40. Гринько Т. В., Єфімова С. А. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом промислового підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. 2013. № 3(63). С. 75-83.

41. Гринько Т. В., Єфімова С.А. Формування системи управління інноваційним потенціалом підприємства: теоретичний аспект. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи : [колективна монографія]; за заг. ред. Т. В. Гринько Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. С. 23–32.

42. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування. Актуальні питання економіки : теорія і практика. Вип. 1 / Гол. ред. д.е.н. В. Є. Новицький. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. С. 5-8.

43. Гуткевич С. О. Фінансово-економічна безпека підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 284 с.

44. Г'юм Д. Трактат про людську природу: Спроба запровадження експериментального методу міркувань про об'єкти моралі. К.: Всесвіт, 2003. 552 с.

45. Данилишин Б. М., Дорогунцов С. І., Міщенко В. С. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. К.: РВПС України НАН України, 1999. 257 с.

46. Данько М. С. Оцінка законодавства України з питань

стимулювання інноваційної діяльності. Проблеми науки: міжгалуз. наук.-техн. журн. КиївЦНТЕІ. Київ, 2007 С. 35-43.

47. Дацій О. І. Ефективність інноваційної діяльності в агропромисловомувиробництві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / К., 2005. 39 с.

48. Денисюк В. І. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології, показники промислових підприємств, державна підтримка. Економіст. 2005. № 8 (226). С. 45-49.

49. Державна підтримка та перспективи інноваційного розвитку і структурних перетворень вугільної промисловості України: монографія. О. І. Амоша, А. І. Кабанов, Л. Л. Стариченко та ін. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2009. 326 с.

50. Державне управління: словн.-довід. / уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творчого кол., Д.О. Безносенко, І.М. Варзар, В.М. Князєв та ін. / за заг. ред. В.М. Князєва, В.Д. Бакуменка. К.: УАДУ, 2002. 228 с.

51. Діагностика фінансової стійкості підприємства / Під ред. Л. В. Савчук. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2012. 302 с.

52. Довідка щодо стану інституційного забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності. Журнал инновационной палаты Украины. 2009. URL: http://nanoinnovation.livejournal.com/1072.html.

53. Долішний М. Мошенець О. Ринкові механізми регіонального управління. Регіональна економіка. 2001. №1. С. 7-17.

54. Економіка і організація інноваційної діяльності : підруч. / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.; за ред. О. І. Волкова. К. : ВД «Професіонал»,2004. 960 с.

55. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / заред. акад. НАН України В.М. Геєця. К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003.

1008 с.

56. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Я.А. Жаліло, О.С. Бабанін, Я.В. Белінська та ін.; за заг. ред. Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2009. 142 с.

57. Економічний потенціал України. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України.К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. С. 48-70.

58. Економічний словник-довідник / за ред. С.В. Мочерного. К.: Феміна, 1995. 368 с.

59. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування промислової політики:монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.

60. Жорова Є. Р. Оптимізація фінансової структури капіталу підприємства.Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 330-334.

61. Жулавський А. Ю., Лапін Е. В. Систематизація і класифікація показників управління виробничим потенціалом регіону. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2008. №2. С. 15-23.

62. Заблодська І. В., Дроботенко С. П. Моніторинг та оцінка реалізації стратегії економічного та соціального розвитку регіону: монографія. Луганск: Ноулідж, 2012. 157 с.

63. Засадко В. Перспективи функціонування спеціальних економічних зонв Україні в умовах створення зони вільної торгівлі з ЄС. Львів: Регіональний філіал НІСД. URL: http://old.niss.gov.ua/Monitor/March08/10.htm.

64. Збарський В. К. Економічний потенціал регіону в умовах становлення малих підприємств. Економіка АПК. 2005. №11. С. 99-105.

65. Згуровський М. З. Аналіз сталого розвитку глобальний і регіональний контекст: монографія / М. З. Згуровський; Міжнар. рада з науки (ICSU) [та ін.]. К.: НТУУ «КПІ», 2010. Ч. 2: Україна в індикаторах сталого розвитку. 359 с.

66. Іванов В. Л. Методи зниження економічного ризику. Управління проектами та розвиток виробництва. 2011. № 4. С. 119-124.

67. Івченко Є.А., Бучнєв М.М. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 1 (281). С. 64-69

68. Івченко Є.А., Снопенко М.Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. No 6 (286). С. 33-44

69. Івченко Є.А., Снопенко М.Г. Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні. Development Service Industry Management, 1, 79-86.

70. Ігнатьєва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : Автореф. дис... д-ра екон. наук / Нац. ун-т харч. технологій. К., 2006. 38 с.

71. Ігнатьєва І. А. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнатьєва, О. І. Гарафонова; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2010. 312 с.

72. Ігнатьєва І. А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник / І. А. Ігнатьєва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. К. : КНУТД, 2012. 242 с.

73. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. К.: ЦНЛ, 2004. 220 с.

74. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навч. посіб.] Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.

75. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : «Основа», 2005. 552 с.

76. Романюк С., Рубцов В., Ленд'єл М. ті ін. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів; за ред. С. Максименка. К.: Київський центр Ін-ту Схід-Захід. Міленіум, 2001. 244 с.

77. Іщук С. О. Промисловий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 278 с.

78. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К. : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.

79. Карпенко А. В. Формування інноваційного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. праць. Мариуполь: ПДТУ, 2012. Вип. 1, Т. 1. С. 42-46.

80. Каховська О. В. Соціальність результату функціонування суб'єктівекономіки. Проблеми економіки. 2012. № 3. С. 25-29.

81. Кваснюк Б. Є. Макроекономічна стабільність та економічне зростання. К.: Інститут економічних досліджень, 2012. 314 с.

82. Керецман В. Регіональний розвиток як предмет державного регулювання. Вісник НАДУ: Регіональне управління та місцеве самоврядування.2003. № 4. С. 397-401.

83. Кіндзерський Ю. Державна контрактна система в моделі держави підприємця: засади формування в Україні. Економіст. 2011. №9. С. 8-13.

84. Кіндзерський Ю. Особливості розвитку світової промисловості та їх вплив на формування екзогенних обмежень для виробництва в Україні. Економіст. 2011. №12. С. 9-13.

85. Кіндзерський Ю. Проблеми розвитку промисловості та розбудови ефективної промислової політики в Україні. Економіст. 2012. № 8. С. 15-22; № 10. С. 33-40.

86. Кіндзерський Ю. В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

87. Кизим М. О. Економічна безпека підприємств і держави:

монографія. Харків: ІНЖЕК, 2011. 368 с.

88. Клименко Ю. Л. Взаємозв'язок державної, регіональної та промислової політики. 2011. URL:: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_3/44.pdf.

89. Клюс Ю. І. Формування критеріїв розвитку корпоративного управління інноваціями на промислових підприємствах . Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 1. С. 111-115.

90. Клюс Ю. І. Напрями розвитку корпоративного управління на промислових підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 93-96.

91. Клюс Ю. І. Організаційно-інформаційне формування корпоративного управління інноваціями. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. URL: http://global-national.in.ua/issue-6-2015/06_2015pdf.

92. Кноглер М., Сєкарєв О. Ринкова реформа і регіональна політика. Економіка України. 1995. № 1. С. 64-71.

93. Князевич А. О. Ринок інновацій у складі інноваційної інфраструктури країни. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 129-139.

94. Князь С. В., Новицький В. А., Князь О. В. Аналіз та оцінювання факторів, що впливають на ефективність контролювання та регулювання інноваційного розвитку підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Зб. наук. праць. № 554. Львів, 2006. С. 169-176.

95. Ковальська Л. Л. Оцінка промислового потенціалу регіону та удосконалення механізму його нарощення. Львів: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2003. 21 с.

96. Коваленко Л. О. Фінансове забезпечення інноваційної моделі економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2008. № 7. С. 13-15.

97. Козак Ю. Г., Лисенко О. В. Глобальна економічна стійкість: проблеми та виклики. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

98. Козаченко Г. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні

можливості: монографія / Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю., Назаров В. В. К. : Лібра, 2003. 328 с.

99. Колесников О. М. Удосконалення механізму створення спеціальних економічних зон в Україні. Комунальне господарство міст: наук.-тех. зб. Серія:економічні науки. К.: Техніка, 2006. Вип. 73. С. 89-98.

100. Кондрашов О. М. Державна промислова політика як ефективний інструмент державного впливу на розвиток промисловості. 2007. URL: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2007-2/doc/2/04.pdf.

101. Коренєв Е. Н., Бандилко О. С. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. Управління проектами та розвиток виробництва. 2014. № 1. С. 99-107.

102. Король В. С. Промислова політика як найважливіший чинник стійкого розвитку України та посилення міжрегіональних зв'язків. Економічний аналіз. 2009. Вип. 4. С. 42-45.

103. Космидайло І. В. Проблеми інноваційного розвитку в Україні та шляхиїх вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2007. №2 (68). С. 20-27.

104. Костенко Я. О. Особливості реалізації інноваційної моделі розвитку України. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Випуск 202:В 4 т. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. С. 929-935.

105. Крайник О. Промислова політика як основа регіонального економічного розвитку. Регіональна економіка. № 2. 2001. С. 36-41.

106. Крайник О. П. Аналіз та перспективи розвитку підприємств промислового комплексу регіону. Соціально-економічні дослідження в перехідний період: зб. наук, праць. Львів: ІРД НАН України, 2007. Вип. 31. С. 29-36.

107. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 352 с.

108. Кривошея-Гунько І. О. Економічна ефективність виробництва зерна як об'єкт управління в сільськогосподарських підприємствах. Вісник аграрної науки. 2012. № 5. С. 82-84.

109. Крюкова І. О. Напрями здійснення фінансових інновацій на підприємствах. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 144-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_2_21

110. Кудріна О.Ю., Івченко Ю.А. Organisational and Economic Mechanism for Ensuring the Innovation and Investment Potential of an Enterprise in the Context of Post-Conflict Transformation. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 69. С. 24-30.

111. Кудріна, О., & Овчаренко, Д. (2024). Стратегічне управління економічною стійкістю підприємств в кризових умовах. Bulletin of Sumy National Agrarian University, (1 (97), 60-63.

112. Курінний О. В., Волошко Н. О. Проблеми оцінки ефективності управління корпоративними правами в акціонерних товариствах. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 208-213.

113. Кушал І. М. Оцінювання соціально-економічної ефективності податкової політики держави. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20 Вип. 3. С. 237-241.

114. Левченко О. П., Міщенко І. В. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. Вип. 25. С. 36-49.

115. Лукінов І. Інвестиційна політика в стабільному економічному розвитку. Економіка України. 1999. № 10. С. 4-9.

116. Лук'яненко І. Г., Семенов А. В. Фінансові кризи та економічна стійкість: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 412 с.

117. Луцків О. М. Структурна модернізація промисловості: пріоритети та напрями реалізації. Управління розвитком. 2011. №4. С. 162-164.

118. Макаренко І.О. Сучасні складові державної промислової політики У країни . Державне управління: удосконалення та розвиток: Електронне наук. фах. видання. 2011. URL: http:// www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=113.

119. Макаров М. О. Особливості реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 7. С. 12-14.

120. Македон В. В. Інституційні основи становлення та розвитку національної моделі корпоративного управління. Економічний вісник Запорізькоїдержавної інженерної академії. 2016 . Вип. 3. С. 48-52.

121. Максимов В. В. Економічний потенціал регіону (аналіз, оцінка та використання): монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2002. 346 с.

122. Максимчук М. В. Моделювання інституційної взаємодії державних та регіональних органів влади при модернізації промислового потенціалу регіону. Економічні науки. Серія: регіональна економіка. Луцьк: ЛНТУ, 2012. Вип. 9(35) ч. 1. С. 294-303.

123. Манаєнко І. М. Складові інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 434-441.

124. Мартюшева Л. С., Калишенко В. О. Інноваційний потенціал підприємства як об’єкт економічного дослідження. Фінанси України. 2012. № 10. С. 61-65.

125. Методологічні засади розробки стратегій регіонального розвитку / С. А. Романюк, Н. М. Внукова, Л. О. Лимонова, В. І. Лямець. Харків: ХДЕУ, 2001. 320 с.

126. Білозубенко В. С., Озаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. ; за заг. проф. О. Б. Чернеги. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 592 с.

127. Міщенко В. І., Василенко О. М. Стійкість економічних систем: концепції та механізми регулювання. К.: Академія фінансового управління, 2015. 372 с.

128. Мишко О. А. Теоретичні підходи до забезпечення інноваційного розвитку регіонів. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2013. Вип. 10. С. 125-132.

129. Мошек Г. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошок, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук ; заг. ред. Мошека Г. Є. К. : Кондор, 2009. 392 с.

130. Музиченко А. С. Інвестиційна діяльність в Україні. К.: Кондор, 2009. 406 с.

131. Наврузов Ю. Регіональна політика в Україні: проблеми, принципи, перспективи. Управління сучасним містом. 2001. № 1-3(1). С. 41-50.

132. Назарова Г. В. Економічна діагностика: методологія та інструментарій. К.: Центр учбової літератури, 2013. 318 с.

133. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Х. : ХДЕУ, 2004. 407 с.

134. Найда А. В. Проблеми організації управлінського обліку у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5. С. 160-163.

135. Національна економіка: підруч. / за ред. П. В. Круша. К.: Каравела,2008. 416 с.

136. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.:ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. 560 с.

137. Никифоров А. С. Стратегічні аспекти формування інноваційної моделі розвитку промисловості України. Формування ринкової економіки : Міжвід. наук. зб. Вип. 14. К. : КНЕУ, 2013. С. 9-20.

138. Огаренко Ю. Проблеми вугільної промисловості України та викиди парникових газів від видобутку й споживання вугілля: доповідь / Ю. Огаренко; за редакцією: О. Пасюка та І. Ставчук. К.: Екологічний центр України, 2010. URL: http://climategroup.org.ua/wp-content/uploads/2007/07/problemy- uglepproma.pdf.

139. Озерська Г. В. Інтелектуально-виробнича система в процесах інноваційного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 44. С. 168-171.

140. Омельяненко В. А. Інноваційний компонент сталого розвитку: безпековий аспект. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2020. №10. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6411

141. Омельяненко В. А., Ковтун Г. І. Аналіз інноваційної політики в контексті сталого розвитку України. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58. С.56–61. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/58_1_2020/11.pdf

142. Основи економічної теорії: політехнічний аспект: підруч. / за ред.Г. Н. Климка та В. П. Нестеренка. К.: Вища школа, 1997. 743 с.

143. Отенко В. І. Особливості інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 34–39.

144. Офіційний сайт Головного управління статистики у Луганській області. URL: http://www.lugastat.lg.ua/statinform.htm.

145. Офіційний сайт державного комітету статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

146. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL:: http://www.me.gov.ua.

147. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України. URL:: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/index.

148. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень приПрезиденті України. URL: http://www.niss.gov.ua.

149. Офіційний сайт Урядового порталу. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/annboxnews?box_id=244277705.

150. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., Ситайло, У. В. Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. Стала економіка. 2024. № 10.

151. Павлова Л. Н. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 468 с.

152. Павловський М. А. Стратегія розвитку суспільства: Україна і світ

(Економіка, політологія, соціологія) / М. А. Павловський. К.: Техніка, 2001. 309 с.

153. Пекна Г.Б . Загрози національній економічній безпеці в умовах відкритої економіки. Вчені записки Ун-ту екон. і права «Крок» : зб. наук. праць. К.: Ун-т екон. і права «Крок». 2008. С. 138-145.

154. Пельтек Л.В. Розвиток регіональної промислової політики держави: теорія, методологія, механізми: монографія. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 268 с.

155. Петриківа О. С., Гунько Д. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги регіону». Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 107-114.

156. Петрина М. Базові умови створення інноваційної моделі розвитку економіки України. Економіка України. 2006. №8. С. 35 47.

157. Підгрушний Г. П. Особливості впливу промислового виробництва на регіональний розвиток. Україна: географічні проблеми сталого розвитку: зб. наук. пр.; у 4 т. / ред. кол.: П. Г. Шищенко (відп. ред.) та ін. К.: Обрії, 2004. Т. 2. С. 201-202.

158. Підгрушний Г. П. Промисловість і регіональний розвиток України (теорія та практика суспільно-географічного дослідження) : автореф. дис. д-ра геогр. наук: спец. 11.00.02 «Економічна та соціальна географія» / К., 2007. 40 с.

159. Поповкін В. А. Регіонально-цілісний підхід в економіці. К.: Наук. думка, 1993. 220 с.

160. Пороховський О. А. Економічна криза як рубіж сучасного світового і національного розвитку. Економічна теорія. 2009. №1. С. 5-13.

161. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Основа, 2012. 432 с.

162. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України / Жаліло Я. А., Архієреєв С. І., Базилюк Я. Б. К. : НІСД, 2006.120 с.

163. Пташенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових

трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 180–190.

164. Рамазанов С. К., Велігура А. В., Івановська М. В. Інформаційна підтримка життєвого циклу технічних об'єктів залізничного транспорту. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 1. С. 194-199.

165. Регіональна політика: методологія, методи, практика / редкол.: від. ред. акад. НАН України М. І. Долішній; НАН України. Ін-т регіональних досліджень.Львів, 2001. 700 с.

166. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення: аналітична доповідь / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, В. Г. Савенко та ін. ; за ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2011. 54 с.

167. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретико-практичні аспекти розвитку. Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_60.

168. Різник Н. С. Стратегії протидії втечі капіталу з національної економіки. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(1). С. 206-214.

169. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: підруч. / С. І. Дорогунцов, Т. А. Заяць, Ю. І. Пітюренко та ін.; за загл. ред. д-ра екон. наук,проф., чл.-кор. НАН України С. І. Дорогунцова. К.: КНЕУ, 2005. 988 с.

170. Розміщення продуктивных сил України: підруч. / В. В. Ковалевський, О. Л. Михайлюк, В. Ф. Семенов та ін. ; за ред. В. В. Ковалевського. К.: Знання, 1998. 546 с.

171. Рубцов В. Інструментальне забезпечення регіональної політики. Інститути та інструменти розвитку територій. На шляху до європейських принципів. К.: Київський центр Ін-ту Схід-Захід. Міленіум, 2001. С. 41-64.

172. Савчук В. П. Управління фінансовою стійкістю компанії. К.: КНЕУ, 2013. 288 с.

173. Самуельсон П., Нордгауз В. Економіка. К.: Видавництво

"Основи", 2014. 720 с.

174. Сен А. Розвиток як свобода. К.: Фонд "Відродження", 2011. 456 с.

175. Ситник Г. П. Фінансова безпека економічних систем. К.: Центр учбової літератури, 2014. 282 с.

176. Скитьова Г. С. Управління стратегічним портфелем проектів холдингової компанії: комплексний підхід. Ефективна економіка. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_66.

177. Скопенко Н. С., Тюха І. В. Формування та функціонування інтегрованих об'єднань в олійно-жировій галузі України. Економіка харчової промисловості. 2010. № 3. С. 5-13.

178. Солоха Д. В. Інноваційний розвиток як запорука забезпечення економічного зростання. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 52-59.

179. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : Академвидав, 2006. 464 с.

180. Стадник В. В., Петрицька О. С. Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. №12. С. 124-129.

181. Старостенко Г. Г., Хоменко О. В. Стійкість фінансових систем. Харків: ХНЕУ, 2012. 268 с.

182. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність у Луганській області». Головне управління статистики у Луганській області. Луганськ, 2009. 98 с.

183. Стецiв Л. П. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону на основі активізації інноваційної діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2011. № 2. С. 91-97.

184. Стеченко Д. М. Інноваційні форми регіонального розвитку : навч. посіб. К. : Вища шк., 2002. 254 с.

185. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: навч. посіб. К.: Вікар. 2001. 377 с.

186. Столярчук Я. М. Глобальні асиметрії економічного розвитку:

монографія. К.: КНЕУ, 2009. 302 с.

187. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції» / авт. кол.: А. С. Гальчинський,В. М. Геєць та ін.; К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.

188. Трансформація структури господарства України: регіональний аспект / за ред. Г. В. Балабанова, В. П. Нагірної, О. М. Нижник. К.: Міленіум, 2003. 404с.

189. Третяк В. В., Воробйова Н. В. Домінанти регіональної інноваційної політики: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2011. 163 с.

190. Українська радянська енциклопедія / за ред. М. Бажана. 2-ге вид. К.: Гол. редакція УРЕ, 1974-1985. 12 томов.

191. Управління потенціалом підприємства. навч. посіб. / І. З. Должанський,Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасименко, В. М. Ращупкіна. К.: ЦНЛ, 2006.362 с.

192. Управління розвитком регіону: навч. посіб. / Т. Л. Миронова,О. П. Добровольська, А. Ф. Процай, С. Ю. Колодій. К.: ЦНЛ, 2006. 328 с.

193. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

194. Федулова Л. І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України. Економіка України. 2013. №4. С. 15-23.

195. Федулова Л. І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку. Стратегічні пріоритети. 2008. № 1 (6). С. 112-119.

196. Федулова Л. І. Методологічні підходи до оцінки технологічного рівня промислового виробництва. Наука та інновації. 2008. Т.4, №4. С. 65-84.

197. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підруч. / Л. І. Федулова. К. : Либідь, 2006. 480 с.

198. Фоменко, Д.В., Осьмак, Д.І. Організаційно-економічні особливості кризових ситуацій в інноваційній економіці. Причорноморські економічні студії. 2023. № 85. С. 59-65.

199. Фроленкова Н. А., Кожушко Л. Ф., Рокочинський А. М. Еколого-економічне оцінювання в управлінні меліоративними проектами: монографія. Рівне : НУВНП, 2007. 257 с.

200. Хаустов В. К. Трансфер технологій в інноваційних процесах України та Білорусі. Економіка і прогнозування. 2012. № 2. С. 24-34.

201. Циглик І., Бибик Р. Промисловий потенціал в системі підприємництва. Економіка. Фінанси. Право. 2004. №1. С. 5-13.

202. Цигилик І. І. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозоль, І. Г. Ткачук. К. : «Центрнавчальної літератури», 2004. 128 с.

203. Чмир О. С., Пила В. І. Спеціальні (вільні) економічні зони: теорія та практика. К.: КДТЕУ, 1998. 327 с.

204. Чорнобай О. Світова фінансова криза: сутність, причини виникнення та її вплив на економіку України. 2009. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2009_13/Chornobay.pdf.

205. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001.540 с.

206. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 435 с.

207. Шевченко О. Нормативно-правове забезпечення регіонального розвитку в Україні. Аналітичні записки щодо проблем і подій суспільного розвитку: сайт Нац. ін-ту стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua/Monitor/november08/3.htm.

208. Шелегда Б., Савченко М., Савченко І. Економічний потенціал регіону:закони формування і методи оцінки. Схід. 2003. № 5 (54). С. 25-29.

209. Шикова Л. В., Швець Г. О. Особливості управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3-4. С. 293-297.

210. Шкрабак І. В., Ахунзянов О. В. Методичний підхід до оцінки впливу характеристик НІС на розвиток малого підприємництва. Молодий

вчений. 2016. - № 5. С. 200-203.

211. Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначеннята оцінки. Фінанси України. 2007. №15. С. 55-64.

212. Щелкунов В. І. Промисловий потенціал України. Стратегія формування та використання. К.: Наук. думка, 1999. 238 с.

213. Якубовський М. Внутрішній ринок як дзеркало проблем української промисловості. Економіка України. 2012. №8. С. 4-15.

214. Якубовський М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації. Економіка України. 2010. №8. С. 21-29.

215. Albert S., Bradley R. The Impact of Intellectual Capital / Albert S., Bradley R. Open Uneversity Bisness School Working Parer, 1996. № 15. P. 162-170.

216. V. Bokovets, O. Moskvichova, I. Hryhoruk, S. Suprunenko. The ways of improving the innovation management in Ukraine using the international development. European Journal of Sustainable Development. 2020. Vol.9. № 2. P.203-210. URL: https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1021

217. Borghoff U., Pareschi R. Information Technology for Knowledge Management / U. Borghoff, R. Pareschi. Berlin : Springer Verlag, 1998. 56 p.

218. Daum J.H. Intangible Assets / J.H. Daum. Bonn Galileo Press, 2002. P. 152-154.

219. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. Harper L Rom, 1974. 218 p.

220. Enright M. The Geographical Scope of Competitive Advantage / M. Enright / Stuck in the Region? Changing scales for regional identity — Ed by E. Dirven, J. Grocnewegen and S. van Hoof. Utrecht, 1993. P.87-102.

221. Garcia M.L., Bray O.H. Fundamentals of Teclmology Roadmapping. / M.L. Garcia, O.H. Bray Sandia National Laboratories Working Paper, 1997. 33 p.

222. Gotta M. Social Computing: Getting Ahead of the Blog. / M. Gotta. April 20, 2004. URL: http://techupdate.zdnet.com/techupdate/stories/main/Social_Computing.html.

223. Sieriebriak K., Fomenko D. Development of perspective strategies for ensuring integrated economic sustainability of business structures in crisis conditions. Причорноморські економічні студії. 2023. № 86. С. 63-68.

224. Klius, Y., Sieriebriak, K., & Fomenko, D. (2023). Application of a system-synergistic approach to managing the sustainable development of regional enterprises while ensuring their economic security. Baltic Journal of Economic Studies, 9(5), 100-110.

225. Klius, Y., Melnik, M., & Fomenko, D. (2024). The role of the accounting aspect of innovative activities of regional enterprises in ensuring their economic sustainability. Baltic Journal of Economic Studies, 10(1), 105-111.

226. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents. New York: W.W. Norton & Company, 2012. 321 p.

227. Tarasova T. V. Financial Stability of Enterprises in Crisis Conditions. Kyiv: KNEU, 2015. 314 p.

228. Yurynets O. V. Economic Security of Enterprises: Monograph. Lviv: LNU, 2013. 298 p.

229. Economic Resilience: Theory and Practice / Ed. by M. Brunner. Berlin: Springer, 2016. 432 p.

230. The Handbook of Economic Resilience / Ed. by A. Smith. Oxford: Oxford University Press, 2017. 512 p.

231. Global Financial Stability Report. Washington D.C.: IMF, 2018.

232. World Bank Report on Economic Stability. Washington D.C.: World Bank, 2019.

233. OECD Economic Outlook. Paris: OECD Publishing, 2020.

234. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. Приазовський економічний вісник. 2023. № 2(34). С. 67-72.

235. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. Підприємництво та інновації. 2023. № 27. С. 104-107.

236. Foster R. N. Managing technological innovation for the next 25 years. Research-Technology management, Jan.-Febr. 2000. T. 43. P. 23-31.

237. Frappaolo C., Toms W. Knowledge Management: From Terra Incognito to Terra Firma / C.Frappaolo, W.Toms. Imaging World, 1997. 122 p.

238. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. Approach to assessment of prerequisites for implementation of strategic directions of innovative development of industrial enterprises. Eastern-European Journal ofEnterprise Technologies. 2021. № 3 (13 (111)). pp. 31–46. URL: https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1024.

239. Inkpen A., Dinur L. Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. Organization Science, 1999. № 9(4). P. 454-468.

240. Rapkin P.D. Is International Competitiveness a meaningful Concept? / P.D. Rapkin, J.R. Strand / International Political Economy: State Market relation in thechanging Global Order / Edited by C.R. Goddart [et al.]. Lynne Rienner, 1996. 386 p.

241. Kappel T. A. Perspectives on roadmaps: How organizations talk about future. Journal of Product Innovation Management. 2001. P. 330-337.

242. Kudrina O., Kovtun O. Instruments set for managing sustainable development of enterprises in modern economic conditions. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2022. Т. 27. Вип. 4(94).

243. Kudrina O., Kovtun O. The Sustainable Development Potential of an Enterprise: Essence and Structure. Цифрова економіка та економічна безпека 2024. № 6 (15).

244. Kunte A. Estimating National Wealth: Methodology and Results / A. Kunte, K. Hamilton, J. Dixon, M. Clemens. Environmental Economics Series (IMF), 1998.44 p.

245. Fumihiro Goto and Kazumoto Irie. The Theoratical Basis of Industrial Policy: Toward a the Honzpnlin the 1990s. Studies in International Trade and Industry, 1990. P. 4.

246. Hall B. D. Calculating uncertainty automatically in instrumentation

systems / B. D. Hall. Measurement Standards Laboratory of New Zealand, Lower Hutt, New Zealand, 2002. 345 p.

247. Mensch G. Das technoligishe Patt: Innovationen ubervinden die Depression / G. Mensch. Frankfurt, 1975. 355 p.

248. Mckay M. D., Beckman R. J. & Conover W. J. A Comparison of three Methods for Selecting Values of Imput Variables in Analysis of Output from a Computer Code. Technometrics. 1979. V.21, N.2. P. 239-245.

249. Neter J., Kutner M. H., Nachtsheim C. J. and Wasserman W. / Neter J., Kutner M. H., Nachtsheim C. J. and Wasserman W. Applied Linear Statistical Models. Fourth Edition. McGrawHill: Chicago, IL, 1996. 255 p.

250. V. Omelyanenko, O. Kudrina, O. Semenikhina, V. Zihunov, O. Danilov, T. Liskovetska. Conceptual aspects of modern innovation policy. European Journal of Sustainable Development. 2020. Volume 9, Issue 2. pp. 238-250. https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/1024

251. Plumley D. Process-Based Knowledge Mapping / D. Plumley // KMMag. 2003. March 3. URL: http://w\v\v.destinationkm.com/default.asp?NevvsID=: 1041

252. Prokopenko O., Shmorgun L., Kushniruk V., Prokopenko M., Slatvinska M., Huliaieva L. Business Process Efficiency in a Digital Economy. International Journal of Management. 2020. № 3. pp. 122–132. URL: https://ssrn.com/abstract=3568385

253. Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development.(Концепція інклюзивної економіки як складової сталого розвитку) Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development 1/2024, 164-172.

254. Oksana Desyatnyuk, Andriy Krysovatyy, Olena Ptashchenko, Olga Kyrylenko, Iryna Shevchenko and Olena Nifatova. Formation of a System for Ensuring the Development of Financial Inclusion in Conditions of Sustainable Development (Формування системи забезпечення розвитку фінансової інклюзії в умовах сталого розвитку). [ref]: vol.22.2024. available at:

255. Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Розвиток суб'єктів підприємництва в умовах економічної інклюзії: інструментарій інтенсифікації розвитку та соціально-економічна нестабільність. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(14), 16-26.

256. Romer D. Advanced Macroeconomics / D. Romer. McGrawHill, ch.1, 2001. 98 p.

257. Prusak L., Cohen D. Knowledge Buyers, Sellers, and Brokers / L. Prusak, D. Cohen. The Political Economy of Knowledge. 1997. P. 94-101.

258. Segre E. The Collected Works of Enrico Fermi / E. Serge. Chicago: The University of Chicago Press, 1965. 222 p.

259. Sen A. and Srivastava M. Regression Analysis: Theory, Methods and Applications / A. Sen and M. Srivastova. SpringerVerlag: New York, 1990. 341 p.

260. . Skyrme D. Capitalizing on Knowledge: From E-Business to K-Business. London : Butterworth-Heinemann, 2001. 165 p.

261. Snowden D. The ecology of a sustainable Knowledge Management Program. Knowledge Management 1998. № 1(6). P. 13-22.

262. Steel R.G., Torrie J.H. and Dickey D.A. Principals and Procedures of Statistics A Biometric Approach. 3 rd Edition. WCB McGraw Hill: Boston, Massachusetts, 1997. P. 125-133.

263. Stewart T. Brainpower. Fortune 1991. June 3. P. 42-60.

ДОДАТКИ

Додаток А

КОНСОРЦІУМ
«БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»
Україна, 01054, м. Київ, вул. Коцюбинського Михайла (Шевченківський р-н), будинок 1, офіс 313
п/р UA173348510000000026008318237 в АТ "ПУМБ", МФО 334851
ЄДРПОУ 45811970, ІПН 458119726571

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційної роботи

аспіранта Дімчогло Андрія Івановича,

яку представлено на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

У 2025 році підприємство впровадило у власну виробничо-управлінську практику окремі положення дисертаційної роботи, присвяченої побудові інноваційних напрямів розвитку промислового бізнесу в умовах багатовимірної кризи.

Використані напрацювання охоплюють:

удосконалену типологію напрямів адаптації промислових підприємств до пандемічних та воєнних ризиків;

алгоритм моделювання рівня ефективності виробничих підрозділів у посткризовий період;

рекомендації щодо цільового спрямування капіталовкладень у технологічне переоснащення.

Завдяки цим підходам удалося оптимізувати виробничі процеси, підвищити прогнозованість результатів діяльності та поліпшити показники виконання замовлень.

Директор **Мазур А.А.**

ДОВІДКА

щодо впровадження науково-прикладних результатів з дослідження розвитку підприємницьких структур у посткризовий період, що виконані в рамках дисертаційної роботи Дімчогло Андрія Івановича, яку представлено на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю

073 - Менеджмент

Підприємство підтверджує впровадження результатів дисертаційного дослідження, спрямованого на розробку та реалізацію інноваційних механізмів антикризового управління промисловими виробництвами.

Під час реалізації інвестиційного проєкту з оновлення виробничої лінії було використано:

методику визначення верхніх і нижніх меж фінансування з урахуванням прогнозованих виробничих обсягів та регіональної інфраструктури;

інтегровану систему моніторингу ефективності бізнес-процесів на основі поєднання кількісних і якісних показників;

модель антикризового управління, що передбачає цифровізацію внутрішніх процедур і взаємодії з контрагентами.

Впроваджені рішення забезпечили скорочення циклу виробництва, підвищення рентабельності та зменшення собівартості продукції.

Директор ТОВ «Торговий Дім «Р-Трейд» Кошова І.В.

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Дімчогло Андрія Івановича

від директора Товариства з обмеженою відповідальністю «Виробничо-конструкторської фірми «ШАТЛ» Рязанової Наталії Олексіївни

У діяльності ТОВ «ВКФ «ШАТЛ» застосовано окремі результати досліджень Дімчогло А.І. при виконанні досліджень на тему «Розвиток підприємницьких структур у посткризовий період».

Підтверджуємо, що у виробничо-економічну діяльність підприємства впроваджено результати дисертаційної роботи, спрямованої на вдосконалення інноваційних напрямів розвитку промислових підприємств у кризовий та посткризовий періоди.

У процесі модернізації виробничих потужностей застосовано:

методичний підхід до інтегрованого оцінювання ефективності виробничих процесів із використанням кластерного аналізу та нечіткої логіки;

систематизацію факторів впливу кризових умов на промислову діяльність та адаптивні моделі реагування;

інструменти оптимізації ресурсних витрат у рамках антикризового планування.

Реалізація зазначених рішень сприяла скороченню простоїв обладнання, зменшенню енерговитрат та зростанню коефіцієнта використання виробничих площ.

Директор
ТОВ «ВКФ «ШАТЛ» Рязанова Н.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042; e-mail: uni@snu.edu.ua,
код ЄДРПОУ 02070714

19.03.2026 № 223/01 На № _____ від _____

До разової спеціалізованої вченої
ради по захисту дисертацій на
здобуття наукового ступеню
доктора філософії у
Східноукраїнському національному
університеті імені Володимира Даля

Довідка

Результати дисертаційної роботи Дімчогла Андрія Івановича на тему: «Розвиток підприємницьких структур у посткризових умовах» використані в навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при створенні навчально-методичних комплексів та викладанні дисциплін: «Управління конкурентоспроможністю», «Лідерство, організаційна поведінка та розвиток», «Сталий розвиток».

В.о. ректора Олексій ЦЕЛІЩЕВ

Додаток Б

ПЕРЕЛІК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2023). A hybrid approach to managing the economic sustainability of enterprises in the crisis period. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2 (34). С. 67-72. https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-12

Особистий внесок: розгляд наслідків та причинно-наслідкових зв'язків у рамках гібридного підходу до управління економічною стійкістю

2. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2023) Justification of vulnerability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Підприємництво та інновації*. № 27. С. 104-107. https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.18

Особистий внесок: обґрунтовано необхідність та актуальність розроблення стратегій організації виробництва в кризовий період для підприємств зі слабкою динамікою

3. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. (2023) Analysis of problems of economic stability of enterprises with weak dynamics in the crisis period. *Трансформаційна економіка*. № 5 (05). С. 148-151. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-25

Особистий внесок: розроблено комплекс заходів щодо зниження нединамічності на рівні підприємства за рахунок такої організації виробничих процесів усередині підприємства

4. Fomenko D., Dimchohlo A., Pimenov V. (2023) Application of mathematical models in overcoming the crisis state of economically unstable enterprises *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: Економіка і менеджмент*. Випуск 57. С. 96-100. https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-13

Особистий внесок: сформовано критерії нединамічності підприємства

5. Fomenko D., Dimchohlo A., Osmak D. (2024) Peculiarities of strategic behaviour of enterprises in the economic crisis. *Науковий погляд: економіка та управління*. Випуск № 1(85). С. 144-147. https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-22

Особистий внесок: визначено особливості стратегічної поведінки підприємств в кризових умовах

6. Velytchenko Oleksii, Dimchohlo Andrii. (2024) Innovative determinants of sustainable entrepreneurship development after crisis transformations. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск 4 (97). С. 158-164. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-22

Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз механізмів комерціалізації інтелектуальної власності – продажу прав і ліцензування

7. Dimchohlo Andrii, Wu Qian. (2025) The development of the glamping industry in the context of post-crisis economic trasformation. *Трансформаційна економіка*. № 2 (11). С. 159-164. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-26

Особистий внесок: проаналізовано сучасні тенденції розвитку глемпінг-туризму у світі та в Україні, визначено основні соціально-економічні передумови його становлення, виявлено внутрішні та зовнішні чинники впливу

Участь у міжнародних та всеукраїнських конференціях

8. Булатніков С. О., Дімчогло А. І. Якість трудового життя в умовах повоєнного відновлення. *Всеукраїнська науково-практична конференція «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі»*, Київ, 27 жовтня 2023 р., Електронне видання, 2023. С. 137-139.

Особистий внесок: сформовано критерії визначення якості трудового життя в умовах повоєнного відновлення

9. Дімчогло А.І. Вибір стратегій інноваційного розвитку у посткризовий період. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»*, Одеса, 4-5 жовтня 2024р. Електронне видання, 2024. С. 515-516.

Особистий внесок: обґрунтовано фактори вибору стратегій інноваційного розвитку у посткризовий період

10. Liu Yang, Nizhnikov O., Dimchohlo A. Systematic approach to solving management tasks at an industrial enterprise. *Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти»*, Київ, 15 жовтня 2024р., Інтерсервіс, 2024. С. 524-526.

Особистий внесок: визначено необхідність застосування системного підходу до вирішення управлінських завдань на промисловому підприємстві

11. Дімчогло А.І., Джемела І.В. Визначення конкурентних пріоритетів підприємств регіону. *Всеукраїнська науково-практична конференція «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі»*, Київ, 23-24 жовтня 2024р. Електронне видання, 2024. С. 26-28.

Особистий внесок: уточнення конкурентних пріоритетів підприємств регіону

12. Dimchohlo A. Recommendation for increasing the efficiency of cost management in crisis conditions. *Міжнародна науково-практична конференція «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості»*, Київ, 24 січня 2025р. Електронне видання, 2025. С. 111-113.

Особистий внесок: структуровано рекомендації щодо підвищення ефективності управління витратами в умовах кризи

13. Dimchohlo A., Nizhnikov O. Safe intellectual capital education in the crisis. *Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми інплементації»*, Кропивницький, 30 січня 2025р. Електронне видання, 2025. С. 71-72.

Особистий внесок: формування інтелектуального капіталу через безпечну освіту в кризових умовах