

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Реорганізація системи ділових послуг ЗТПП в умовах воєнного стану»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Бізнес-адміністрування _____
Рубан І.М. _____

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і _____
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
доктор технічних наук , професор _____
Григор'єв С.М. _____

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування _____
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
доктор наук з державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Рубан Ірина Миколаївна _____

1. Тема роботи «Реорганізація системи ділових послуг ЗТПП в умовах воєнного стану» _____

керівник роботи: Григор'єв С.М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ _____

2. СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ЗТПП В СУЧАСНИХ УМОВАХ _____

3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __

10 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		
3	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

(підпис)

І. М. Рубан

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С.М. Григор'єв

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ЗТПП - Запорізька торгово-промислова палата

ЄС - Європейський Союз

ПРООН - Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

SEO - оптимізація під пошукові системи

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

МВС - Міністерство внутрішніх справ

СБУ – служба безпеки України

МСБ – малий та середній бізнес

UBI - Ukrain business Index, індекс ділової активності України

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 55 с., 12 рис., 10 табл., 33 джерела.

Об'єкт дослідження: Запорізька торгово-промислова палата.

Предметдослідження: реорганізація системи ділових послуг ЗТПП в умовах воєнного стану.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо реорганізації системи ділових послуг ЗТПП в умовах воєнного стану.

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, подолання безгосподарності та вдосконалення підприємництва.

В умовах економічного розвитку організації зіткнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій і таким же несподіваним впливом на бізнес зовнішнього середовища, що змусило їх функціонувати динамічно, адаптуючись до «капризів» і «прихотей» зовнішнього впливу.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- проаналізувати теоретичні основи здійснення реорганізації підприємств;
- визначити сутність, напрями і показники ефективності;
- дослідити бізнес в Україні під час повномасштабної воєнної агресії проти України;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристика Запорізької торгово-промислової палати в умовах воєнного стану;
- запропонувати використання іноземного досвіду для удосконалення ефективності Запорізької торгово-промислової палати;
- запропонувати вдосконалення зв'язків з громадськістю Запорізької торгово-промислової палати.

Результати дослідження можна буде використовувати в Запорізькій торгово-промисловій палаті., для підвищення ефективності системи ділових послуг в умовах воєнного стану.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, САНАЦІЯ, ЗЛИТТЯ, ПРИЄДНАННЯ, ПОГЛИНАННЯ, ПОДІЛ, ВИДІЛЕННЯ, ПЕРЕТВОРЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЛОГІСТИКА, ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, ВІЙНА

ABSTRACT

Master's Qualifying: 55 pages, 12 figures, 10 tables, 33 sources.

Object of research: Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

Subject research: reorganization of the system of business services of the State Security Service in the conditions of martial law.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations regarding the reorganization of the system of business services of the State Security Service in the conditions of martial law.

The transition to a market economy requires enterprises to increase the efficiency of production, competitiveness of products and services based on the implementation of achievements of scientific and technical progress, effective forms of management and production management, overcoming mismanagement and improving entrepreneurship.

In the conditions of economic development, organizations faced a high degree of uncertainty of the development of events and the same unexpected impact on the business of the external environment, which forced them to function dynamically, adapting to the "whims" and "whims" of external influence.

Tasks that must be solved to achieve the goal of the work:

- to analyze the theoretical foundations of enterprise reorganization;
- determine the essence, directions and performance indicators;
- investigate business in Ukraine during full-scale military aggression against Ukraine;
- to analyze the organizational and economic characteristics of the Zaporizhzhya Chamber of Commerce and Industry under martial law;
- to propose the use of foreign experience to improve the efficiency of the Zaporizhzhya Chamber of Commerce and Industry;
- to propose improvement of relations with the public of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

The results of the research can be used in the Zaporizhzhya Chamber of Commerce and Industry to improve the efficiency of the business services system under martial law.

REORGANIZATION, RESTRUCTURING, REHABILITATION, MERGER, ACCESSION, ABSORPTION, SEPARATION, SPIN-OFF, TRANSFORMATION, ENTERPRISE, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, LOGISTICS, CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, INTERNATIONAL RELATIONS, WAR

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАСТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ	10
1.1 Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності.....	10
1.2 Особливості проведення різних видів реорганізації системи ділових послуг	14
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ЗТПП В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
2.1 Дослідження бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії проти України	19
2.2 Організаційно-економічна характеристика Запорізької торгово- промислової палати в умовах воєнного стану.....	27
2.3 Напрямки реорганізації системи ділових послуг ЗТПП в сучасних умовах.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ.....	39
3.1 Використання іноземного досвіду для удосконалення ефективності Запорізької торгово-промислової палати.....	39
3.2 Вдосконалення зв'язків з громадськістю Запорізької торгово- промислової палати	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	52

ВСТУП

В умовах нестабільності ринку реорганізація (реструктуризація) є інструментом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення ефективного функціонування та розвитку компанії. Процес реорганізації (реструктуризації) спрямований на забезпечення перетворення підприємства на нову, більш ефективну систему діяльності з метою досягнення його довгострокового розвитку.

Сучасні перетворення в економіці України в основному пов'язані зі структурними змінами в галузі. Ці зміни являють собою проблеми організаційного характеру, тому що нові відносини і зв'язки повинні відповідати раціональному порядку функціонування і потребам бізнес-структур, і цей порядок необхідно постійно вдосконалювати, а також проводити постійну реструктуризацію компанії.

Реструктуризація розглядається як складна система фундаментальних перетворень бізнесу, необхідних для переходу на якісно нову фазу розвитку. У цьому контексті все більшого значення набуває питання дослідження особливостей реструктуризації підприємства у вітчизняних умовах.

Стрімкий розвиток економіки, який відбувається під впливом глобальних економічних, політичних і соціальних процесів в умовах відкритого ринку та вільної конкуренції, вимагає від органів державної влади розробки та впровадження процесів реформування з метою приведення у відповідність державної політики до сучасних реалій економічного середовища.

Малий та середній бізнес в Україні потребує особливої підтримки та проведення зваженої політики з боку держави, виходячи з нестабільної економічної ситуації в країні, на яку впливають негативні внутрішні та зовнішні фактори.

Досвід багатьох країн світу показує, що стимулювання до розвитку та захист інтересів підприємництва здійснюють некомерційні добровільні

об'єднання, такі як: торгово-промислові палати, господарські самоорганізації, члени асоціації.

Великий внесок у розробку теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо розвитку підприємництва відображено в роботах таких відомих вчених: З.С. Варналі, С. В. Войтко, В. Містер. Герасимчук, Ю. В. Горбатенко, А.В. Дакус, О.Г. Денисюк, П.В. Єгоров, А.Ю. Зудін, В.Ф. Іванюта, М.І. Крупко, Б.А. Рейсберг, С. Реверчук, О.Р. Романенко, В.Я. Швеця присвячені діяльності підприємств і торгово-промислових палат як некомерційних організацій.

Проте роль торгово-промислових палат в Україні у сприянні розвитку підприємництва вивчена недостатньо. Отже, необхідність розробки теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку Торгово-промислової палати України, підвищення її ефективності у стимулюванні підприємництва зумовили вибір теми магістерської роботи та її актуальність.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, розробка науково-методичних засад та практичних пропозицій щодо посилення ролі Торгово-промислової палати України як інституції, що сприяє розвитку підприємництва в умовах воєнного стану.

Інформаційна база дослідження – законодавчі акти та нормативно-правові документи України, монографічні дослідження, наукові статті, матеріали наукових і науково-практичних конференцій, навчальна література, звітність Запорізької торгово-промислової палати.

Кваліфікаційна робота магістерська складається із вступу, трьох розділів, семи підрозділів загальних, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 55 сторінок. В роботі міститься 12 рисунків, 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності

Відповідно до законодавства України розрізняють такі форми корпоративної реструктуризації: злиття, поглинання, приєднання, виділення, перетворення, поділ [1]. Усі форми реорганізації здійснюються за рішенням учасників або установчими актами уповноваженого органу юридичної особи (в добровільному порядку), або за рішенням суду чи компетентних органів державної влади.

Законом може бути передбачено отримання згоди уповноважених державних органів на злиття або приєднання юридичних осіб. Йдеться про погодження (у формі рішення) Антимонопольного комітету України. У разі злиття кожна з приєднаних юридичних осіб припиняє діяльність, а її права та обов'язки переходять до нової юридичної особи.

Приєднання означає припинення діяльності юридичної особи, а її права та обов'язки переходять до іншої, вже існуючої юридичної особи. Їх статус не змінюється, рішення про реорганізацію для них фактично означає згоду взяти на себе зобов'язання приєднаної організації та внести відповідні зміни до статуту.

Поглинання здійснюється придбанням корпоративних прав фінансово неспроможного підприємства підприємством-санатором. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством цього санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, утративши при цьому юридичний статус [2].

При відступленні на базі головної організації утворюються нові юридичні особи, але вони продовжують існувати. Частина майна, прав та обов'язків з

розподільчого балансу переходить до юридичних осіб, створених у результаті виділу.

Перетворення — це зміна організаційно-правової форми юридичної особи. Його суть полягає в тому, що юридична особа однієї організаційно-правової форми припиняє діяльність і замість неї створюється нова юридична особа іншої організаційно-правової форми. Для учасників цивільного обороту кількісних змін немає.

До правонаступника переходять усі права та обов'язки організації, що припинила діяльність.

Поділ підприємства - це створення двох або більше підприємств як юридичних осіб на базі існуючих підприємств. За таких умов ділиться все майно підприємства. Даний спосіб реструктуризації передбачає затвердження власником (уповноваженою особою) окремого балансу. Згідно з цим актом частини майна і відповідні права та обов'язки реорганізованого підприємства переходять до підприємств, створених внаслідок поділу [2].

По суті, перетворення є найпоширенішою формою реорганізації. Реорганізація господарських організацій може істотно вплинути на інтереси їх кредиторів. У зв'язку з цим законодавець передбачив гарантії прав кредиторів підприємства під час його реструктуризації. Перш за все, обов'язком засновника (учасника) товариства або органу, який прийняв рішення про перетворення товариства, є повідомлення про це кредиторів товариства, що перетворюється.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки» від 28 лютого 2001 р. № 177 реорганізація підприємства – припинення діяльності підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення з наступним переходом до новостворених підприємств усіх майнових прав та обов'язків колишнього підприємства [3] (рис. 1.1).

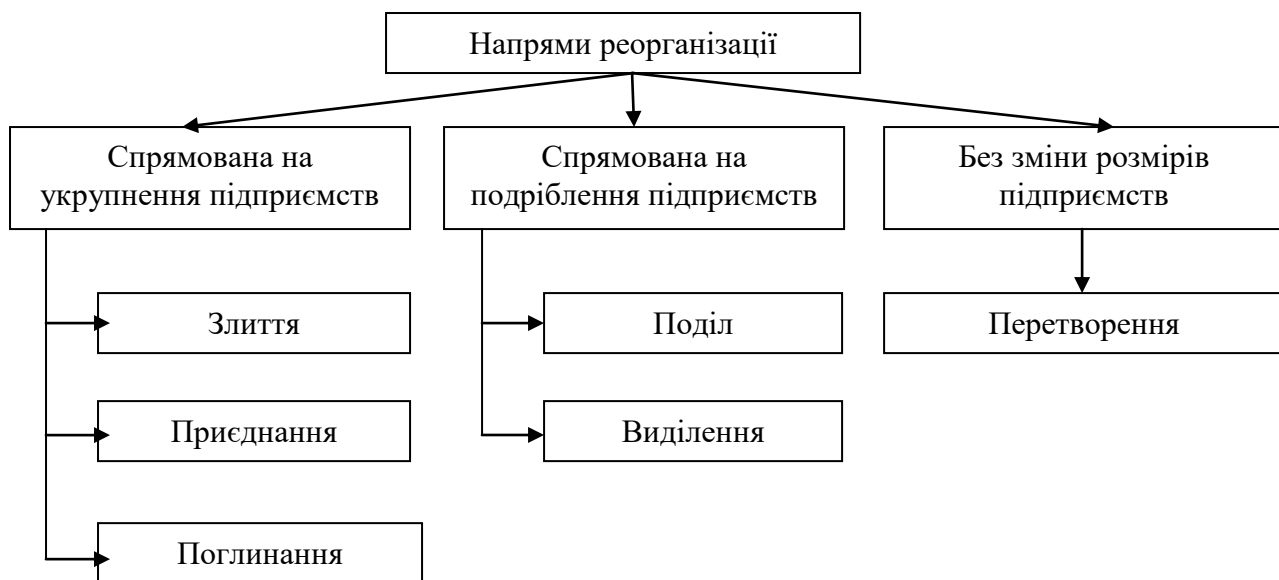


Рис. 1.1 Напрями реорганізації за формальними ознаками

У комплексі фінансово-економічних, а також організаційно-правових заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства-боржника велике значення має реорганізація.

Реорганізація підприємства - це здійснення організаційно-економічних, фінансово-економічних, правових і технічних заходів щодо реорганізації підприємства, зокрема шляхом поділу з передачею боргових зобов'язань юридичній особі, яка не підлягає санації, якщо це передбачено у плані санації з метою, управлінські, організаційно-правові форми, які сприятимуть фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реорганізація державних підприємств здійснюється відповідно до рекомендацій, затверджених Міністерством економіки України. Реорганізація передбачає, перш за все, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який повинен включати оцінку загальної вартості майна, активів і пасивів підприємства, його балансу, його структури, аналіз зобов'язань і вимог, прибутковості і рентабельності виробництва, а також розрахунок абсолютних коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності, що характеризують рівень фінансового стану підприємства.

На підставі даних аналізу зроблено висновок про доцільність ліквідації підприємства через процедуру банкрутства або санації.

При прийнятті рішення про реорганізацію підприємства складається проект санаційних заходів, який повинен містити [4]:

- економічне обґрунтування необхідності реструктуризації;
- пропозиції щодо методів реструктуризації;
- витрати на реструктуризацію та джерела їх покриття;
- заходи щодо вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних з реалізацією проекту реструктуризації підприємства.

Реструктуризація (реорганізація) підприємства може передбачати такі заходи [3]:

- заміну керівника підприємства;
- відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів;
- продаж зайвих основних засобів та устаткування;
- розподіл великих підприємств на невеликі;
- часткову або повну приватизацію або часткове закриття;
- проведення процедури банкрутства та ін.

Реорганізація може мати фінансовий, операційний і стратегічний характер. Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури та розміру капіталу та боргових та інших зобов'язань компанії. У цьому випадку структура зобов'язань може бути змінена [3]:

- відстрочення погашення кредиторської заборгованості;
- одержання додаткових кредитів;
- списання заборгованості або її частки;
- збільшення статутного фонду;
- зниження процентної ставки із заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- отримання від інвесторів додаткових вкладень.

Практика багатьох країн показує, що єдиного рецепту реорганізації не існує. Його можна реалізувати в кількох напрямках, за різних умов і з метою

досягнення різних результатів шляхом застосування різних видів діяльності та різних ресурсів.

1.2 Особливості проведення різних видів реорганізації підприємств

Реорганізація є однією з форм утворення та ліквідації юридичної особи, при цьому може бути утворено та ліквідовано декілька юридичних осіб одночасно. Реорганізація передбачає заміну суб'єктів з певними правами та обов'язками. Разом з тим, реорганізація підприємства є дуже складною процедурою, пов'язаною з багатьма тонкощами та нюансами, які необхідно враховувати для дотримання інтересів усіх учасників цієї процедури, а також вимог чинного законодавства.

В даний час залишилося небагато підприємств, які збереглися в первозданному вигляді, тому що багатьом з них доводиться постійно «змінюватися» за законами ринкової економіки.

Вгадати довготривалу структуру та оптимальний вид діяльності підприємства з самого його народження дуже складно, так як бувають «злети» і «падіння», пов'язані як з внутрішніми причинами (безпосередньо на підприємстві), так і з зовнішніми (в регіоні, державі в цілому) [5]. Негативні моменти в діяльності підприємства спонукають власників шукати вихід із ситуації, що склалася, шляхом перетворення підприємства або навіть його ліквідації.

У процесі реорганізації можуть брати участь один або декілька суб'єктів господарювання. Рішення про реорганізацію підприємства слід розглядати в рамках стратегічного менеджменту.

Почати бізнес набагато легше, ніж потім його ліквідувати. Через це більшість підприємців не просто так йдуть на ліквідацію. Цей процес вимагає не тільки часу, але і значних матеріальних витрат. Можливо, тому більшість власників вирішують проблему з припиненням діяльності підприємства його реорганізацією.

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [6] реорганізація підприємства - здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема поділ з передачею боргових зобов'язань юридичній особі, яка не підлягає реорганізації, якщо це планом санації передбачена зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню потреб кредиторів.

До реорганізації підприємства власників, кредиторів спонукають різні причини, мотиви, основні з яких зображені на рис.1.2 [7].

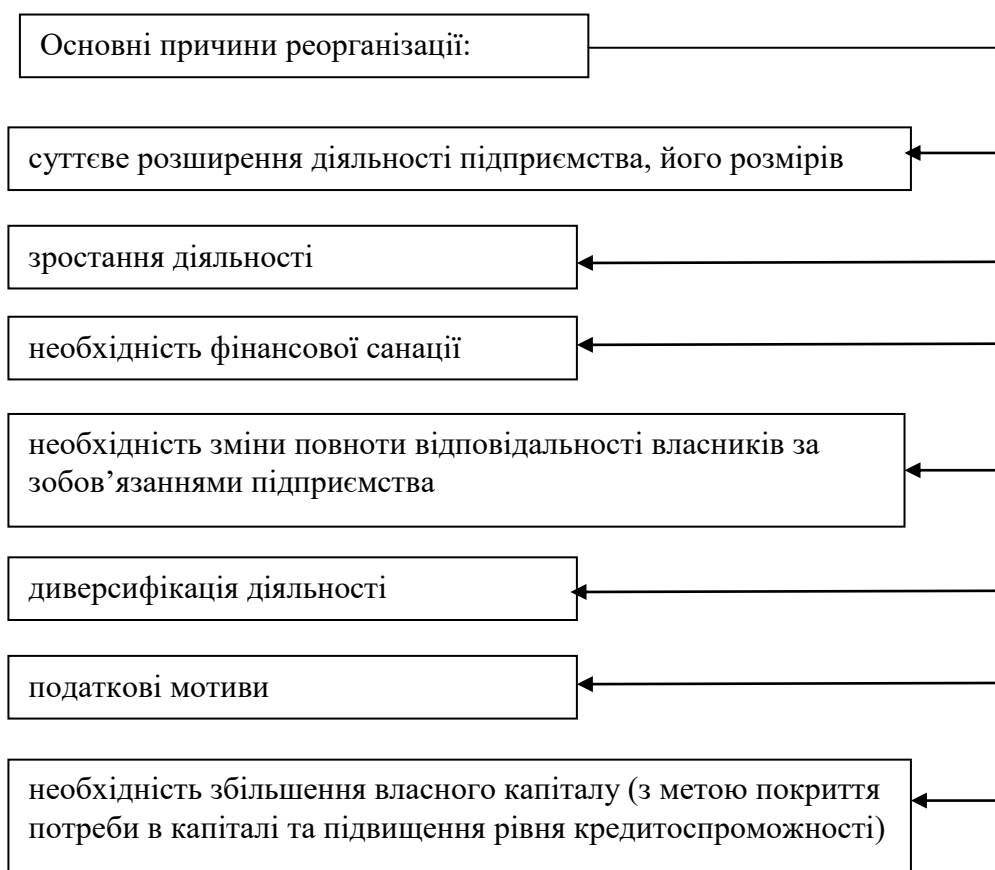


Рис. 1.2 - Основні причини реорганізації

Очевидно, що причини та мотиви, які спонукають власників та керівництво підприємства прийняти рішення про реорганізацію, визначають форму майбутньої реорганізації.

Відповідно до чинного законодавства України здійснення будь-якої форми реорганізації підприємства віднесено до компетенції власника (уповноваженого ним органу), засновників суб'єкта господарювання або його правонаступників, а у випадках, передбачених Господарським кодексом України [8] – за рішенням суду. У разі прийняття рішень про реорганізацію підприємства державними чи іншими органами, які не є власниками майна або не мають від них відповідних повноважень, вони за позовами самих підприємств або одного чи кількох їх засновників визнаються недійсними [9].

Підсумовуючи законодавчі вимоги до виконання коригувальних дій, можна сформулювати наступні загальні принципи їх реалізації.

Рішення про проведення реорганізації приймається власником товариства (або його вищим органом) у порядку, встановленому статутом.

Правовою основою реорганізації є відповідний статут, метою якого є регулювання організаційних та фінансових аспектів реорганізації.

Необхідною умовою реструктуризації компанії є дотримання антимонопольного законодавства. Реструктуризація (реорганізація) підприємства, яка може призвести до екологічних, демографічних та інших негативних наслідків, що зачіпають інтереси населення відповідної території, повинна бути погоджена з відповідною Радою народних депутатів.

Узагальнення світового досвіду здійснення та державного регулювання санаційних процесів дозволяє визначити основні фінансово-економічні аспекти цих процесів, які потребують відповідного правового закріплення.

Підприємство- правонаступник має відповідати встановленим умовам для діяльності підприємства відповідного профілю. Підприємства - юридичні особи, створені в результаті реорганізації, повинні отримати дозвіл на здійснення діяльності, якщо їх діяльність ліцензована.

Підприємство, що реорганізується, до моменту передачі за передавальним розподільним актом (балансом) майнових прав і обов'язків повинно надавати бухгалтерську та статистичну звітність згідно зі встановленим порядком [10].

Обов'язково, щоб в установчому договорі товариства- правонаступника було зазначено, що воно було створено в рамках реструктуризації та взяло на себе права та обов'язки учасників реструктуризації. Крім договору реструктуризації доцільно скласти повний перелік зобов'язань, які беруть на себе правонаступники.

Має бути обов'язковий аудит фінансового стану та платоспроможності осіб, які беруть участь у санації, підтвердження достовірності балансу та інформації про боргові зобов'язання.

Письмове повідомлення всіх кредиторів про реорганізацію слід вважати обов'язковим. При цьому кредитори повинні мати право вимагати припинення або дострокового виконання зобов'язань і відшкодування збитків протягом 30 днів у разі реорганізації у формі злиття, приєднання та протягом 60 днів у разі реорганізації у формі виділення чи поділу [11].

Під час реорганізації підприємства необхідно виконати низку необхідних передумов та умов, а саме:

- 1) проведення аналітичної роботи щодо оцінки доцільності реорганізації;
- 2) приймає рішення про реорганізацію відповідно до закону;
- 3) укладення договору санації та плану санації;
- 4) узгодження плану реорганізації з податковими органами;
- 5) врахувати в плані санації правові умови захисту інтересів кредиторів товариства;
- 6) врахування умов порядку реєстрації випуску акцій та даних про їх випуск під час реорганізації товариства (у разі оголошення про реструктуризацію);
- 7) дотримання вимог законодавства щодо державної реєстрації реорганізованих товариств;
- 8) Приведення плану санації у відповідність до вимог антимонопольного законодавства.

На основі аналізу робляться висновки про санаційну спроможність, і розробляється план заходів реорганізацій (рис. 1.3) [12].

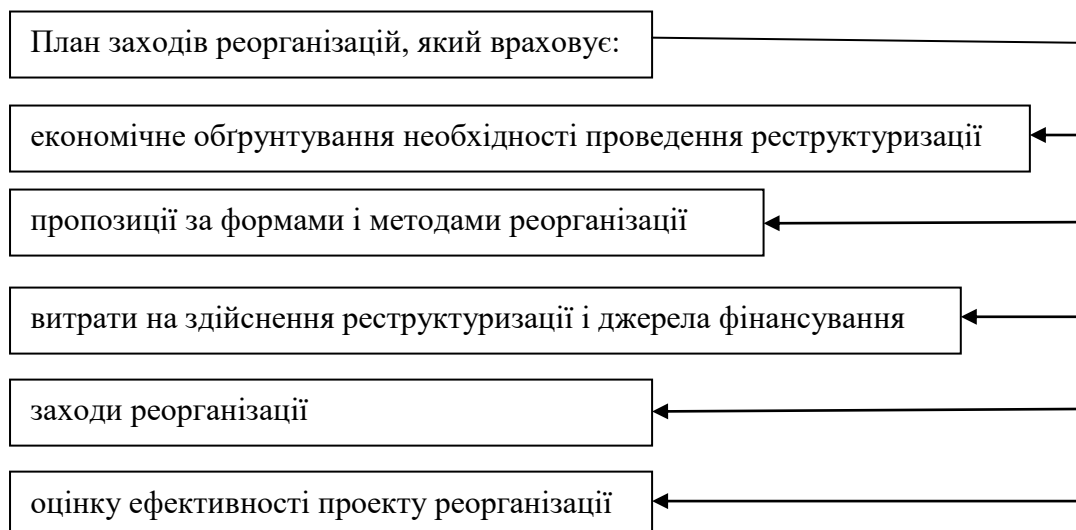


Рис.1.3 – План заходів реорганізацій

Отже, реорганізація товариства — це припинення діяльності товариства шляхом злиття, приєднання, виділення, виділення, перетворення з наступним переходом усіх майнових прав та обов'язків реорганізованого товариства до новоутворених товариств.

Аналізуючи вищевикладене, можна зазначити, що на даний час в Україні недостатньо розроблена методологічна основа управління процесами санації на підприємстві, після чого неможливо сформулювати систему «правил» проведення санації та її послідовність.

У зв'язку з економічними змінами в країні держава повинна брати активну участь у процесі реорганізації підприємств та впроваджувати нормативні акти.

Заходи щодо продовження життєдіяльності важливих підприємств на ринку та уникнення реформування економіки.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ЗТПП В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Дослідження бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії проти України

Центр розвитку інновацій, Офіс розвитку підприємництва та експорту, стратегічне агентство Advanter Group, національний проект Дія. Бізнес, провели восьму хвилю бізнес-досліджень в Україні під час військової агресії проти України.

Період дослідження: 09.09 - 19.09.2022. Всього було опитано 863 власників та CEO підприємств МСБ.

Сім місяців повномасштабної війни українська економіка залишається активним учасником боротьби за незалежність України. 93% компаній були залучені до допомоги країні під час війни, у тому числі 67,1% займалися волонтерською діяльністю.

Крім того, українські підприємці демонструють позитивні ознаки відновлення. 70% компаній працюють повністю або частково, а 15,6% не змінили або навіть збільшили обсяги робіт.

Український МСП продовжує відновлюватися. Ukrainian Business Index зростає (33,9), що свідчить про те, що компанія почала відновлювати робочі місця, нарощувати запаси та розширювати свою клієнтську базу. Станом на кінець лютого 2022 року малий та середній бізнес звільнив 28% співробітників. Очікування бізнесу від результатів діяльності в 2022 році залишаються на рівні половини (54%) від доходів попереднього року [13].

На це впливає непередбачуваність розвитку подій та дій держави, реальна відсутність доступу до фінансових ресурсів для поповнення обігових коштів та реалізації проектів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес виділяє податкову реформу, дерегуляцію та запровадження електронних договорів.

«За результатами нової хвилі досліджень бачимо, що компанії починають частіше спілкуватися з обласними військовими адміністраціями та територіальними громадами, щоб перезапустити та розвивати підприємництво. Проте поінформованість компаній про державні та регіональні програми дотацій все ще низька [14].

Заохочують підприємців користуватися сторінкою Business in Vartime (<https://business.diiia.gov.ua/vartime>), на якій зібрані всі актуальні програми підтримки бізнесу від уряду та міжнародних донорських організацій – тут кожна компанія може знайти корисну підтримку.

Розглянемо основні результати дослідження.

Стан бізнес-середовища.

Індекс ділової активності UBI (Ukrains Business Index) становить 33,9 (із 100 можливих). Індекс дещо підвищився з червня 2022 року, але залишається низьким, що вказує на те, що компанії не впевнені щодо швидкого покращення економічних умов, але зростання показника в останні місяці свідчить про те, що негативні очікування бізнесу згасають [15].

Таблиця 2.1 – Індекс активності бізнесу – регіональний зріз (UBI – Ukrains business Index) [16]

Область	%
1	2
Вся Україна	35,39
Виницька	34,02
Волинська	44,29
Дніпропетровська	33,59
Донецька	19,5
Житомирська	33,33
Закарпатська	22,50
Запорізька	23,89
Івано-Франківська	36,77
Київська	31,29
м. Київ	27,39
Кіровоградська	26,00
Луганська	5,00
Львівська	29,79

Продовження табл.2.1

1	2
Миколаївська	25,83
Одеська	31,36
Полтавська	29,88
Рівненська	24,44
Сумська	37,50
Тернопільська	32,78
Харківська	20,12
Херсонська	0,83
Хмельницька	27,40
Черкаська	25,77
Чернівецька	33,61
Чернігівська	27,78
АР Крим	0,00

УВІ показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарооборот, створювати робочі місця. Якщо показник нижче 50, це говорить про негативні очікування бізнесу щодо подальшого розвитку.

Робота компаній.

Станом на 24 лютого повністю або майже повністю призупинили роботу 33,8 відсотка компаній. Це менше, ніж у червні, коли повністю або майже не працювали 46,8% компаній. Така ж ситуація була зафіксована у травні.

Таблиця 2.2- Стан бізнесу по відношенню до 24.02.2022 року [17]

Показники	02.03-03.03	11.03-13.03	11.04-13.04	04.05-07.05	25.05-10.06	20.07-31.07	09.09-19.09
Повністю зупинили рботи (%)	75,3%	53,9%	21,6%	20,6%	18,7%	13,9%	11,1%
Майже зупинено (10-30%)	10,8%	24,9%	34,3%	28,5%	28,1%	26,0%	22,7%
Працює частково (40-60%)	6,0%	14,3%	19,1%	24,1%	24,6%	29,4%	29,2%
Зменшили обсяги робіт (70-90%)	5,9%	5,3%	10,6%	12,3%	16,2%	19,1%	21,3%
Практично не змінилася діяльність (100%)	1,9%	1,6%	5,9%	8,4%	8,0%	6,2%	7,6%
Зросли обсяги робіт (110-130%)	-	-	4,7%	4,0%	3,1%	3,9%	5,6%
Обсяги робіт зросли суттєво (140+)	-	-	3,8%	2,2%	1,4%	1,4%	2,4%

При цьому вже 8% підприємств зазначають, що їхній обсяг робіт збільшився порівняно з довоєнним періодом.

Як компанії бачать перспективи у 2022 році.

Середній очікуваний обсяг продажів у 2022 році порівняно з 2021 роком: 54%, що на 4 відсоткові пункти більше, ніж у серпні 2022 року.

Таблиця 2.3 – Прогнози по областях на 2022 рік щодо доходів бізнесу порівняно з 2021 (відсоток підприємств) [18]

Показники	Захід	Центр	Північ	Південь	Схід
Бізнес зупинено	8,0%	14,9%	8,3%	14,7%	33,3%
До 20% від 2021	18,7%	6,0%	20,3%	24,7%	30,3%
20-50% від 2021	22,0%	19,4%	32,7%	28,8%	19,7%
50-80% від 2021	22,7%	28,4%	26,3%	16,5%	7,6%
Майже як у 2021	12,0%	23,9%	7,4%	8,2%	4,5%
120-150% від 2021	10,7%	4,5%	2,8%	3,5%	3,0%
Зростає суттєво	6,0%	3,0%	2,3%	3,5%	1,5%

До заходу входять такі області:

- Волинська,
- Закарпатська,
- Івано-Франківська,
- Львівська,
- Рівенська,
- Тернопільська,
- Хмельницька,
- Чернігівська.

До центру входять такі області: Вінницька, Кіровоградська, Полтавська.

До північі входять:

- м.Київ,
- Житомирська область ,
- Сумська область ,
- Чернігівська область.

До півдня входять такі області: Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська, АР Крим.

До сходу входять такі області: Донецька, Луганська, Харківська [19].

Порівняно з серпнем частка підприємців, які сподіваються на зростання (8,8%) бізнесу, не зростає. Залишається стабільною частка підприємців, які не бачать можливості відновлення перерваного бізнесу (11,5%) або вважають, що оборот у 2022 році не перевищить 20% порівняно з попереднім роком (20,6%).

Таблиця 2.4 – Прогнози на 2022 рік щодо доходів бізнесу порівняно з 2021 (% підприємств)

Показники	11.03-13.03	21.03-23.03	11.04-13.04	04.05-07.05	25.05-10.06	20.07-31.0	09.09-19.09
Бізнес зупинено	15,1%	6,4%	6,4%	13,3%	9,4%	10,3%	11,5%
До 20% від 2021	24,9%	28,2%	25,4%	19,9%	24,1%	23,3%	20,6%
20-50% від 2021	32,2%	36,8%	30,5%	30,3%	29,6%	28,8%	25,4%
50-80% від 2021	12,2%	11,4%	20,8%	19,5%	21,3%	20,0%	22,8%
Майже як у 2021	5,3%	5,0%	6,4%	9,5%	10,0%	8,7%	10,9%
120-150% від 2021	5,7%	5,9%	4,7%	4,9%	3,3%	6,3%	5,6%
Зростає суттєво	4,5%	6,4%	5,9%	2,9%	2,3%	2,1%	3,2%

Залишається значна регіональна різниця в очікуваннях бізнесу від західної та центральної України порівняно з прифронтовими регіонами. 63% компаній на сході України та 39% на півдні не бачать можливості відновити діяльність цього року (заявляють, що бізнес або повністю закритий, або оборот буде до 20% порівняно з минулим роком).

Що заважає бізнесу відновлюватися представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.5 – Топ перешкод відновлення бізнесу [20]

Рейтинг	Топ перешкод	%
1	Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	64%
2	Відсутність достатнього капіталу	51%
3	Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	38%
4	Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	35%
5	Недоступність кредитних коштів, у тому числі – програми 0/5-7-9	33%
6	Високі податки і збори	27%

Що заважає зараз відновлювати і розвинути бізнес.

Найбільше заважає бізнесу у відновленні нестача фінансових ресурсів в країні – а саме неплатоспроможність клієнтів, недоступність кредитних коштів і власного капіталу бізнесу тощо.

38% вказують на непрогнозованість розвитку подій, а 35% – на непередбачуваність дій держави, які можуть погіршити ситуацію для бізнесу.

Що заважає відновлювати та розвивати бізнес?

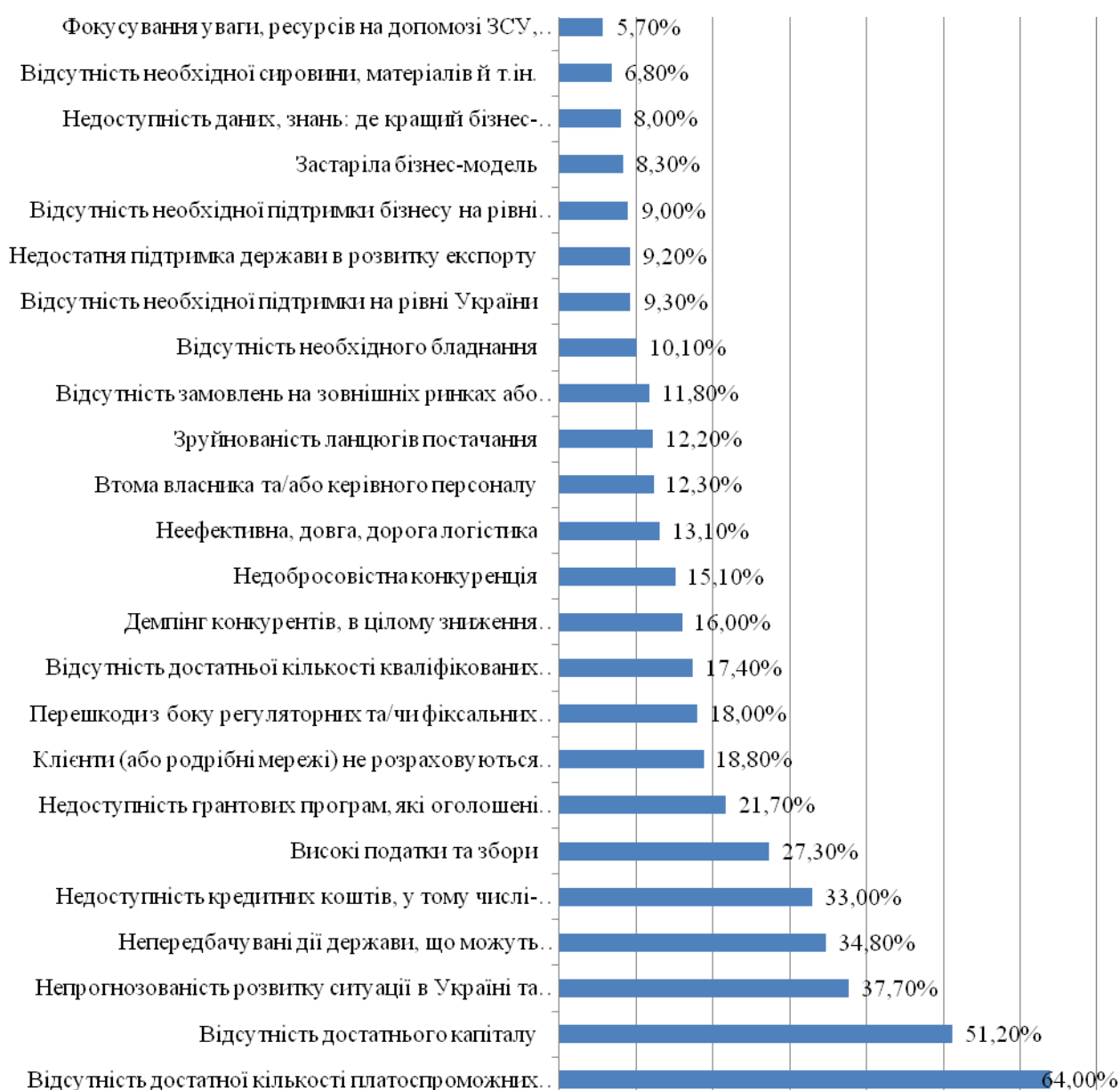


Рис.2.4 – Що заважає зараз відновлювати і розвинути бізнес [21]

На рис.2.4 відображено що заважає зараз відновлювати і розвинути бізнес.

Допомога від бізнесу країні під час війни представлена в табл.2.6

Таблиця. 2.6- Допомога від бізнесу країні під час війни 2022 року [22]

Показники	25.05 - 10.06	20.07-31.07	09.09-19.09
Так-шляхом розвитку бізнесу, робочих місць та спроможності до сплати податків	23,50%	24,00%	26,2%
Так-це важлива частина життєдіяльності всього нашого бізнесу та колективу, зокрема долучення до волонтерства, передачі безкоштовно, чи по продукції/послуг й т.ін	31,50%	26,50%	26,3%
так- кожен співласник/керівник та працівник самостійно у міру можливостей	38,40%	39,30%	40,7%
немає можливості	6,60%	10,10%	6,7%

93% бізнесу залучені в участь у допомозі країні під час війни, у тому числі 67,1% – у волонтерській діяльності.

Ситуація з персоналом.

Нині скорочена частка працівників (порівняно з 23 лютого) зросла до 28% (у серпні було 24%). Це означає, що в малий та середній бізнес скоротили понад 1 мільйон 300 тисяч осіб.

Тблиця 2.7– Ситуація з персоналом

Показники	10.06.2022	31.07.2022	19.09.2022
Частка персоналу, з тих, що працює на поточний момент (працює на умовах скорочення зарплати)	27%	26%	22%
Частка персоналу (по відношенню на 23.02.2022), що відправлена у відпустку	20%	18%	18%
Частка персоналу (по відношенню на 23.02.2022), що скорочена на поточний момент	20%	24%	28%

Ще 18% – приховане безробіття.

Водночас спостерігається тенденція до найму нового персоналу (з початку війни 35% компаній прийняли новий персонал).

Пріоритетні завдання для уряду.

59% підприємців бачать впровадження податкової реформи як пріоритетне завдання влади.



Рис. 2.5- Які з зазначених задач є найважливішим для вирішення і впровадження економічним блоком влади (ТОП - %)

По 34% – прискорення руху товарів через митницю та дотримання повного мораторію на перевірки бізнесу. Онлайн-презентація результатів дослідження стану та потреб бізнесу під час війни доступна за посиланням - https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=594690235689668

Дослідження проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Міністерства розвитку громад та територій, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України та Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Дослідження підготовлене в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України [23].

2.2 Організаційно-економічна характеристика Запорізької торгово-промислової палати в умовах воєнного стану

Запорізька торгово-промислова палата – це сучасна організація з обслуговування бізнесу. Експертні документи, видані торгово-промисловими палатами в межах їх повноважень, є обов'язковими для використання на всій території України.

Гарантією якості послуг є впроваджена система управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 та сертифікована в системі, підтвердженій міжнародним сертифікатом DEKRA.

Щорічно надається понад 25 тисяч послуг для бізнесу. Зокрема [24]:

- Бізнес-освіта;
- Експертиза;
- Іноземні переклади;
- Митне декларування;
- Організація виставок та форумів;
- Розробка і сертифікація систем менеджменту якості;
- Сертифікація товарів;
- Супроводження ЗЕД;
- Технічна інвентаризація;
- Юридичні послуги.

Запорізька торгово-промислова палата розвиває міжнародне співробітництво, стимулює інвестиції.

Партнерами Запорізької торгово-промислової палати є бізнес-асоціації з країн Європи, Латинської Америки, Близького Сходу та Азії. Загалом існує близько 70 двосторонніх угод про співпрацю.

Запорізька торгово-промислова палата є учасником міжнародних проектів і програм [23]:

- East Invest2;

- GIZ;
- EU4Business;
- ПРОМІС.

Запорізька торгово-промислова палата пропонує сучасну бізнес-освіту дивись рис.2.6.

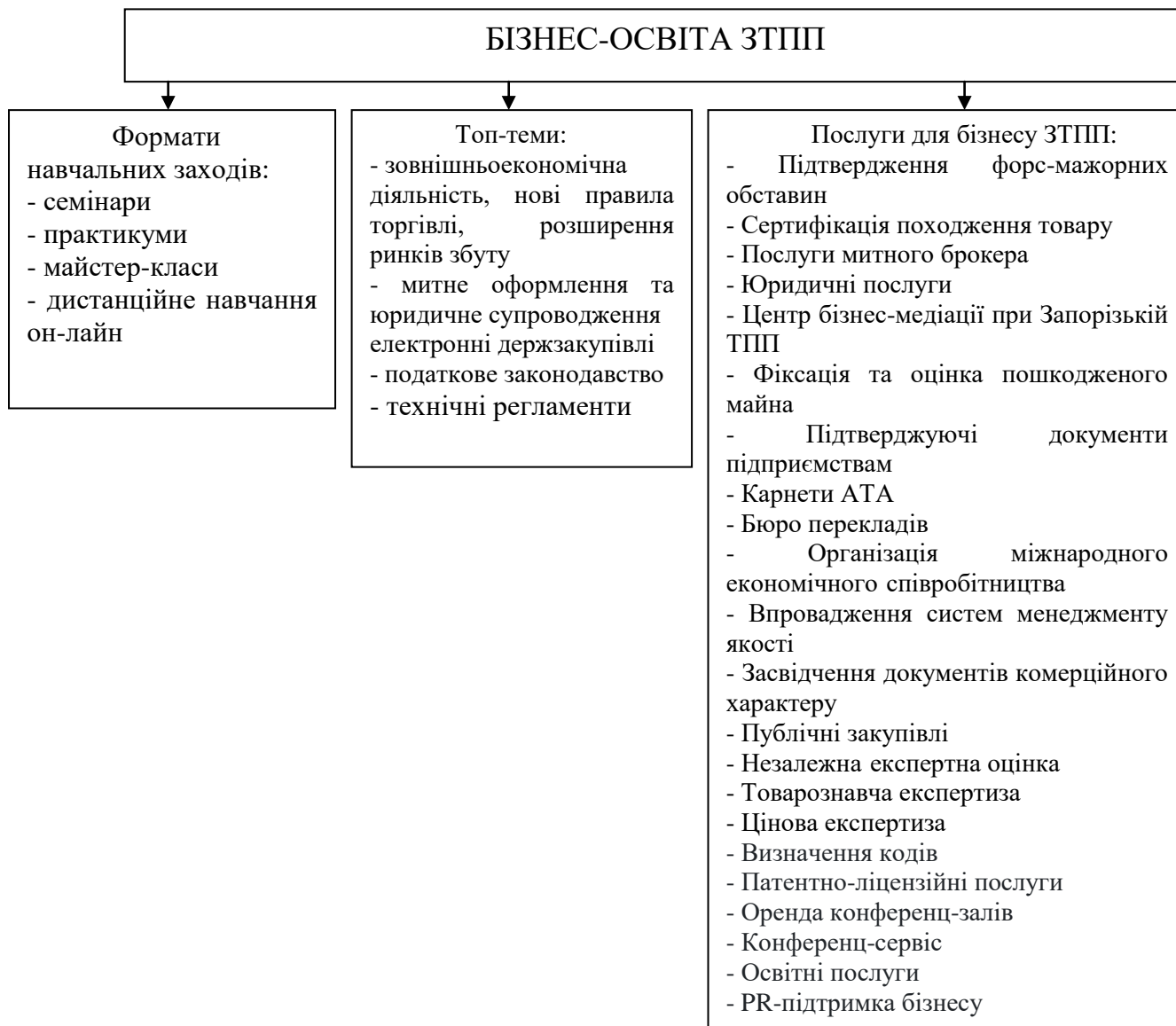


Рис. 2.6 - Бізнес-освіта ЗТПП

Навчальний центр «ТПП-Академія» щорічно організовує понад 70 освітніх заходів для бізнесу. Консультують провідні українські та закордонні експерти.

Запорізька торгово-промислова палата запустила серію безкоштовних онлайн-вебінарів для бізнесу за підтримки ЄС та ПРООН.

Програми вебінарів призначені для представників мікро-, малого та середнього бізнесу Запорізької області, органів місцевого самоврядування, які працюють з підприємствами та громадськими організаціями.

Запорізька торгово-промислова палата, за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та фінансування Європейського Союзу, розробила серію тренінгів та консультативних зустрічей, які допоможуть в організації підприємницької діяльності в Запорізькій області під час війни.

Програма містить роз'яснення щодо податкових змін, які впроваджуються в українське законодавство для підтримки економіки, трудових відносин та форс-мажорних обставин. Особливо важливим блоком курсу є робота в умовах зміни транспортних потоків і ланцюгів поставок, тобто організація логістики, експорту та імпорту, а також реструктуризація ланцюгів доданої вартості.

Онлайн-заходи відбулись у 2022 року.

Вебінари були присвячені саме таким темам [24]:

- податкові зміни під час воєнного стану: Закон України № 2120-ІХ;
 - релокація бізнесу;
 - як захистити та зберегти своїх працівників – найпоширеніші кадрові питання;
 - ключові проблеми бізнесу, викликані військовими діями, та шляхи їх вирішення на прикладі реальних кейсів;
 - перебудова ланцюгів доданої вартості;
 - проблемні питання промислових МСБ: логістика, імпорт, експорт;
 - експортно-імпортні операції в умовах воєнного стану, ЗЕД-контракти: переглядаємо умови, мінімізуємо ризики;
 - військові дії як форс-мажор та умови невиконання договірних зобов'язань українських контрагентів;
 - процеси міжнародного постачання товарів в умовах воєнного стану [25].
- Основні зміни та нововведення;
- особливості ввезення гуманітарної допомоги.

Таблиця 2.8 – Кадрове забезпечення ділових послуг ЗТПП

З/п №	П.І.Б.	Посада
1	Микола ЛАРІН	керівник проєктів Асоціації експортерів і імпортерів «ЗЕД», експерт у галузі міжнародної торгівлі;
2	Олександр ЮРЧАК	генеральний директор Асоціації підприємств промислової автоматизації України, координатор руху «Індустрія 4.0 в Україні»;
3	- профільні керівники ТПП України, очільники комітетів підприємців	
4	Ольга ТРОФИМОВА	директорка Центру Якості, Міжнародна сертифікована менеджмент-консультантка СМС, ІМС-Ukraine
5	Юлія ПЛІЄВА,	СЕО та власниця Apple Consulting®;
6	Євгенія ЛИТВИНОВА	президентка / СЕО / аналітикиня Клубу експортерів України
7	Світлана ЗАБОЛОТНА	консультантка з питань трудових правовідносин і кадрового обліку
8	Ольга ЦЕЛУЙКО	податкова та фінансова консультантка
9	Мілітина ВЕЛИКА	керівниця ТОВ «АК «Бухгалтер», практикуюча бухгалтерка;
10	Юлія ПИНДУС	керівниця департаменту консультаційних послуг СРТЛ, консультантка у сфері ЗЕД

Навчальна програма реалізується в рамках проєкту «Антикризова платформа «Єднаємо регіональний бізнес – перемагаємо разом!» за підтримки Програми розвитку ООН та Європейського Союзу в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру [26].

Регіональні торгово-промислові палати України, Донецька, Запорізька, Івано-Франківська, Одеська, Сумська та Харківська розпочали роботу над спільною ініціативою щодо створення Мережі координаційних центрів підтримки бізнесу «Разом до відновлення».

У рамках проєкту була організована «гаряча лінія» для підприємців, які могли отримати професійні відповіді на нагальні бізнес-запитання онлайн.

Проєкт реалізується в рамках швейцарсько-українського Проєкту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні (ПРООН) у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії [26].

ЗТТП приймає запити за трьома найзатребуванішими напрямками [26]:

- переміщення / релокація бізнесу;
- в ідновлення /перезапуск бізнесу;
- розширення діяльності / активізація експортно-імпортних операцій.

Зокрема, можна отримати консультації щодо податкових змін в українському законодавстві, форс-мажорних обставин, трудових відносин в умовах воєнного часу, переміщення компаній, логістики, експортно-імпортних та грантових програм.

На основі звернень створюється унікальна база запитань, відповідей та коментарів експертів, яка публічно оприлюднюється на сайтах Палат.

16 вересня 2022 року керівництво, експерти Запорізької торгово-промислової палати взяли участь у робочій онлайн-зустрічі з колегами з Лондонської торгово-промислової палати. Метою зустрічі є активізація контактів між українським та британським бізнесом та реалізація конкретних практичних кейсів співпраці з регіональними компаніями.

У заході взяли участь Річард Бердж, виконавчий директор Лондонської торгово-промислової палати, Геннадій Чижиков, президент ТПП України та представники регіональних палат України.

Річард Бердж передав українським колегам слова підтримки та запевнив у готовності реалізовувати спільні проекти для розвитку української економіки. Лондонська палата, як і вся Велика Британія підтримує Україну та її громадян у важкі часи під час російського вторгнення в Україну.

Важливо, що підтримка українських проектів тепер є особливим напрямком роботи Лондонської торгово-промислової палати. Керівником «українське бюро» у Великій Британії є Ігор Бартків, донедавна віце-президент Івано-Франківської торгово-промислової палати.

Під час зустрічі було висвітлено основні поточні питання, які цікавлять українську економіку [26]:

- логістика;
- участь у галузевих британських виставках;

- митне оформлення;
- експорт до Великої Британії;
- підтримка українських стартапів.

З серпня по листопад 2022 року ТПП відповідали на сотні звернень бізнесу, надаючи експертні поради, залучаючи підприємців на майстер-класи, проводячи аналітичні дослідження та допомагаючи компаніям, змушеним переїхати в безпечніші регіони.

Мережа координаційних центрів підтримки бізнесу «Разом до відновлення» насамперед працює з підприємствами за такими основними напрямками: релокація, відновлення або перезапуск, розширення бізнесу та активізація експортно-імпортних операцій.

Для системи ТПП проект є логічним продовженням роботи з підтримки економіки під час війни. Адже ТПП співпрацюємо як з партнерами в Україні та за кордоном, так і з міжнародними програмами підтримки, і спрямовує максимум зусиль на підтримку українських підприємств. Пишаємося фахівцями, які завжди на зв'язку з підприємцями, відповідають на запити у форматі телефонної «гарячої лінії» та надають індивідуальні консультації. Така оперативна підтримка дуже затребувана.

Робота мережі стала дуже важливою частиною діяльності національної системи торгово-промислових палат з метою допомоги підприємствам у воєнний час. Діяльність мережі була зосереджена, зокрема, на таких напрямках[27]:

1. Експрес-консультації для підприємців.

У рамках роботи Мережі координаційних центрів підтримки підприємництва близько 400 підприємців отримали професійну допомогу в режимі телефонної «гарячої лінії» та експрес-консультації. Найпоширеніші запити включають юридичні питання (тобто підтвердження форс-мажорних обставин), сертифікати походження товарів, початок експортної діяльності та відкриття нових ринків, пошук промислових партнерів, логістику та податкове законодавство. Проведена робота дозволяє зробити оптимістичні висновки

щодо діяльності регіональної бізнес-спільноти, прагнення до пошуку нових інструментів та можливості продовження діяльності в нинішніх складних умовах.

2. Розробка «Бази знань».

Відповіді на найактуальніші питання бізнесу ТПП зібрала в «Базі знань» – загальнодоступному інформаційно-довідковому ресурсі, опублікованому на сайті Торгово-промислової палати України. Відвідувачі порталу в будь-який час можуть самостійно знайти відповіді на запитання щодо законодавства та державної підтримки, переміщення бізнесу в Україну та за кордон, формажорних обставин, пошуку та перевірки партнерів, податкових та митних питань, експорту.

Перейти до ресурсу можна за посиланнями [27]:

- Релокація: <https://wiki.ucci.org.ua/uk/proon/relocation>
- Перезапуск: <https://wiki.ucci.org.ua/uk/proon/restart>
- Експорт: <https://wiki.ucci.org.ua/uk/proon/export>

3. Проведення серії майстер-класів для бізнесу.

Складні питання ведення бізнесу в умовах воєнного часу були додатково роз'яснені в серії майстер-класів. Насичена програма курсу включала теми експорту, виходу на нові ринки, торгових марок, штрих-кодів, HR-інструментів, участі в державних закупівлях, міжнародних програм фінансування та проектів розвитку бізнесу.

Всього було проведено 14 професійних заходів, в яких взяли участь понад 170 підприємців з Донецької, Запорізької, Івано-Франківської, Одеської, Сумської, Харківської та інших областей. Всі майстер-класи можна прослухати в будь-який час.

Відео доступні за посиланням: <http://surl.li/dqxmv>

4. Дослідження ринку праці

До війни в Україні був кандидатський ринок, тобто пошукові системи спочатку вибирали компанію. Попит на таланти високий, і на ринку багато вакансій. На жаль, ринок праці в Україні суттєво змінився з початком

масштабного вторгнення Росії. Мережа координаційних центрів підтримки бізнесу підготувала нещодавнє дослідження ринку праці в Україні. В ході роботи проаналізовано кадрові потреби ММСП в Україні на кінець вересня та динаміку протягом 2022 року в розрізі регіонів, видів діяльності та професій.

Серед основних висновків:

- після стрімкого падіння в березні 2022 року попит на персонал почав відновлюватися в квітні, досягнувши у вересні понад 50% від довоєнного рівня;

– у зв'язку з тим, що 7,1 мільйона українців були змушені покинути Україну, існує низка ризиків, пов'язаних із демографічною ситуацією та відтоком кваліфікованих фахівців. З повним текстом дослідження можна ознайомитися за посиланням: <http://bit.ly/3hMvnQ5>

5. Практична підтримка – для релокованих підприємств.

Мережа координаційних центрів підтримки бізнесу надала підприємцям не лише консультативну, технічну, а й практичну допомогу. Зокрема, в рамках проекту релоковані (переселені) підприємства мають можливість безкоштовно розмістити продукцію та обладнання на складах в Івано-Франківську.

Це помітна підтримка для компаній, які продовжують працювати на новому місці. Мережа координаційних центрів підтримки бізнесу дякує нашим міжнародним партнерам за можливість посилити наші ресурси підтримки бізнесу в цей складний час. Продовжуємо працювати заради спільної перемоги України!

2.3 Напрямки реорганізації системи ділових послуг ЗТПП в сучасних умовах

Запорізька торгово-промислова палата – член Виставкової Федерації України – працює на ринку виставкових послуг з 1997 року. З 2009 року – заходи організуються у власному виставковому центрі «Козак-Палац» – сучасному комплексі з загальною площею більше 10 тис. кв. м та розвинутою

інфраструктурою. Це найбільший виставковий центр південно-східного регіону України [28].

Щороку в «Козак-Палац» проходять міжнародні форуми InCo Forum, Eco Forum, Запорізький промисловий форум, спеціалізовані форуми «AgroPRO», «Цифрова економіка», виставки «АгроТехСервіс», «Енергозбереження та будівництво», «Ярмарок освіти» та інші заходи, важливі для розвитку інвестиційної привабливості регіону.

З 8 по 10 лютого у Запоріжжі у ВЦ «Козак-Палац» проходила 21 спеціалізована виставка агротехніки «АгроТехСервіс».

«АгроТехСервіс» запровадив цілий ряд важливих заходів для відвідувачів-спеціалістів. На початку нового сільськогосподарського сезону в Запоріжжі традиційно проводяться демонстрації новітніх технологій, конференції, експертні зустрічі та консультації. Постійними учасниками агровиставки є виробники сільськогосподарської техніки та матеріалів, наукові інститути, представники професійних асоціацій, кластерів.

Цього року у виставці взяли участь понад 100 українських компаній з Вінниці, Дніпра, Запоріжжя, Житомира, Києва, Краматорська, Одеси, Полтави, Сум, Харкова, Черкас та інших міст. Більше 350 брендів представили продукцію та послуги. Одним із основних напрямків є сучасна механізація сільського господарства. Це трактори та зернозбиральні комбайни, посівна та ґрунтообробна техніка українського виробництва, а також Італії, Німеччини, Словаччини, США, Фінляндії, Франції, Чехії та Японії.

Для аграріїв – ІТ-технології для точного землеробства та управління основними процесами в сільському господарстві, інструменти для автоматизації бухгалтерського обліку.

Сучасні будівельні матеріали, енергоефективні технології та системи опалення, які також будуть представлені на виставці, допоможуть організувати сучасне сільськогосподарське виробництво.

Виставка завжди дає старт новим об'єднанням та ініціативам. В «АгроТехСервісі» презентували спільний стенд Запорізького кластеру

«Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування». Серед учасників асоціації – компанії зі сфер сільськогосподарського машинобудування, промислового машинобудування, автоматизації, інформаційних технологій, а також представники науки та освіти. Кластер зацікавлений у розвитку відносин з промисловцями з інших регіонів України.

Головна подія ділової програми – конференція «Аграрний сектор України у 2022», організована за підтримки Комітету підприємців агропромислового комплексу Торгово-промислової палати України. Основні питання для обговорення:

- Програми державної підтримки агросектору до 2022 року.
- Зміни податкового законодавства України, ризики для аграріїв.
- Перші результати запровадження ринку нерухомості в Україні.
- можливість фінансування аграрного сектору.
- Перспективи експорту органічної продукції.

Можливості експорту сільськогосподарської продукції у 2022 році.

9 лютого розпочався тренінг «Готуємося до органічного виробництва та експорту» за участю Люка Ван Луверена, старшого радника з питань відносин з ЄС Торгово-промислової палати Антверпену (Бельгія) – партнера Запорізької палати у реалізації проекту Twinning з розвитку органічного виробництва

Крім того, відбулася науково-практична конференція «Садівництво та ягідництво». Асоціація «Укрсадпром» на чолі з Олександром Матвієм, який розпочав дискусію про технології та забезпечення розвитку галузі.

Проведено семінари для доповідачів на теми: «Системи знань та інновацій для розвитку сільського господарства», «Сучасні інструменти для точного землеробства», «Вирощування часнику, полуниці, шафрану».

Таблиця 2.9 - Виставка в цифрах

З/п №	Показники	Кількість
1	учасників з 11 областей України	105
2	торгових марок	350
3	відвідувачів	2000
4	додаткових заходів (семінари, конференції)	6

Форум проходив з дотриманням усіх карантинних та гігієнічних умов. Створено всі необхідні умови для безпеки та комфорту відвідувачів та учасників: система онлайн-реєстрації відвідувачів, обмеження та контроль кількості людей у приміщенні одночасно, розмежування шляхів входу та виходу, регулярна дезінфекція поверхонь, повітря. дезінфекція, безпечні відстані між стендами.

З початку повномасштабної війни починаючи від 24 лютого 2022 року, Росія веде повномасштабну війну проти України.

У Запоріжжі на базі Запорізького обласного гуманітарного центру, який діє в центрі «Козак-Палац», відкрили перший в Україні центр допомоги врятованим.

З початку повномасштабної війни понад 7,1 мільйона людей покинули свої домівки в пошуках захисту. З перших днів Запоріжжя стало своєрідним логістичним хабом для внутрішньо переміщених осіб.

До міста евакуйовано близько 300 тисяч людей, частина з яких залишилася в Запоріжжі та потребує спеціалізованої допомоги.

Відпрацьовано модель надання необхідної допомоги, всі організаційні та правові моменти. До обласного центру приїжджає до 1,5 тис. людей, у тому числі мешканці Херсонської області, окупованих районів Запорізької області та Донбасу.

Офіс Віце-прем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції за підтримки UNFPA, Фонду ООН у галузі народонаселення в Україні вирішив розгорнути роботу Центрів допомоги врятованим саме у населених пунктах, які приймають постраждалих від війни [29].

З 24 лютого основною ціллю Росії стало мирне населення. Існує велика кількість громадян, переміщених у країні чи за кордоном, які потребують допомоги, піддаються тортурам, жорсткому поводженню, психологічному та фізичному насильству. Тому ми вирішили розгорнути центри порятунку по всій країні. Це місця, куди кожен, хто врятувався від жахів війни, може прийти і сказати: «Мені потрібна допомога», як соціально, так і юридично.

Якщо стають відомі випадки фізичного, сексуального насильства чи катувань, у центрах є спеціалісти, які можуть надати кваліфіковану допомогу.

З 20 червня в Хабі працює відповідний «відділ» психологічної допомоги. За цей період спеціалісти отримали понад 50 скарг.

Налагоджено співпрацю з усіма спеціалізованими службами та притулками. Тут працюють експерти. Вони знають, що робити в будь-якій ситуації.

Центр пропонує комплексну допомогу та підтримку. Хаб зібрав експертів, які можуть надати професійну, необхідну та важливу допомогу.

Сьогодні правоохоронні органи, національна поліція спільно з прокуратурою та іншими підрозділами МВС працюють над більш якісним документуванням усіх злочинів, скоєних Російською Федерацією на території України. Нацполіція по Україні вже відкрила близько 20 тисяч таких кримінальних справ. Мова йде про злочини проти мирного населення та інфраструктури. Якщо мова йде про Запорізьку область, то таких злочинів понад 3 тисячі, але робота в цьому напрямку триває.

За фактами сексуального насильства Національною поліцією порушено 2 кримінальні справи. Відповідні справи відкрито прокуратурою та СБУ.

Не хочеться відразу говорити про такі злочини, тут важлива комунікація з таким центром допомоги врятованим. Підрозділи міліції готові фіксувати злочини, тому що вони не мають терміну давності, бо є військовими. Все зафіксується і буде подано в міжнародний суд як докази звірств російської армії на території України.

Гуманітарний хаб «Казак-Палац» працює з березня 2022 року, за цей час його співробітники допомогли понад 65 тисячам людей, які до нього звернулися (продуктові набори, психологічна допомога, засоби гігієни). У хабі є медпункт, дитяча кімната, кімната няні, інформаційний центр, а тепер і центр порятунку. Представники влади запевняють, що такого хабу в Україні більше немає. Вони також схожі на урядову гарячу лінію 1547, яка працює цілодобово та анонімно.

РОЗДІЛЗ

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ЗАПОРІЗЬКОЇ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

3.1 Використання іноземного досвіду для удосконалення ефективності Запорізької торгово-промислової палати

Слід зазначити, що підвищення ефективності діяльності торгово-промислових палат України можна досягти шляхом вивчення зарубіжного досвіду та висвітлення заходів, які можуть бути реалізовані в роботі ТПП та які використовуються переважно в українських умовах та можуть бути використані для розвитку малих підприємств.

Статистика більшості промислово розвинутих країн показує, що 50-80% доходів їхніх національних бюджетів надходять від малого бізнесу (у середньому до 70% у Європейському Союзі, близько 61% у Японії та 40% у Сполучених Штатах Америки).

Частка малого бізнесу в економічно-комерційному секторі продовжує зростати, відтворюючи тенденцію децентралізації та експансії як найнагальнішої потреби людини для її творчої самореалізації. Цей факт свідчить про те, що в сучасній світовій економіці в секторі малого бізнесу зайнято 60-75% працездатного населення, а кількість малих і середніх підприємств становить понад 80% від загальної кількості підприємств [30].

Динаміка кількості та участі суб'єктів малого підприємництва в загальній кількості суб'єктів господарювання в Україні за період 2014-2021 рр. показано на рисунку 3.1.

Згідно з інформацією на рисунку 3.1, у 2016 році відбулося незначне зменшення кількості суб'єктів малого підприємництва, що за статистичними даними було спричинено демографічним спадом населення країни [30].

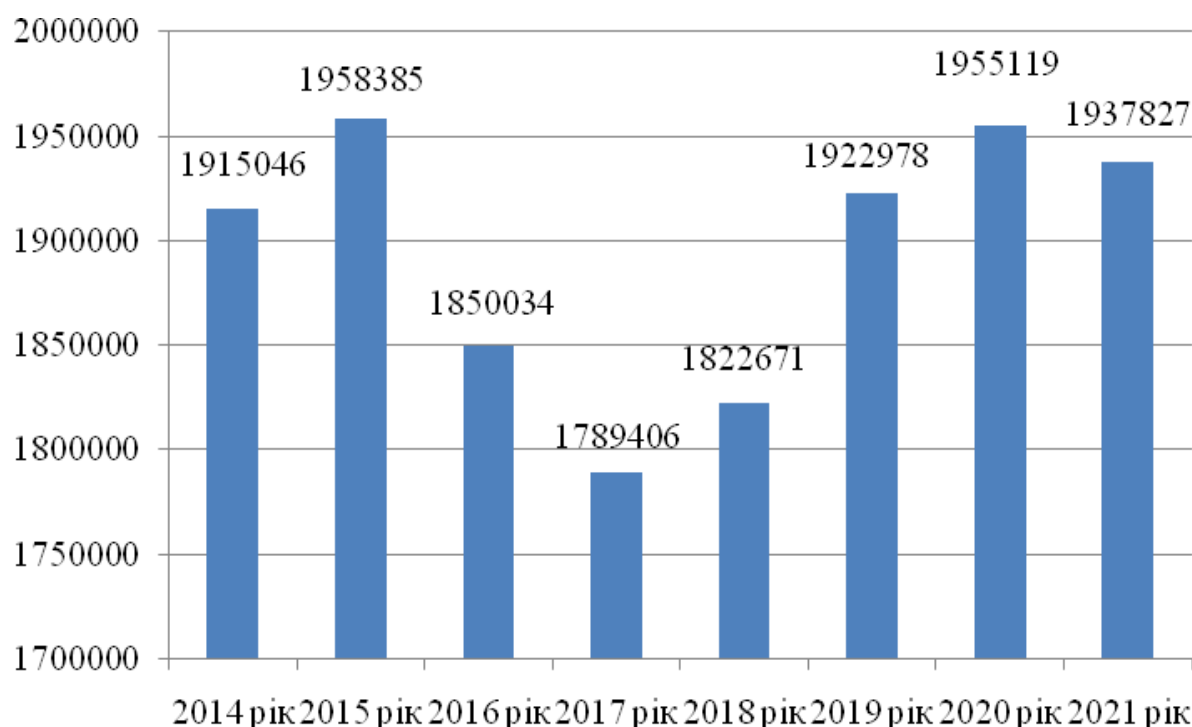


Рис.3.1 – Кількість діючих суб'єктів малого підприємства (одиниць) в Україні за період 2014-2021 рр .[31]

Але з 2017 по 2019 рр. кількість малих підприємств знову стабілізувалися до рівня 2015 року.

За зрозумілими причинами 2020 рік почався із спалаху пандемії, яка тривала і 2021 році, при цьому бізнес поніс найгірші наслідки адаптації в подальшій роботі у багатьох сферах, особливо малого та середнього підприємництва, що й показує крива графіку [30].

До початку повномасштабного воєнного вторгнення росії 2022 року найбільшим роботодавцем в Україні був середній та малий бізнес.

На його частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн українців. Решта 25% (або 1,6 млн українців) працювали на великих підприємствах.

Найпопулярнішою сферою діяльності малого та середнього підприємництва в Україні є промисловість, логістика, сільське господарство, будівництво.

Крім того, у різних масштабах для середніх і малих підприємств, промисловості, логістики, сільської адміністрації та повсякденного життя.

Важливою рисою для більшості малого і середнього бізнесу є географічна прив'язка до свого споживача. Саме цей фактор став вирішальним з початком війни [31].

Сьогодні малий та середній бізнес відчувають різні наслідки бойових дій залежно від місця їх розташування. Загалом регіони України можна поділити на чотири категорії: «частково окуповані регіони» (зона бойових дій), «прифронтові регіони» (під загрозою вторгнення), «базові регіони» (які відіграють ключову роль у матеріально-технічному забезпеченні оборони та гуманітарні вантажі) та «безпечні «регіони» (регіони, умовно безпечні для ведення бізнесу та мають мінімальний ризик вторгнення) [31].

Очікується, що більшість підприємців в Україні усвідомлять, що повернення до довоєнного рівня під час війни малоімовірне. Проте низка державних програм уже запланована або діє в країні:

Платформа для торговців продуктами харчування, які шукають місцевих постачальників;

Платформа для координації виробників і дилерів з військово-цивільними адміністраціями та міжнародними організаціями;

Платформа державної підтримки фермерів;

Єдиний експортний веб-портал.

Декілька програм пільгового кредитування. На початок серпня малим і середнім підприємствам було видано кредитів на суму 134,7 млрд грн.

Незважаючи на це, багато підприємців все ще вважають такі заходи недостатніми для підтримки підприємництва та організації військового господарства. Вважаємо, що державні програми можна посилити за рахунок додаткових ініціатив[31].

Необхідною умовою є вслякий захист інтересів малого бізнесу в різних торгово-промислових палатах багатьох країн світу. Ця тенденція особливо

помітна в Японії, США та Західній Європі. У випадку Сполучених Штатів Америки, де торгово-промислові палати беруть участь у таких заходах переважно тому, що малий бізнес є стабілізуючою основою їхньої економіки, а місцеві торгово-промислові палати – це насамперед організації, які об'єднують саме мале підприємництво.

Тому всі незліченні торгово-промислові палати приваблюють малий бізнес. Цікавим є також досвід Японської торгово-промислової палати щодо підтримки малого бізнесу. У 1998 році через фінансову кризу японська влада прийняла ряд довгострокових стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та стабільності національної економіки в умовах дедалі більшої глобалізації ринкової економіки.

Технологічний прогрес у різних сферах реальної економіки змінюється щодня, а темпи реструктуризації промисловості на національному та регіональному рівнях прискорюються. В основному це пов'язано з примусовим продажем більшої кількості акцій іншим компаніям через публічні аукціони, а також виділенням дочірніх виробничих та ризикованих малих і середніх підприємств, що відокремлює підприємства високої потужності та компанії[32].

З ініціативи Торгово-промислової палати Франції було розроблено план «Французьке підприємництво», який є дуже цікавим з точки зору адаптації до сучасних українських реалій. Якщо проект відповідає вимогам, автор отримує паспорт «програми» та має право безкоштовно перевірити документацію для отримання банківських гарантій та взяти участь у підготовці.

Малі підприємства в Німеччині є одними з найактивніших в економічному секторі. Уряди всіх рівнів надають фінансову та технічну підтримку малому бізнесу. Як і в багатьох розвинених країнах, план сприяння малому бізнесу в Німеччині надає перевагу наукомістким галузям. Позики для малого бізнесу, що фінансуються урядом, охоплюють такі сфери:

- кредитування малого та середнього підприємництва з орієнтацією на інновації;

- кредити для проектів охорони та поліпшення сприятливих умов довкілля, пов'язаних із збереженням навколишнього середовища;
- кредитування малого бізнесу для економічного розвитку в менш розвинених регіонах Німеччини;
- кредитування підприємств, які займаються будівництвом житла, вирішенням житлових питань та проблем, пов'язаних із житлом;
- проектне фінансування компаній окремих сфер діяльності, які найбільше потребують повної модернізації виробництва тощо.

Найважливішими планами розвитку німецьких малих і середніх підприємств є:

- програма «Концепції розвитку науково-технологічної політики малого та середнього підприємництва»;
- програма «Стимулювання заощаджень для відкриття власної справи».

Перша програма підтримує малі німецькі компанії, друга програма допомагає створити власний бізнес, так званий «стартап».

Кредитний комітет з відновлення, що виконує обов'язки безпосередньо федерального уряду – має на меті стежити за виконанням вищезгаданої програми та забезпечити можливість його здійснення. При реалізації федеральних програм корпорації надають кредити на пільгових умовах. Ці умови включають низькі процентні ставки від 5 до 8% і тривалі терміни позики від 5 до 15 років.

Мале підприємництво в Німеччині має свою специфіку та історію розвитку. Особливо в період зародження капіталізму, з появою перших великих компаній, було мудрим рішенням почати засновувати торгово-промислові палати, саме такі організації, які б заохочували співпрацю у виробництві та комерційному розвитку [32].

На рис. 3.2 пропонується визначення основних напрямків діяльності Торгово-промислової палати, які сприятимуть підтримці малого бізнесу та стимулюванню інновацій.

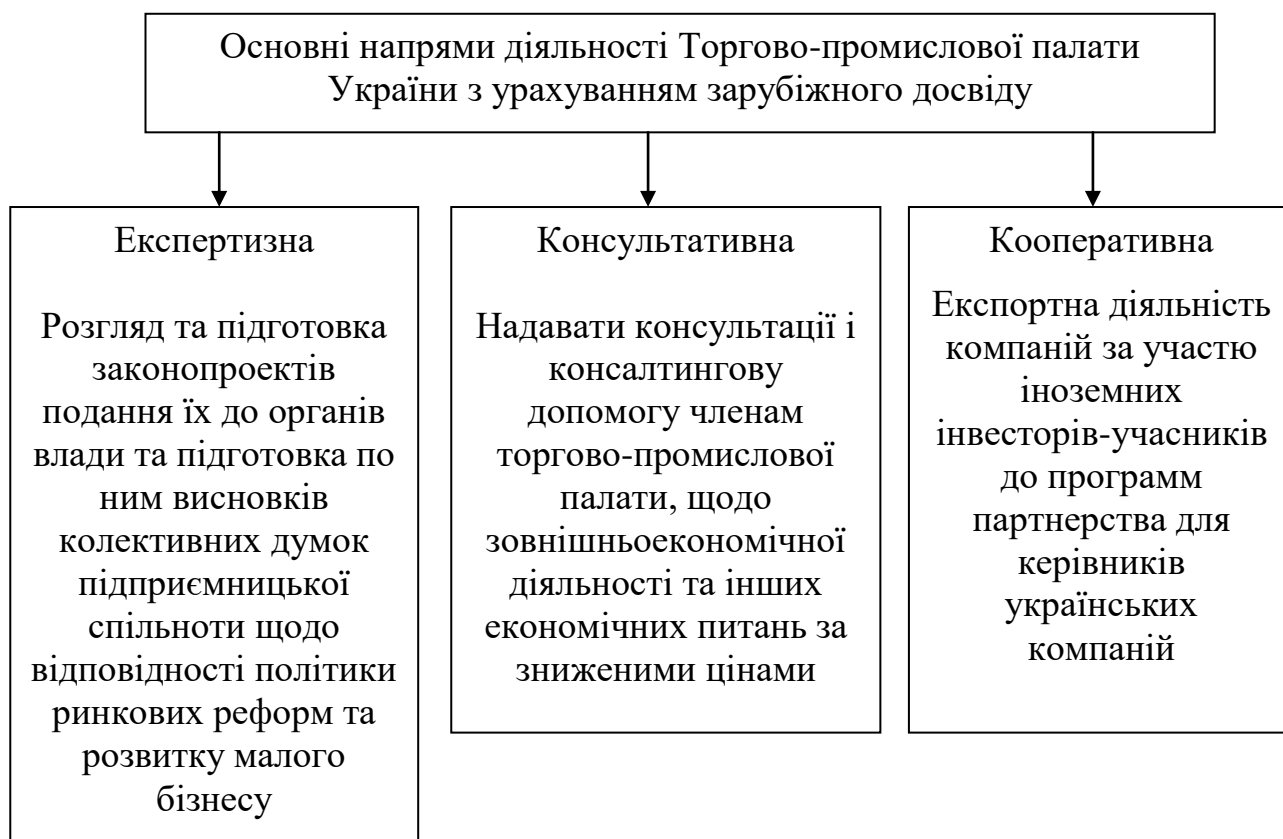


Рисунок 3.2 – Основні напрямки діяльності ТПП України з урахуванням зарубіжного досвіду

Саме тому необхідно запроваджувати ці методи оптимізації роботи торгово-промислових палат для подальшого розвитку, покращення діяльності українських компаній та національної економіки в цілому.

Отже, дослідивши моделі торгово-промислових палат та проаналізувавши модель палат України, можна виділити такі шляхи вдосконалення діяльності ТПП України:

1. Визначення основних функцій кожної торгово-промислової палати з метою досягнення кращої компетенції різних торгово-промислових палат залежно від специфіки регіону.
2. Розвиток підприємницького середовища та налагодження економічних контактів між іншими торгово-промисловими палатами України та іноземними

торгово-промисловими палатами, співпраця із середовищами розвитку малого бізнесу.

3. Впровадження сучасних технологій.

4. Розробка інтернет-платформ (розробка сторінок та реклама для підприємців, створення додатків для різноманітних гаджетів, що покращують зручність та швидкість надання послуг підприємцям).

5. Допомога в різних фінансових питаннях.

6. Пільгові ціни для членів ТПП (такі пільги, наприклад: збільшення пільг за кількість років членства в ТПП, розробка різноманітних пільгових пакетів, які відразу мають певний перелік функцій, розрахованих на певний сектор бізнесу або в залежності про стан розвитку компанії).

7. Залучення іноземних представництв для підтримки зовнішньоекономічної діяльності своїм членам.

8. Координація та допомога в підборі контрагентів, визначення їх надійності, оподаткування, адаптація до умов, митні послуги.

9. Створення спеціального списку додаткових пільг.

10. Отримання страховки, вирішення окремих питань, що виникають у форс-мажорних ситуаціях (карантин, незначні стихійні лиха, війна).

3.2 Вдосконалення зв'язків з громадськістю Запорізької торгово-промислової палати

Велика кількість бізнесменів та інших представників малого бізнесу ще не знайомі з такою некомерційною організацією ТПП перш за все завдяки тому, що ця організація є визнаною та популярною у вузьких економічних та промислових колах, хоча тенденції поширення інформації про ТПП є обнадійливими, показало електронне дослідження, адже 93% респондентів готові ділитися позитивною інформацією зі своїми колегами та друзями.

Водночас, кількість відгуків про Запорізьку торгово-промислову палату в пошуковій системі google.com є незначною, а саме: лише 43 користувач Інтернету за 2022 рік (рис. 3.3).

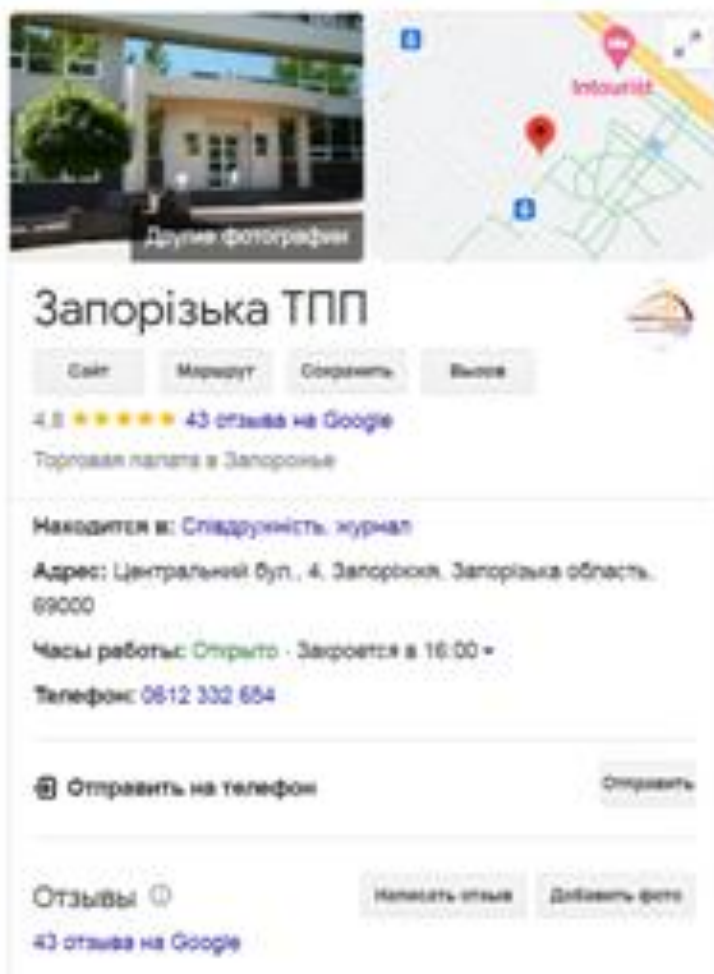


Рис. 3.3 – Акумуляовані відгуки про Запорізької торгово-промислової палати

Для порівняння: сьогодні членами Торгово-промислової палати України виступають 8 тисяч суб'єктів господарської діяльності. До регіональної структури торгово-промислових палат входять центральна ТПП України та 25 регіональних ТПП на тому ж сайті google.com, що зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Акумулятовані відгуки про регіональні ТПП України [33]

Рейтинг	Назва ТПП	Кількість відгуків
1	Київська торгово-промислова палата	190
2	Львівська торгово-промислова палата	119
3	Харківська торгово-промислова палата	118
4	Донецька торгово-промислова палата (знаходиться в Краматорську)	67
5	Волинська торгово-промислова палата	57
6	Кіровоградська торгово-промислова палата	55
7	Дніпропетровська торгово-промислова палата	49
8	Запорізька торгово-промислова палата	43
9	Херсонська торгово-промислова палата	29
10	Рівненська торгово-промислова палата	27
11	Вінницька торгово-промислова палата	25
12	Івано-Франківська торгово-промислова палата	22
13	Хмельницька торгово-промислова палата	21
14	Одеська торгово-промислова палата	16
15	Тернопільська торгово-промислова палата	15
16	Миколаївська торгово-промислова палата	14
17	Закарпатська торгово-промислова палата	14
18	Сумська торгово-промислова палата	13
19	Чернігівська торгово-промислова палата	13
20	Житомирська торгово-промислова палата	10
21	Луганська торгово-промислова палата (знаходиться в Северодонецьку)	9
22	Полтавська торгово-промислова палата	8
23	Чернівецька торгово-промислова палата	4
24	Черкаська торгово-промислова палата	1

Запорізька торгово-промислова палата займає лише 8 місце і має менше 100 відгуків. До трійки лідерів входять: Київська торгово-промислова палата 190 відгуків, Львівська торгово-промислова палата 119 відгуків, Харківська торгово-промислова палата 118 відгуків.

Тому керівництво Запорізької торгово-промислової палати має включити певні маркетингові та промоційні інструменти.

На поширенні інформації, особливо в Інтернеті, можна представити і візуалізувати певний якісний і цікавий контент у соціальних мережах і почати створювати цікаві відео огляди, певні «гайди».

Також варто зосередитися на зменшенні відео чатів, оскільки вони виснажливі, але більше зосередитися на продуктах і презентаціях продуктів у відеоформаті, особливо на цікавих шоу, відеоматеріалах, прямих трансляціях, так званих «стрімах» на відеохостингу «YouTube» та «TikTok».

Щоб зацікавити потенційних учасників і ділових партнерів, потрібно бути більше «в центрі уваги». Для цього потрібно почати з первинного дослідження ринку, особливо з детального розгляду тих груп людей, які є підприємцями, але ніколи не чули про Торгово-промислової палати. Їхню думку, уподобання та інтереси має вивчити Запорізька торгово-промислової палата.

Після дослідження «підприємницького ринку» необхідно запропонувати зацікавленим компаніям серію послуг які надає Запорізька торгово-промислової палата, в даному випадку рекламування є тим самим необхідним важелем впливу на громадськість.

І тоді суттєво поживається взаємодія між бізнесом та Торгово-промислової палатою. Це особливо допоможе підвищити загальний відгук.

Запорізької торгово-промислової палати, а також перевершить інші торгово-промислової палати по всій країні.

У цьому випадку використання таргетованої реклами в підприємницькому сегменті ринку є найбільш ефективним.

Також не зайвим буде використання технологій вірусного маркетингу та інфлюенсер-маркетингу. Перший може стати ефективним засобом поширення інформації членами-учасниками Запорізької торгово-промислової палата . І друге стосується підтримки блогерів. Крім того, його можна знайти серед членів ЗТПП чи інших осередків Торгово-промислової палати України.

Також вважаємо, що у просування бренду Запорізької торгово-промислової палати недостатньо повно застосовується маркетинг подій.

Вищезазначені пропозиції підвищать лояльність підприємницької аудиторії, що, у свою чергу, покращить загальну впізнаваність Запорізької торгово-промислової палати.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процес реструктуризації компанії є цілісною сучасною технологією управління, яка забезпечує ефективну господарську діяльність, стійке зростання прибутковості, вартості та економічного розвитку компанії. Обґрунтування організаційно-економічного забезпечення ефективного проведення реструктуризації на підприємстві є актуальною науковою задачею, яка характеризується значним прикладним значенням подальших досліджень та формування ефективного механізму.

Війна призвела до величезних втрат в економіці країни. Майже 50% українських компаній не працюють, ланцюжки поставок перервані, більшість компаній скоротили обсяги діяльності, працівникам скорочують заробітну плату та їх звільняють, бюджет країни недоотримує податки. Щоб підтримати бізнес, уряд вніс значні зміни в регуляторну та податкову політику, надає фінансову підтримку бізнесу, впроваджує програми переселення та підтримує його експортний потенціал.

Міжнародні програми розвитку проводять численні навчальні програми для підтримки підприємців та надають гранти на підприємницьку діяльність.

Українські компанії швидко адаптуються до війни – третина компаній вже має антикризові стратегії. Збільшуються темпи реєстрації нових компаній, відбувається швидкий перехід до реалізації стратегії експортного бізнесу (вже 43% малого та середнього бізнесу планують розвивати експорт).

Запорізька торгово-промислова палата сприяє розбудові сучасної промислової, фінансової та комерційної інфраструктури, створює сприятливі умови для ведення бізнесу в регіоні, розвиває науково-технічні та комерційні зв'язки між підприємцями України та зарубіжжя. Представляє та захищає інтереси господарських товариств та організацій, що входять до складу Палати, по відношенню до органів державної виконавчої влади.

Палата входить до системи Торгово-промислової палати України і її діяльність регулюється чинним законодавством України, Статутом Торгово-промислової палати України та власним статутом.

Запорізька торгово-промислова палата має широкий спектр ділових послуг, серед яких найбільш прибутковими є: сертифікація товарів, супроводження ЗЕД, організація виставок та форумів, іноземні переклади, технічна інвентаризація, митне декларування, бізнес-освіта, експертиза, розробка і сертифікація систем менеджменту якості, юридичні послуги.

Найбільш перспективними з них можуть бути: пошук партнерів по бізнесу; проведення маркетингових досліджень; впровадження міжнародних стандартів якості; патентні послуги; сертифікати походження товарів/послуг; штрихове кодування товарів.

Розглянуто канали дистрибуції Торгово-промислової палати Запоріжжя, які активно діють у соціальній мережі та на власному сайті про виконану роботу, пропозиції та новини щодо розвитку підприємницької діяльності.

Проаналізовано міжнародний досвід функціонування торгово-промислових палат, розглянуто характеристики різних моделей світових торгово-промислових палат, їх недоліки та позитивні сторони.

З метою покращення розвитку та визнання Торгово-промислових палат України у підприємницькій діяльності вносяться наступні пропозиції:

1. З метою розвитку Торгово-промислової палати України пропонується зосередитися на малому бізнесі, який становить понад 90% від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні, і ця кількість зростає у 2015 та 2017 роках. З об'єктивних причин це показник зниження у 2016 році, а загальна тенденція зумовлена впливом глобальної пандемії з 2020 року. До початку повного військового вторгнення в Росію у 2022 році середній і малий бізнес був найбільшим роботодавцем в Україні.

Вони становили 75% усіх зайнятих в Україні працівників, тобто 4,8 млн українців. Решта 25% (або 1,6 млн українців) працювали у великих компаніях.

Було враховано досвід іноземного бізнесу та торгово-промислових палат щодо сприяння розвитку малого бізнесу. І визначено ключові напрямки для покращення такої підтримки. Адже під час війни умови також докорінно внесли свої зміни у взаємодії торгово-промислової палати із підприємництвом, більшість процесів контактів та консультацій переведено у цифровий формат і особливо прискорено розвиток цифровізації.

2. Визнання та публічність є важливими факторами загального бізнесу кожної організації у світі, тому запропоновані умови для Торгово-промислової палати повинні бути «на слуху» аудиторією, необхідною для Торгово-промислової палати аудиторії, а саме для –підприємців.

Необхідною умовою під час Російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 є цифровізація, особливо перехід від живої форми інтерактивності, тобто офлайн, до більш автономної форми інтерактивності онлайн режимом. Для цього існують різні інтернет-технології та можливості спілкування.

Прикладом є блогерство, так звані «інфлюенсери» (від англ. influence), які постійно взаємодіють зі своїми передплатниками заради спільних цілей, тому торгово-промисловим палатам необхідно адаптуватися до більш поширених і цікавих методів розвитку комунікацій, особливо до бренду «Палата».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Реорганізація підприємств. URL: https://stud.com.ua/44335/menedzhment/reorganizatsiya_pidpriyemstv (дата звернення: 18.12.2022).
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ:КНЕУ,, 2017. 554 с.
3. Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. No 177.
4. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/01/122_16.pdf (дата звернення: 15.12.2022).
5. Особливості проведення різних видів реорганізації підприємств. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_12/42.pdf (дата звернення: 18.11.2022).
6. Господарський кодекс України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 23.11.2022).
7. Бондар Н.М. Поняття та види реорганізації підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/2771> (дата звернення: 07.11.2022).
8. Закон України «Про Антимонопольний комітет України». URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T365900.html (дата звернення: 27.12.2022).
9. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (дата звернення: 07.12.2022).
10. Воропаєва О.О. Реструктуризація підприємства як економічна категорія. URL: [www.rusnauka.com / 31_ONBG_2009/Economics /54584.doc. htm](http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54584.doc.htm). (дата звернення: 06.12.2022).

11. Кащєєва І. Сутність та цілі реорганізації підприємства / І. Кащєєва // Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Інноваційні і правові засади розвитку економіки і підвищення добробуту в Україні». URL: <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/56-conferencia-29-12-2012.html>. (дата звернення: 07.10.2022).

12. Реорганізація підприємства: нюанси проведення та оподаткування. URL: <http://parusconsultant.com/?doc=0895D90709> (дата звернення: 11.12.2022).

13. На скільки у 2021 році стало більше ФОПів? URL: <https://news.dtki.ua/state/entrepreneurship/70163-na-skilki-u-2021-roci-stalo-bilse-fopiv> (дата звернення: 16.12.2022).

14. Розвиток малого бізнесу: рушії кредитування підприємництва в Україні. URL: <https://ua.news.ua/money/razvytye-malogo-byznesa-dvygately-kredytovanyya-predprynimatelstva-v-ukrayne> (дата звернення: 23.12.2022).

15. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 07.01.2023).

16. Малий бізнес в Україні: стан та проблеми розвитку <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3183/>. URL: (дата звернення: 11.01.2023).

17. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022/> (дата звернення: 19.01.2023).

18. Мінцифри: 93% малого та середнього бізнесу України допомагає державі перемогти у війні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-93-malogo-ta-serednogo-biznesu-ukrayini-dopomagaye-derzhavi-peremogti-u-vijni> (дата звернення: 22.01.2023).

19. Малий бізнес-в Україні відновлюється – працюючих стає все більше. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3501977-v-ukraini-vidnovluetsa-malij-biznes-pracuucih-stae-vse-bilse.html> (дата звернення: 07.01.2023).

20. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 12.01.2023).

21. Роль підтримки МСП у відновленні післявоєнної економіки країн світу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/22/694090/> (дата звернення: 13.01.2023).

22. Для підтримки малого і середнього бізнесу в Україні варто враховувати умови воєнного часу і міжнародний досвід. URL: <https://appu.org.ua/main-news/dlya-pidtrimki-malogo-i-serednogo-biznesu-v-ukra%D1%97ni-varto-vrahovuvati-umovi-vo%D1%94nnogo-chasu-i-mizhnarodnij-dosvid/> (дата звернення: 12.01.2023).

23. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-> (дата звернення: 13.01.2023).

24. Запорізька ТПП запускає серію безкоштовних онлайн-вебінарів для бізнесу за підтримки ЄС та ПРООН. URL: <https://www.cci.zp.ua/zaporizka-tpp-pidgotuvala-programu-ekspertnoyi-pidtrymky-dlya-biznesu/> (дата звернення: 07.12.2022).

25. ТПП відкрила «гарячу лінію» для підприємців. URL: https://biz.ligazakon.net/news/214386_tpp-vdkrila-garyachu-lnyu-dlya-pdprimtsv (дата звернення: 27.12.2022).

26. Торгово-промислові палати України і Великої Британії планують спільні проекти для бізнесу. URL: <https://www.cci.zp.ua/torgovo-promyslovi-palaty-ukrayiny-i-brytaniyi-planuyut-spilni-proyekty-dlya-biznesu/> (дата звернення: 22.12.2022).

27. Мережа координаційних центрів підтримки бізнесу: підсумки роботи. URL: <https://www.cci.zp.ua/merezha-koordinacijnyh-centriv-pidtrymky-biznesu-pidsumky-roboty/> (дата звернення: 27.12.2022).

28. Новий аграрний сезон розпочато! У Запоріжжі відбулася аграрна виставка для професіоналів «АгроТехСервіс-2022». URL: <https://expo.zp.ua/agrotehservis-2022/> (дата звернення: 19.12.2022).

29. В Запоріжжі запрацював Центр допомоги врятованим: де знаходиться і навіщо потрібен. URL: <https://www.061.ua/news/3417575/v-zaporizzi-zapracuvav-centr-dopomogi-vratovanim-de-znahoditsa-i-naviso-potriben-fotoreportaz> (дата звернення: 28.12.2022).

30. Харитонюк О.І. Зарубіжний досвід взаємодії торговопромислових палат із суб'єктами малого бізнесу: уроки для України / О.І. Харитонюк // Економічний форум. – 2017. – № 11. – С. 4-8.

31. Як війна вплинула на малий та середній бізнес у різних регіонах України? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 28.01.2023).

32. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.hm (дата звернення: 28.01.2023).

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 16.12.2022).