

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ДНУ “ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ”**  
**ДУ “ІНСТИТУТ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ**  
**ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”**  
**АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК (КОНІН, ПОЛЬЩА)**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**  
**ВАРНЕНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ВАРНА, БОЛГАРІЯ)**



**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ**  
**ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН,**  
**ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

---

*МАТЕРІАЛИ*  
*Х МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ*  
4-5 жовтня 2024 року



**Одеса - 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДНУ “ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ”  
ДУ “ІНСТИТУТ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ”  
АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ НАУК (КОНІН, ПОЛЬЩА)  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ВАРНА, БОЛГАРІЯ)  
ВАРНЕНСЬКИЙ ВІЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ВАРНА, БОЛГАРІЯ)

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*МАТЕРІАЛИ  
X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
4-5 жовтня 2024 року*

**УДК: 334.012.42:338**

**Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи:** матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). – Одеса, 2024. 888 с.

У збірнику представлено матеріали учасників X Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», яка відбулася в Одеському національному економічному університеті 4-5 жовтня 2024 року.

Розглядаються питання економіки, фінансів, інвестицій та інвестиційної діяльності, інновацій та інноваційної діяльності, публічного управління, підприємництва, конкурентоспроможності підприємств, інтеграційних процесів, національної безпеки.

Матеріали публікуються в авторській редакції з незначною загальною правкою, відповідальність за зміст та достовірність досліджень несуть автори.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

*Arbuzova A.V., Shyrmova T.Y.*

DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMY THROUGH SUPPORT  
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES ..... 32

*Bondar A.V., Brychko A.M.*

STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF  
AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 35

*Brychko A.M.*

THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE FORMATION AND  
IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL ECONOMIC STRATEGIES ..... 38

*Chaikin O.*

THE INCLUSIVE APPROACH OF NATIONAL ECONOMY  
DEVELOPMENT MANAGEMENT UNDER SOCIAL AND  
ECONOMIC INEQUALITY CONDITIONS ..... 41

*Cui Xiaoping, Brychko A.M.*

ENTERPRISE CULTURE AND ENTERPRISE MANAGEMENT INNOVATION 43

*Kuznietsov Vladyslav*

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE  
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES ..... 46

*Liu Yang*

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE FORMATION  
OF THE REGIONAL INNOVATION SYSTEM ..... 50

*Mozharivskyi Yaroslav*

INNOVATIVE PARTNERSHIP MODELS BETWEEN  
COMMUNITIES AND BUSINESSES FOR LOCAL DEVELOPMENT ..... 53

*Tang Yangyang, Brychko A.M.*

THE ESSENCE, SYSTEM, AND FRAMEWORK OF ENTERPRISE  
OPERATIONAL CAPABILITY ANALYSIS ..... 56

*Tan Guijiang, Brychko A.M.*

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT  
METHODS: A CASE STUDY OF GOLDWIND SCIENCE & TECHNOLOGY ... 58

*Zhao Jing, Brychko A.M.*

RESEARCH ON EMPLOYEE SATISFACTION UNDER  
HIERARCHY OF NEEDS THEORY ..... 60

<b>Zhukov D.V., Shyrmova T.Y.</b> REGIONAL MECHANISMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT: EU EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE ..	62
<b>Алексєєв М.А., Небава М.І.</b> ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК ВУЗЛОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	64
<b>Андрейченко А.В., Соколова О.Д.</b> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ .....	66
<b>Андрушкевич Н.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	69
<b>Андрушков В. В., Карпов В.А.</b> ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	72
<b>Бистряков І.К., Клиновий Д.В., Коржунова Н.В.</b> СИСТЕМА ПОЛІСУБ'ЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕКОНСТРУКТИВНИМ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ .....	75
<b>Богдан С.В., Краєвський В.М.</b> МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕГЕНЕРАТИВНИХ ПРАКТИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ .....	78
<b>Борболюк Є.А.</b> СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ .....	80
<b>Бородіна О.А.</b> АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ОЦІНКИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК .....	82
<b>Бочарова Н.А., Яровий І.О.</b> СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІННОВАЦІЇ, ЛІДЕРСТВО ТА АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ .....	85
<b>Бочкарьов Д.О.</b> СТАН ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ВИРОБНИЦТВА ДОБРИВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	88
<b>Брагіна О.С.</b> ОСНОВНІ ЗМІНИ ТЕОРІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ...	91
<b>Бреус С.В., Балімов О.С.</b> БУДІВЕЛЬНА СФЕРА УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	94

<b>Бреус С.В., Литвинюк Ю.М.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ: РАКУРС НА ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ У РЕЗУЛЬТАТІ ВІЙНИ ....	96
<b>Бреус С.В., Стариков О.В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС .....	98
<b>Бреус С.В., Стариков О.В.</b> УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ІТ-СФЕРИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	100
<b>Бреус С.В., Троцька Н.О., Карнаушенко М.В.</b> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УСПІХУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ .....	102
<b>Бреус С.В., Чайка А.В.</b> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ .....	105
<b>Бугель Ю.В.</b> НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ .....	108
<b>Бурдяк М.І.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	110
<b>Васькун О.М., Ружинська О. В.</b> ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД .....	113
<b>Виклюк М.І.</b> ФІСКАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ .....	116
<b>Вітер О.М., Тибор В.Б.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	118
<b>Вовк М.С.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНЕ РОЗУМІННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ВІДТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	120
<b>Галан Ю.С., Крамченко Р.А.</b> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНИХ ЗМІНАХ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	123

<b>Галяс Б.В., Томашук І.В.</b> ЗНАЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ .....	126
<b>Головатюк В.М.</b> МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НАРОЩУВАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЦТВА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ .....	129
<b>Гринів В.Б.</b> ДО ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ .....	132
<b>Грищенко О.О., Червякова К.Д., Трещов М. М.</b> РОЛЬ І МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОМУ МЕХАНІЗМІ .....	135
<b>Дацкевич В.С., Негоденко В.С.</b> ПРОЦЕС АУДИТУ ПЕНСІЙНОГО ЗБОРУ НА ПЕРШУ РЕЄСТРАЦІЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ .....	137
<b>Дашко І.М., Михайліченко Л.В.</b> ТІМБЛДІНГ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ .....	138
<b>Демкович Т.М., Семів Л.К.</b> ПРОБЛЕМА ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	142
<b>Дергалюк Б.В., Кашипуренко Т.О.</b> ІНТЕГРАЦІЯ МІЖГАЛУЗЕВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	144
<b>Джуужук В.І.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ..	146
<b>Діброва Д.І., Ружинська О.В.</b> ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ .....	149
<b>Домбровська Н.Р., Бугель Ю.В.</b> СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ .....	151
<b>Домбровська С.О.</b> ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	154

<b>Дорожжінський С.А., Шарапа А.Р.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТВОРЕННЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ КОМПАНІЇ .....	156
<b>Дробенюк К.О., Карпов В.А.</b> ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТРИКОТАЖНОГО ОДЯГУ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ	159
<b>Дякова М.О., Томашук І.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОГНОЗУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ДОХІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	162
<b>Євтушенко Ю.В.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРИВАТНО-ДЕРЖАВНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА .....	165
<b>Завгородній А.М., Годнюк І.В.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	167
<b>Задворних С.С., Бебко І.К., Янчук Я.В.</b> ЗНИЖЕННЯ ПОДАТКОВОГО ТЯГАРЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІДВИЩЕННЯ НАДХОДЖЕНЬ ДО БЮДЖЕТУ .....	169
<b>Захарченко Н.В., Манюков Є.І.</b> РОЗВИТОК СВІТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ВИНА .....	172
<b>Зеленко О.В.</b> КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	174
<b>Калініченко З.Д.</b> ОТРИМАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗШИРЕННЯ СПІВПРАЦІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ БІЗНЕСОМ .....	176
<b>Карпов В.А., Корольова Т.С.</b> ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СПОСОБУ ФІНАНСУВАННЯ БУДІВНИЦТВА КОМПЛЕКСУ ПО ПОВОДЖЕННЮ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ У М. ОДЕСІ .....	179
<b>Карпов В.А., Сербіна А.А.</b> ВИКОРИСТАННЯ ДЕЯКИХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ .....	182
<b>Кирилюк І.М., Ільченко І.О.</b> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ .....	184



<b>Кирилюк І.М., Кирилюк А.А.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ОРГАНІЧНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДНИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ .....	187
<b>Кириченко І.І., Мончинська І.В.</b> КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЖІНОЧЕ СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО» В РАМКАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	190
<b>Ковальов Д.В., Єфремов А.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕГІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ .....	193
<b>Ковальов М.С.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	196
<b>Ковальчук М.С., Жук І.І.</b> КОНЦЕПЦІЇ ЗАХИСТУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	199
<b>Козлова В.М.</b> МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ .....	201
<b>Конопля А.І., Любива В.В.</b> МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ Е-ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	204
<b>Копотієнко Т.Ю., Овчарик Р.Ю., Лобко О.С.</b> ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ: АКТУАЛЬНІСТЬ, НАПРЯМИ, ПЕРСПЕКТИВИ .....	206
<b>Коростова І.О., Ковтуненко А.С.</b> МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА РІЗНИХ РІВНЯХ .....	209
<b>Котелевська Я.В.</b> РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ: МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	212
<b>Котова І.М.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ .....	215
<b>Круглов В.В.</b> ВПЛИВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	217

<b>Крючок В.І., Охріменко А.Г.</b> РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	219
<b>Кудинська А.О., Томашук І.В.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....	221
<b>Кучеревський А.О., Черкасова С.О.</b> УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ У БІЗНЕСІ: СЬОГОДЕННЯ ТА РОЗВИТОК .....	224
<b>Лега О.С., Семів С.Р.</b> МЕХАНІЗМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНОГО ПАЛЬНОГО В УМОВАХ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	227
<b>Леонтєва А.Є., Ружинська О.В.</b> МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА: ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ .....	230
<b>Лещух І.В.</b> МЕТРОПОЛІЯ ЛІОН (ФРАНЦІЯ): ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ .....	233
<b>Лисенко А.М., Акімов С.С., Чадай Ю.В.</b> ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ .....	235
<b>Лі А.К.</b> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ.....	238
<b>Лінивий Ю.В., Верховод І.С.</b> СОЦІАЛЬНІ ДОСЯГНЕННЯ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ЄС .....	241
<b>Ліщенко А-М.Л., Компанець К.А.</b> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ГАЛУЗЕВОЇ, МІЖГАЛУЗЕВОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ .....	243
<b>Лояніч В.О.</b> РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	245
<b>Луньова О.К., Кіров Б.С.</b> ГЕНЕЗИС ПІДХОДІВ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	248

<b>Марков В.С.</b> РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДКРИТОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ .....	251
<b>Матяш В.П., Чечель А.О.</b> РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ .....	254
<b>Микитенко В.В.</b> КОГНІТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНИМИ АКТИВАМИ .....	257
<b>Могильна Л.М., Смакоуз Є.М.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ .....	260
<b>Мунтян І.В., Мільчева В.В.</b> БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ ВСЕСВІТНЬО ВІДОМИХ КОМПАНІЙ .....	262
<b>Мусійчук Д.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ .....	265
<b>Недзельська У.В., Федоришина Л.М.</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ .....	268
<b>Несененко П.П., Железняк А.Є.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ .....	271
<b>Несененко П.П., Шулікін Д.Н.</b> ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	274
<b>Нестуля О.В.</b> ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК ВІЙНИ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ ЯК СКЛАДОВІ ВИРІШЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО ПИТАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	277
<b>Нечитайло Т.Ю.</b> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ В СФЕРІ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ .....	280

<b>Нікішина О.В., Зеркіна О.О.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	283
<b>Носова Н.І.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ.....	286
<b>Овчарова Л.П.</b> МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК УКРАЇНИ .....	289
<b>Огородник Н.П.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАТЕГОРІЇ «ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ» У ПРОСТОРОВОМУ ВИМІРІ .....	292
<b>Олійник О.О.</b> ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ .....	295
<b>Палієнко Т.П.</b> РОЛЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК У ПІДВИЩЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ .....	296
<b>Пасічник Є.С., Ружинська О.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ .....	298
<b>Петрова С.С., Рябенька М.О.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ .....	300
<b>Пилип'як О.В., Сабара О.І.</b> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	302
<b>Пирог В.В., Дацій О.І.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....	304
<b>Піменов В.С.</b> ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ .....	307
<b>Подмазко О.М., Абрамова Д.В.</b> ЕКОЛОГІЧНЕ ЗЕМЛЕРОБСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ .....	310

<b>Подмазко О. М., Бошняк А.В.</b> ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГРОМАД В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ .....	313
<b>Подмазко О.М., Макущенко Л.А.</b> ІННОВАЦІЙНІ ІНФРАСТРУКТУРНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ: ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ SMART-CITY.....	315
<b>Попова Л.В.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	318
<b>Попович С.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЗА УЧАСТЮ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ .....	320
<b>Проценко Д., Негоденко В.С.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	323
<b>Пустовіт Н.В., Томашук І.В.</b> СТАН АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	326
<b>Путицький А.І.</b> СКОРОЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....	328
<b>Сабадощ О.В.</b> СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ .....	332
<b>Сардига А.А.</b> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК УСПІХУ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	335
<b>Свелеба Н.А., Папіж Л.М.</b> СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	338
<b>Свидрук І.І., Турянський Ю.І.</b> ДО ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ЧАС .....	340
<b>Семерня С.В., Харченко Т.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	343
<b>Семигуліна І.Б., Ярошенко І.В.</b> РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ КРАЇНИ В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ ЗАГРОЗ.....	345

<b>Сенченко В.В.</b> РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА: УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	348
<b>Сірук О.М.</b> ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ .....	351
<b>Слоква М.Г., П'янкова О.В.</b> СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ВІТЧИЗНЯНОГО ЕКСПОРТУ .....	355
<b>Соколенко Л.Ф.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В ЗОНІ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ .....	357
<b>Соколюк К.Ю.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ РИНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ .....	360
<b>Солом'яна Х.О., Дорожинський С.А.</b> ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ .....	363
<b>Солошенко М.О., Жадько К.С.</b> ІНТЕГРАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТИ В ЯКОСТІ ОСНОВНОЇ ВАЛЮТИ В ДЕРЖАВНУ ЕКОНОМІКУ .....	366
<b>Стовба Т.А.</b> ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МОРСЬКИХ АВАРІЙ ТА ІНЦИДЕНТІВ: МЕХАНІЗМИ КОМПЕНСАЦІЇ ВТРАТ .....	369
<b>Стоянова А.А.</b> АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ: ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ ОДЕЩИНИ.....	372
<b>Сулімовський Т.І., Левкіна Р.В.</b> СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	375
<b>Танклевська Н.С., Пучок М.С.</b> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ .....	378
<b>Танклевська Н.С., Шалаєв В.Ю.</b> ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ.....	380
<b>Тютюнник Г.О.</b> СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «АКВАПРОДОВОЛЬЧА СИСТЕМА»: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСТОСУВАННЯ .....	382

<b>Федорова К.О., Томашук І.В.</b> ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	383
<b>Фецатчин А.Б., Гункевич М.Б.</b> ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	387
<b>Філяр С.В., Бондарчук І.В., Довгань В.В.</b> ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	389
<b>Філяр С.В., Ревякін Д.Ю.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ КОШТАМИ...	391
<b>Філяр С.В., Стринюк В.М.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ .....	393
<b>Фролов А.Ю.</b> РОЗВИТОК РИНКУ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ МІСТ УКРАЇНИ .....	396
<b>Чермянін А.В., Верховод І.С.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	399
<b>Чернявська Т., Чернявський Б.</b> РОЛЬ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ У ПОСТВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА РЕМЕДІАЦІЇ ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ .....	401
<b>Шагун Є.М., Вербицька В.І.</b> ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ .....	404
<b>Шандова Н.В., Кошовий Т.Е.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	407
<b>Шарпа В.Г., Бреус С. В.</b> НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ .....	411
<b>Швець П.А.</b> МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ .....	413
<b>Шебаніна О.В., Жебко О.О., Ткаченко М.О.</b> ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ .....	416

**Шевченко Є.Д., Краєвський В.М.**

СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ..... 420

**Шершун О.М.**

ПОДОЛАННЯ СТРУКТУРНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В АГРАРНОМУ  
СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ..... 423

**Яковенко Р.В., Чайкін В.В.**

УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОЗПОДІЛОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА  
МІЖГАЛУЗЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ВІЙНИ ..... 426

## СЕКЦІЯ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

**Andriichuk O.V., Nebava M.I.**

STAGES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IMPLEMENTATION  
AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE ..... 430

**Bekh K.**

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ONLINE SHOPPING ..... 432

**Burzyńska A., Burzyńska D.**

CHARACTERISTICS AND MOTIVES OF WHITE COLLAR CRIMES ..... 434

**Cherniavskiy Bohdan**

DIGITALIZATION AND IT TECHNOLOGIES IN THE REMEDIATION OF  
WAR-AFFECTED TERRITORIES: IMPACT ON IMPROVING THE  
INVESTMENT CLIMATE AND ACTIVATING ENTREPRENEURIAL  
ACTIVITY IN UKRAINE ..... 437

**Dashkovska M.V., Sargsyan L.G.**

AGRARIAN BUSINESS: REALITIES OF THE THIRD YEAR OF THE WAR .... 439

**Deng Zihao**

THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY ON  
THE JOINT-STOCK COMPANY'S CAPITAL FORMATION ..... 441

**Ding Nan**

EVALUATING THE ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITIES  
SUCCESS AT DIFFERENT SCIENTIFIC-PRODUCTION CYCLE POINTS ..... 443

**Gao Zhenhua**

VENTURE-BASED CAPITAL ATTRACTION FOR  
ENTERPRISE DEVELOPMENT ..... 445

**Hishchak O.R., Breus S.V.**

PLANNING THE DEVELOPMENT OF IT-OUTSOURCING IN UKRAINE  
DURING THE WAR: RISKS AND OPPORTUNITIES ..... 447



<b><i>Kichuk N., Silicheva N.</i></b>	
THE INFLUENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY.....	449
<b><i>Liu Yanling</i></b>	
MANAGING STRATEGIC CHANGE IN AN ENTERPRISE THROUGH ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT .....	452
<b><i>Nechyporenko T.D.</i></b>	
MODERN BUSINESS ENVIRONMENT: TRENDS AND PERSPECTIVES .....	454
<b><i>Nizhnikov Illya</i></b>	
TOOLS FOR MEASURING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY .....	457
<b><i>Posternak Iryna, Posternak Oleksii</i></b>	
PLANNING THE DEVELOPMENT OF CITY BUILDING ENTERPRISES.....	460
<b><i>Serazhym V.J., Sai D.V.</i></b>	
INNOVATIONS IN MARKETING RESEARCH FOR BUSINESS FORECASTING .....	463
<b><i>Shi Guangming</i></b>	
INTRODUCTION OF MAPPING IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES .....	465
<b><i>Wang Fei</i></b>	
INNOVATIVE TRANSFORMATIONS AT REGIONAL ENTERPRISES .....	467
<b><i>Абдуллаєва А.Р., Пархоменко О.Ю.</i></b>	
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	469
<b><i>Андрейченко А.В., Шарандак О.М.</i></b>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	472
<b><i>Андрейченко А.В., Шумейко В.М.</i></b>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	474
<b><i>Андрусова Н.Ф., Овчарик Р.Ю.</i></b>	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АУДИТУ – ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ .....	477
<b><i>Арбузова А.В., Зубко Т.Л.</i></b>	
ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ І СТРАТЕГІЇ РИЗИКУ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ.....	480
<b><i>Баранніков М.О., Тульчинська С.О.</i></b>	
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	483

<b>Бахмутян В.І., Овчарик Р.Ю.</b> АУДИТ РИЗИКІВ І ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У БІЗНЕСІ .....	485
<b>Беспятык М.В., Арзянцева Д.А.</b> КЛІМАТИЧНО-НЕЙТРАЛЬНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ .....	488
<b>Борисенко М.С., Овчарик Р.Ю.</b> РОЛЬ АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	491
<b>Будяков Г.В.</b> ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ІТ-АУТСОРСИНГУ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	493
<b>Буняк Н.М.</b> ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	495
<b>Вареник С.С., Гавриш Ю.О.</b> ВПЛИВ «ЗЕЛЕНОГО» ТРЕНДУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	497
<b>Варіс І.О., Очеретюк А.Ю.</b> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ: ЯК JOB-ПОРТАЛИ ЗМІНЮЮТЬ РЕКРУТИНГ .....	499
<b>Вербицька Г.Л.</b> РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	502
<b>Гапоненко О.Є., Чжан Їнвей</b> АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	503
<b>Геращенко М.Є., Тульчинська С.О.</b> АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	506
<b>Гончаренко О.В., Славкова О.П.</b> ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	508
<b>Горбатюк Л.М., Борисенко В.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ....	511
<b>Гострик О.М.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУБУРБАНІЗАЦІЇ НА ОБЛАСНОМУ РІВНІ .....	514

<b>Гуржий П.О.</b> ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	516
<b>Дашутіна Л.О., Боровик Д.А.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....	519
<b>Деньгуб В.В., Маркова О.</b> ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ .....	522
<b>Джус В.В., Єсін О.О.</b> ОРГАНІЗОВАНІ ТОВАРНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ .....	524
<b>Дімчогло А.І.</b> ВИБІР СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД .....	527
<b>Доброва Н.В., Ларіна Т.І.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	529
<b>Доброва Н.В., Шапаренко А.І.</b> МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УСПІШНОГО РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	532
<b>Догадаєв С.В., Колесник О.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....	535
<b>Дорожинський С.А., Тарасенко К.Ю., Яценко В.В.</b> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ .....	538
<b>Драчинська К.В., Рябенька М.О.</b> ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	541
<b>Дробенюк К.О., Карпов В.А.</b> ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТРИКОТАЖНОГО ОДЯГУ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	544
<b>Дугінець Г.В., Мазур К.В.</b> ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ .....	547
<b>Дяченко М.М.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	549

<b>Єфіменко М.О., Бай С.І.</b> МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	551
<b>Жуков Д.В., Зубко Т.Л.</b> ФІНАНСУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАНЬ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ .....	554
<b>Задоя А.О.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД ЗА ГОРИЗОНТ .....	557
<b>Задоя О.А.</b> АНАЛІЗ ПЕРШОЧЕРГОВИХ НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ .....	560
<b>Заїка Ю.А., Заїка О.В.</b> УСПІШНІ ПРИКЛАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО БІЗНЕСУ .....	562
<b>Замула О.В., Замула О.О., Сьюй Євей</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ .....	564
<b>Застьола Є.О.</b> АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У ПЛАНУВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТ .....	566
<b>Іваницький Н.Б.</b> ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ .....	568
<b>Ігнатко М.І.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ .....	570
<b>Ігнатко М.І., Ігнатко Я.В.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН ..	573
<b>Кадола М.Ю., Полякова М.В., Нестерюк О.Г.</b> АВС АНАЛІЗ ДАНИХ ПРО КЛІЄНТІВ МЕРЕЖИ СУПЕРМАРКЕТІВ .....	575
<b>Кайдалов І.В.</b> ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ КАПІТАЛОМ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ .....	578
<b>Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ШЛЯХОМ ЗАЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	580

<b>Калашиник М.Ю., Пальчиков В.М., Ульяновченко Н.В.</b> СТРИМКИЙ РОЗВИТОК НОВОЇ ПОШТИ ЯК ЗАСІБ ПРИСТОСУВАННЯ ДО РЕАЛІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ) .....	583
<b>Карпенко П.І., Кудактін С.В.</b> ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ HRIS .....	585
<b>Карпенко В.А., Ружинська О.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОФШОРНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ: ШВЕЙЦАРІЯ .....	588
<b>Карпов В.А., Караван В.С.</b> ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ .....	591
<b>Кацов В.В., Славкова О.П.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ .....	593
<b>Кічук Н.В., Катюжинська А.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	595
<b>Кобік А.В.</b> ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ .....	597
<b>Кобік В.А.</b> ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК СУЧАСНА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	600
<b>Коваленко М.О., Овчарик Р.Ю.</b> РОЛЬ АУДИТУ В ОЦІНЦІ РИЗИКІВ І ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	603
<b>Ковальов А.І., Глинянська Д.В.</b> ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ .....	605
<b>Ковальська Д.О., Компанець К.А.</b> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА ВИБІР КЛІЄНТІВ .....	608
<b>Колодко Н.С.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	611
<b>Коломієць Б.</b> ПРИНЦИПИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА .....	614

<b>Коренюк Д.С.</b> МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ .....	617
<b>Корешніков Ф.Ю.</b> ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ВОЛАНТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ .....	619
<b>Корпало О.А.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ .....	622
<b>Костенко А.В., Штанова А.Л.</b> РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	624
<b>Костенко Ю.В., Овсієнко Н.В.</b> АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ .....	627
<b>Кривомлин В.В.</b> СТРУКТУРА ТА СКЛАДОВІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	630
<b>Кулик М.В.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....	632
<b>Купінець Л.Є.</b> ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ .....	635
<b>Ланчук Я.С., Дуб М.Г.</b> ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ .....	638
<b>Лесях О.С., Рябенка М.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ .....	640
<b>Лимонова Е.М.</b> ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: НЕЦЕНОВІ ФАКТОРИ ПРОПОЗИЦІЇ.....	643
<b>Лінькова О.Ю.</b> БЛОКЧЕЙН І ПРОЗОРИСТЬ В УПРАВЛІННІ .....	646
<b>Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Жадько О.А.</b> ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНТЕРНЕТ-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	648
<b>Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Ткаченко О.О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....	650

<b>Лось М.В.</b> КОМАНДОУТВОРЕННЯ – ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІХУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ .....	652
<b>Мальцева В.С., Пивавар І.В.</b> РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	654
<b>Маиштал І.В., Кліменко О.М.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МІНІМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	656
<b>Мельниченко А.А., Кліменко О.М.</b> ЗНАЧЕННЯ ПРОГНОСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ВИЯВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА .....	658
<b>Міщук Є.В.</b> ОБЛІК І АНАЛІЗ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ У КОНТЕКСТІ ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ.....	660
<b>Моїсеєнко І.А., Славкова О.П.</b> ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ .....	662
<b>Мокан Д. В., Пархоменко О. Ю.</b> ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЗА ДОПОМОГОЮ АНАЛІЗУ ВЕЛИКИХ ДАНИХ НА RUTNOM .....	664
<b>Мосумова А.К.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ «ІНТЕРНЕТ-РЕЧЕЙ» НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ .....	667
<b>Мошкун Г.І., Марченко В.М.</b> ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	670
<b>Муконін О.В.</b> ВИДИ ДЬЮ-ДІЛІДЖЕНСУ: ПРОБЛЕМИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ .....	672
<b>Наливайко Д.В.</b> РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ .....	674
<b>Нежива М.О.</b> ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ПОГЛИНАЄТЬСЯ .....	677
<b>Несененко П.П., Тітова Є.П.</b> ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ У ФУНКЦІОНУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	679

<b>Несененко П.П., Чаленко В.О.</b> ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	682
<b>Несененко П.П., Шведенко Т.Є.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ .....	685
<b>Несененко П.П., Шулікін Д.Н.</b> ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	688
<b>Нестерчук Т.В., Сіренко Н.М.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА СТІЙКІСТЬ І РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	691
<b>Нечипоренко А.В.</b> РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	694
<b>Нижниченко О.С., Колесник О.О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ .....	696
<b>Ніжніков О.М.</b> ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	699
<b>Новак О.В., Тихоміров М.Д.</b> ІННОВАЦІЙНА КОМПОНЕНТА В ЕКОНОМІЧНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ КРАЇН .....	701
<b>Новаковська Є.В., Карпов В.А.</b> ОСНОВИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ В УКРАЇНІ.....	703
<b>Оглобліна В.О., Ардикуце І.О., Лукашов М.С.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	705
<b>Огребчук В.А., Шушкова Ю.В.</b> ІННОВАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ...	708
<b>Олійник Н.М., Данюк Д.Г., Сенчин О.В.</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ «ZOTT SE & CO. KG») .....	711



<b>Ордуханов Т.Г., Кришталь Г.О.</b> ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ .....	714
<b>Остапенко Р.М.</b> АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ .....	716
<b>Остапенко Т.Г.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ .....	719
<b>Парасій-Вергуненко І.М., Лучний І.В.</b> СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІДЖИТАЛ АНАЛІТИКИ ...	722
<b>Пастушенко В.Ю., Сіренко Н.М.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	725
<b>Педченко Д.В.</b> МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ .....	727
<b>Петренко В.П.</b> СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ВІЙНИ .....	729
<b>Пивавар І.В., Черкаський Д.О.</b> МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА .....	732
<b>Плахотіна О.В., Ружинська О.В.</b> ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ НА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ .....	734
<b>Побоченко Л.М., Сабадаш М.В.</b> НОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО РИНКУ ...	737
<b>Подмазко О.М., Кутузов О.В.</b> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	740
<b>Пронін А.А.</b> МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ .....	742
<b>Птіцина Л.А.</b> БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЧЕРЕЗ АКТИВНІ БОЙОВІ ДІЇ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ .....	744

<b>Пушкар К.В., Мірко Н.В.</b> ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНСЬКІ СТАРТАПИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....	747
<b>Рахвал І.Р., Табачук А.Я.</b> HR-СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ В УКРАЇНСЬКОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ .....	750
<b>Решетняк О.І., Юрченко О.К.</b> ПРОГНОЗУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ .....	753
<b>Свелеба Н.А., Макар Ю.О.</b> ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ .....	755
<b>Седляр Д.О., Седляр М.О.</b> КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ .....	757
<b>Сігіда Т. Ю., Бреус С.В.</b> АПАРТ-ГОТЕЛІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	761
<b>Скороход О.Ю., Колесник О.О.</b> ЕКОСИСТЕМИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ .....	764
<b>Слюсаренко В.Д.</b> СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	766
<b>Смірнов І.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ .....	768
<b>Степаненко Н.О., Ащепкова Д.В.</b> СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ .....	770
<b>Стрільчук О.А., Табачук А.Я.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	772
<b>Сулаберідзе А. Г.</b> СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ .....	775
<b>Тарасова А.В., Верховод І.С.</b> ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ .....	777
<b>Тардаскіна Т.М., Ільїн Д.О.</b> РОЗРОБКА GTM-СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	779

<b>Тимчук А.О.</b> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ .....	781
<b>Тищенко С.І., Гулько А.В.</b> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ .....	783
<b>Толкачова Г.В., Єрмаков Д.А.</b> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	785
<b>Топалова І.А.</b> ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ .....	787
<b>Філяр С.В., Стринюк В.М., Сімаков С.Г.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	790
<b>Хіміч С.В., Брюховецька І.О., Кришталь Г.О.</b> ПРІОРИТЕТИ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	792
<b>Чабан Я.В., Степаненко Н.О.</b> ВПЛИВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ТА ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ НА ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	794
<b>Шатова Ю.В., Смирнова Т.А.</b> АНАЛІТИКА ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	796
<b>Шевчук Д.В., Сухорукова А.Л.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	799
<b>Шимановська-Діанич Л.М., Шимановська В.Л.</b> ВИКЛИКИ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	802
<b>Ширченко Б.С., Любчак І.С.</b> ІНВЕСТУВАННЯ У ВІДНОВЛЮВАНУ ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ .....	805
<b>Шпалярєнко П.О., Підкамінний І.М.</b> ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ В БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	808
<b>Шпильова А.О., Охріменко А. Г.</b> ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ .....	810

**Шпомер А.М.**

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ..... 813

**Яковенко Р.В., Овчінніков С.С.**

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «ГІДРОСИЛА» ..... 816

**Яковенко Р.В., Тітова О.В.**

УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ КІЗ «ЛЕЗО»  
ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ ..... 819

**Янчевський В.Р., Фроленкова Н.А.**

ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ..... 821

### СЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

**Didkovska L.I.**

REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF THE USE  
AND PROTECTION OF WATER RESOURCES ..... 824

**Барабаш А.Г., Песік Я.В.**

ЗЕМЕЛЬНА РЕФОРМА ЯК СКЛАДОВА АГРАРНОЇ РЕФОРМИ ..... 826

**Блажко А.О., Пивавар І.В.**

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 829

**Годнюк І.В., Шикерява Т.В.**

ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО  
СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ ..... 832

**Джус В.В., Плотнікова В.К.**

ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ ..... 835

**Дубовка А.С., Карпов В.А.**

ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО  
СЕРЕДОВИЩА В СФЕРІ КОНОПЛЯРСТВА В УКРАЇНІ ..... 841

**Еннан Р.Є.**

ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОГОВОРУ В СФЕРІ  
ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ..... 843

**Загребельна Н.А.**

СВІТОВІ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ  
КОРПОРАТИВНОГО ДОГОВОРУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ  
ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ ..... 846

<b>Карпенко Р.В.</b> ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	849
<b>Костюкевич А.М.</b> ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ .....	851
<b>Кузьмін Д.В., Весперіс С.З.</b> РОЛЬ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .....	854
<b>Листопад Є.І.</b> ВПЛИВ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ НА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ .....	857
<b>Малов Б.Є.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАПОБІГАННЯ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ.....	860
<b>Мартинюк В.А.</b> ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .....	862
<b>Мірко Н.В., Павлишина Н.І., Кулик С.А.</b> ВПЛИВ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	865
<b>Мірко Н.В., Кулик Я.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМЦІВ В УКРАЇНІ .....	867
<b>Павлова Т.О.</b> ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПРАВОПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	870
<b>Петрів І.М.</b> ПРОЦЕДУРНІ ПОРУШЕННЯ ПРИ СКЛАДАННІ АКТА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОДАТКОВОЇ ПЕРЕВІРКИ ТА РОЗГЛЯДІ ЗАПЕРЕЧЕНЬ НА НЬОГО: ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ .....	873
<b>Петровська О.Я., Погарченко Т.В.</b> ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ .....	875

***Поліщук М.Г.***

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРАВОЗАСТОСОВНІ  
АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ ..... 878

***Протасова А.І., Овчарик Р.Ю.***

РОЛЬ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ У ФОРМУВАННІ  
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 880

***Старченко А.Ю.***

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА  
ПОНЯТТЯ ЦИФРОВОЇ РЕЧІ ..... 882

***Янкевич Д.П., Чопко Х.І.***

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ У  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ..... 884

***Яхімович І.Д., Карнов В.А.***

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .. 886

## СЕКЦІЯ 1. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА ГАЛУЗЕВОМУ, МІЖГАЛУЗЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ



**Arbuzova A.V.**

*The bachelor's degree student in the educational program  
«International Economics»,  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine*

**Shyrmova T.Y.**

*Senior lecturer at the department of modern European languages  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine*

## **DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMY THROUGH SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

Small and medium enterprises (SMEs) are a key component of any country's market economy. They fulfill a social function by creating jobs for the population and providing professional training.

According to a UNDP study, the structure of enterprises in Ukraine remained almost unchanged from 2014 to 2022: 95% were small enterprises, and nearly 5% were medium-sized [1]. These businesses drive economic activity in the regions, stimulate local demand, and are essential elements of economic growth.

With the onset of the full-scale war with Russia, Ukrainian businesses faced extraordinary challenges: production shutdowns, loss of markets, employee mobilization, and infrastructure destruction. By the end of 2023, 78.1% of SMEs assessed their financial and economic condition as poor or unsatisfactory. Only 36.5% of SMEs continued operations during the war, while 6% were forced to cease activities for a year or more [1].

The main problems of Ukrainian small businesses include:

- *Regulatory difficulties*: Government policies regarding small enterprises are often poorly thought out. The system of state support for small businesses in Ukraine is quite weak. Frequently, companies choose their legal form not based on the most effective business management, but due to existing legislative restrictions [2, p. 17].
- *Credit and financial difficulties*: Businesses face challenges in obtaining loans and financial support [2, p. 17].
- *Administrative barriers*: Due to complex legislation and numerous regulatory acts, small businesses often encounter obstacles at the federal, regional, and local levels. Excessive control, inspections, significant reporting requirements, and the large number of supervisory bodies further complicate business operations [2, p. 17].
- *High competition*: Small enterprises struggle to compete with large corporations, which often creates serious challenges for them.
- *Corruption*: A high level of corruption also poses a significant barrier to the development of small businesses [2, p. 17].



In such extremely difficult conditions supporting SMEs by the state has become critically important for maintaining economic activity. One of the first steps was the modernization of the "5-7-9%" program, which provided companies with the opportunity to receive preferential loans to cover payroll expenses and preserve jobs [3]. The government also introduced a moratorium on business inspections, simplifying operations under martial law. The state provided financial assistance through special funds for the restoration of destroyed enterprises.

To reduce financial pressure, the government lowered profit tax and VAT rates for critical sectors of the economy, including agriculture and IT. The procedures for registering new businesses and opening bank accounts were simplified, facilitating rapid adaptation to new conditions.

International organizations, such as the United Nations Development Programme (UNDP), worked alongside the government to provide grants to small businesses, particularly to entrepreneurs who lost assets due to hostilities. Lviv and Vinnytsia regions became examples of successful recovery thanks to state support, industrial parks, and loans and grants for the agricultural sector.

However, despite significant government support, entrepreneurs still face numerous challenges. One of the most serious issues is the blocking of tax invoices, which has affected 31,3% of enterprises [1]. Problems also relate to logistics, which have been complicated by infrastructure destruction and difficulties in interacting with customs authorities. Some businesses also report increasing difficulties in retaining key employees, limiting their capacity to expand.

The recovery of small and medium enterprises will be crucial for the economic revival of Ukraine after the war. To ensure sustainable development, it is important to utilize tools such as franchising and leasing, which will provide financial support for businesses and expand their opportunities. The self-organization of entrepreneurs through associations, cooperatives, and networks will strengthen collaboration and experience sharing. Additionally, effective personnel management and professional training will be key to the long-term stability and competitiveness of enterprises.

In turn, state support programs should include:

1. *State Support*: This encompasses legal, informational, financial, tax, and credit assistance.

2. *Expansion of Lending*: Increasing access to long-term loans with low interest rates will allow enterprises to restore their operations and expand production [4, p. 69].

3. *Infrastructure Support*: The state should invest in the restoration of critical infrastructure, which will help businesses quickly recover their logistical and production processes [4, p. 69].

4. *International Cooperation*: Financial and technical assistance, along with deepening partnerships with international financial institutions and grant organizations, will facilitate attracting investments and help adapt to European markets. Additionally, legal support and staff training will be crucial factors [4, p. 69].

5. *Financial Support*: In times of crisis, access to financing becomes even more important. Reducing the tax burden and implementing preferential lending programs will contribute to the restoration of business operations [4, p. 69].

6. *Administrative Support: Simplifying business registration and reducing regulatory pressure are essential for stimulating SMEs in challenging conditions* [4, p. 69].

Thus, small and medium-sized enterprises play an important role in the economic recovery of Ukraine's regions. Government support, which includes financial incentives, tax reductions, and simplification of administrative procedures, significantly helps SMEs cope with the challenges of war. Successful examples of relocation and business recovery confirm the effectiveness of these measures, which should be continued and expanded in the post-war period to ensure sustainable economic growth.

To address the financial difficulties of small and medium-sized enterprises, it is necessary to establish specialized funds, reduce interest rates on loans, and involve commercial banks in preferential financing programs. Thus, providing loans to enterprises will become a promising avenue for Ukrainian banks and an important step in supporting entrepreneurship in Ukraine.

#### *References:*

1. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>\_\_\_\_ (дата звернення: 29.09.2024).

2. Благой В. В., Янченко Н. В., Тихомирова А. О. Підтримка малого та середнього бізнесу з метою посилення підприємницької активності в національній економіці України. *«Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2019. №22. С. 17–19. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/177623> (дата звернення: 28.09.2024).

3. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: Минулого тижня бізнес отримав пільгових кредитів на 1,1 млрд гривень. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-prohrama-dostupni-kredyty-5-7-9-mynuloho-tyzhnia-biznes-otrymav-pilhovyykh-kredytiv-na-11-mlrd-hryven> (дата звернення: 29.09.2024).

4. Прокоп'єва У. О., Мірошник Р. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2020. Т. 4. №1. С. 63–69. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-4-number-1-2020/development-small-and-medium-sizes-businesses> (дата звернення: 28.09.2024).

**Bondar A.V.**

*PhD student of Management  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

**Brychko A.M.**

*Associate Professor of Public Management and Administration Department  
Sumy National Agrarian University  
Sumy, Ukraine*

## **STRATEGIC PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Strategic planning of the development of agricultural enterprises is an important tool for ensuring their stable functioning and long-term growth in the conditions of the modern economy. The agricultural sector plays a key role in the economy of many countries, ensuring food security, export potential and employment of the population. However, agricultural businesses often face a number of challenges, such as fluctuating market prices, climate change, unstable government policies, and the globalization of markets.

Strategic planning allows agricultural enterprises to more efficiently use available resources, take into account external factors and respond in a timely manner to changes in the environment. Development planning includes determination of long-term goals, assessment of internal opportunities and external threats, as well as development of specific strategic steps aimed at achieving sustainable development of the enterprise.

In modern conditions, strategic planning not only ensures adaptation of agricultural enterprises to changing market conditions, but also helps them implement innovative approaches, increase competitiveness, optimize production processes and reduce risks. This allows enterprises not only to stay afloat, but also to actively develop, using new opportunities for growth and modernization of the agricultural sector.

Strategic planning in agricultural enterprises is the process of determining long-term goals and directions of development, taking into account internal opportunities and external factors. In the conditions of the instability of agricultural markets and the significant influence of globalization processes, strategic planning becomes an important tool that allows enterprises to adapt to changes and ensure the sustainability of their activities.

One of the key stages of strategic planning is the analysis of the enterprise's external environment. This includes studying market conditions, political and economic trends, climate change and new technologies. In addition, it is important to assess the competitive environment in which the enterprise operates and to study the demand for agricultural products in the domestic and foreign markets.

Another aspect is the analysis of internal capabilities, which includes an assessment of resources, financial condition, production capacity, personnel potential and technological base. Agricultural enterprises should take into account their strengths

and weaknesses in order to build effective development strategies based on this. For example, access to high-quality land, modern machinery or innovative technologies can become the basis for increasing productivity and product quality.

To ensure long-term success, agricultural enterprises can use different strategic approaches. The main models of strategic development include:

- Product differentiation strategy: focused on the production of unique products or improved quality, which allows the enterprise to stand out on the market and attract consumers. This may include organic farming, the production of eco-products or products with additional properties, for example, with high nutritional value.

- Cost reduction strategy: aimed at optimizing production processes and reducing costs, which allows to increase the profitability of the enterprise. This strategy involves the introduction of modern technologies, automation, as well as rational use of resources.

- Innovative strategy: emphasizes the implementation of the latest technologies and scientific achievements in the production process. This could include using drones to monitor fields, applying digital production management systems, or investing in genetic technologies to improve yields.

- Integration strategy: aimed at strengthening cooperation with other enterprises or creating agro-industrial clusters to achieve synergy in resource management and increase competitiveness.

The process of developing a strategic plan includes several main stages:

- Defining the mission and vision of the enterprise: formulation of key principles and goals that the enterprise seeks to achieve in the long term.

- Formulation of strategic goals: these can be specific quantitative and qualitative indicators, such as increasing the level of productivity, increasing market share, diversifying production or increasing profitability.

- Development of tactical measures: on the basis of strategic goals, specific programs and actions are created, which must be implemented in the short term to achieve the planned results.

- Resource support: planning of financial, material and personnel resources for the implementation of the strategic plan. It is also important to take into account the possibility of attracting investments or credit resources for the implementation of projects.

- Monitoring and correction: the implementation of the strategic plan requires constant monitoring of its implementation. Monitoring of results allows you to make timely corrections in case of deviations from the planned indicators.

Agricultural enterprises face a number of challenges, such as dependence on weather conditions, instability of market prices for agricultural products, problems with access to credit resources, as well as political and economic risks. These factors create additional difficulties for strategic planning, which requires taking into account possible risks and developing measures to minimize them.

At the same time, strategic planning opens up new perspectives for agricultural enterprises. Modern innovative technologies, digitalization, global markets and opportunities for exporting products create favorable conditions for the development

of the agricultural sector. Smart planning allows businesses to take advantage of these opportunities for sustainable growth, increased efficiency and competitiveness.

Innovations play an increasingly important role in the strategic planning of agricultural enterprises. The use of modern technologies, such as precision farming systems, automation of production processes and digital management platforms, allows to increase productivity and optimize resources. Also, an important factor is the development of agricultural technologies, which can help increase yields, improve resistance to climate change, and reduce production costs.

Strategic planning is a critical tool for the development of agricultural enterprises, allowing them to adapt to market changes, manage risks and use internal resources most effectively. The main elements of strategic planning are the analysis of the external environment, assessment of internal capabilities, development of strategic goals and action plans, as well as constant monitoring and correction of strategies.

To achieve success in the agricultural sector, enterprises must innovate, increase productivity and ensure optimization of resources. Innovative approaches, such as precision agriculture, digitization of production processes and the development of agricultural technologies, contribute to increasing competitiveness and sustainable growth of enterprises.

Thus, strategic planning provides agricultural enterprises with the opportunity to use new market opportunities, minimize risks and ensure long-term development even in difficult economic conditions.

### *References*

1. Antoniuk, L. L. (2020). Strategic management of the development of agricultural enterprises: modern approaches and models. *Agrarian Economics*, 12(3), 45-52.
2. Honcharuk, T. V. (2019). Strategic planning in the agricultural sector: challenges and prospects. *Economy of APC*, 9(2), 18-27.
3. Poltoratskyi, V. V. (2022). Effective management and strategic planning in agribusiness. *Journal of Agrarian Sciences*, 21(4), 102-110.
4. Shevchenko, M. I. (2020). Strategic management of the development of the agricultural sector in the conditions of globalization. *Economic strategy and practice*, 9(2), 64-72.

***Brychko A.M.***

*Associate Professor of Public Management and  
Administration Department,  
Sumy National Agrarian University  
Sumy, Ukraine*

## **THE ROLE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF TERRITORIAL ECONOMIC STRATEGIES**

In today's decentralization and development of the regional economy, local communities' role in forming and implementing territorial economic strategies is becoming particularly relevant. Decentralization gives communities more powers and opportunities to influence the socio-economic development of their own territories. They become active participants in the process of planning and managing local resources, as well as defining strategic directions for development.

Local communities, as the closest level of government to the population, best understand the needs, problems and opportunities of their territories. This allows them to effectively form economic strategies aimed at achieving sustainable development, creating new jobs, attracting investments and improving the quality of life of citizens.

The process of developing territorial economic strategies requires the active participation of the community at all stages: from the identification of key problems to monitoring and evaluation of results. Such participation ensures broad public support and ensures that the strategy takes into account the real needs and opportunities of the region. The involvement of local communities in this process contributes not only to effective management of resources, but also to increased responsibility for their use.

In the context of forming economic strategies, it is also important to consider partnerships with various stakeholders: business, public organizations, educational institutions and investors. This makes it possible to improve the quality of management decisions and contribute to the integration of the community into global economic processes.

The formation of territorial economic strategies takes place through several key stages, in which the participation of local communities is crucial.

- Analysis of local needs and resources: At the initial stage, communities analyze their own socio-economic conditions, assess available resources and determine the most urgent needs. It is important to consider the natural, human, infrastructural and financial resources that can become the basis for economic growth.

- Determination of strategic priorities: After assessing the resources, the community must determine strategic development priorities. These can be priorities aimed at the development of the agricultural sector, infrastructure, industry, tourism or other sectors that have the potential for growth.

- Development of specific measures: The next stage consists in the development of specific measures and programs aimed at achieving the defined strategic goals.

These can be infrastructure modernization projects, creation of new enterprises, development of small and medium-sized businesses, investment attraction or development of tourist zones.

- Monitoring and adjustment of the strategy: The implementation of the strategy requires constant monitoring to assess the effectiveness of the planned measures. Local communities, based on feedback, have the opportunity to promptly adjust their activities, adapting the strategy to new conditions and challenges.

For the successful implementation of territorial economic strategies, it is important to establish effective mechanisms. One of these mechanisms is a partnership between local authorities, public organizations, business and investors. This cooperation allows for adequate financing and support of initiatives aimed at economic development.

In addition, an important aspect is the involvement of the local population in the decision-making process. Active participation of the community in public hearings, strategic sessions and polls allows not only to improve the quality of the decisions made, but also to strengthen trust in authorities and increase responsibility for their implementation.

Local communities have unique opportunities for mobilization and rational use of local resources. For example, the development of the agricultural sector can become a priority for rural communities that own significant land resources. At the same time, urban communities can focus on the development of industry, tourism or the IT sector.

In addition, communities can more actively attract foreign investment through the creation of attractive conditions for business, such as special economic zones, simplification of regulatory procedures, and provision of tax benefits. This helps to increase the competitiveness of the community and create new jobs.

Recently, the importance of innovations in strategic planning at the local level is growing. The use of modern technologies, such as digitization, artificial intelligence and automation, allows communities to significantly increase the efficiency of management processes. For example, the implementation of e-government systems allows citizens to participate more actively in decision-making and promotes transparency and accountability of local self-government bodies.

Another example is the development of "smart" cities and communities, where innovative technologies are used to improve the quality of life, rational use of resources and improve communications.

Despite the successes of decentralization and the active participation of communities in the formation of economic strategies, there are also certain challenges. Among them are insufficient funding, weak level of institutional development of communities, insufficient level of personnel training and limited external investments. However, these challenges can be overcome through strengthening partnerships with international donors, governmental organizations and the private sector.

The prospects for the development of local communities in the implementation of economic strategies are related to the ability to adapt to new challenges, the use of innovative approaches, and the strengthening of institutional capacity.

Local communities play a key role in the formation and implementation of

territorial economic strategies in conditions of decentralization. Their active participation in the processes of planning, decision-making and resource management ensures greater responsibility for economic development and increases the effectiveness of implementation of strategic initiatives.

Communities, as the level of management closest to the population, have the best knowledge about their needs, problems and opportunities, which allows for the formation of strategies that correspond to the real conditions of the territories. Important stages in the formation of economic strategies are the analysis of local resources, determination of development priorities, development of specific measures, monitoring and adjustment of plans in the process of their implementation.

Cooperation between local authorities, business, public organizations and the population is an important factor in the successful implementation of economic strategies. In addition, innovative approaches, such as the use of modern technologies and smart planning, can significantly increase the effectiveness of management and development of communities. The main challenges faced by local communities are limited financial resources, insufficient institutional capacity and weak investment attraction. However, the active involvement of external partners, international donors and the private sector can contribute to overcoming these difficulties.

Thus, the role of local communities in the formation and implementation of territorial economic strategies is decisive for achieving sustainable development of regions and improving the well-being of the population.

### *References*

1. Bocharova, I. (2021). Decentralization as a factor in the development of local communities in Ukraine. *Economics and Management*, 45(2), 32-41.
2. Horodnytskyi, O. (2020). The role of local communities in the formation of economic strategies of territorial development. *Regional Economy*, 30(3), 15-27.
3. Mikhnovets, L. (2023). Innovative approaches in planning the territorial development of communities. *Local self-government in Ukraine*, 18(4), 48-56.
4. Shabatura, S. V. (2021). Participation of communities in the formation of strategic planning at the local level. *Strategic decisions and management*, 9(2), 18-24.



***O. Chaikin***  
*PhD of Economics,*  
*doctoral student*  
*Polissia National University,*  
*Zhytomyr, Ukraine*

## **THE INCLUSIVE APPROACH OF NATIONAL ECONOMY DEVELOPMENT MANAGEMENT UNDER SOCIAL AND ECONOMIC INEQUALITY CONDITIONS**

Global trends of national economies functioning convincingly testify the dominance of extractive models of economic development that exacerbate social and economic inequality. Extractive socio-economic systems limit equal access to both opportunities, as well as to the labor results and resources, therefore, they do not motivate the population to save, invest, innovate and develop territorially, moreover, they do not take into account ecological needs.

Social inequality can manifest itself in various forms, specifically: 1) inequality of opportunities, which determined itself in unequal chances and prospects among different segments of the population, in particular, gaps between the opportunities for access to education and medical services among the rural and urban population; 2) inequality of attitude and responsibility, which is determined as uneven ratio of duties and privileges, in particular, the gap between opportunities for building a career or distribution of material goods; 3) political inequality, which is reflected in different possibilities of participation in political processes access, in particular due to gaps in access to material resources and their distribution; 4) inequality of life, which determined in different levels and quality of individuals lives, opportunities to satisfy their needs (physiological, safety, participation and involvement, self-respect and self-actualization and creativity); 5) inequality of membership, which is demonstrated by different opportunities to be full members of society, for example, belonging to a religion, nation, or a certain caste; 6) gender inequality - unequal treatment to men, women or other genders based on their respective masculinity and femininity exacerbated by religious and historical features of certain societies; 7) racial and ethnic inequality reflected in hierarchical social differences between racial and ethnic categories of people in society is exacerbated by stereotypical ideas about the population ethnic groups; 8) age inequality – prejudiced perception and attitude towards people or groups of people based on their age. It should be noted that forms of social inequality can exist both individually and in combinations, causing a synergistic effect, further exacerbating social inequality and disunity of the population.

As for economic inequality, it can also be revealed in various forms, in particular: a) income inequality, which should be understood as an uneven distribution of income, economic benefits and economic opportunities among the population; b) wage inequality, which appeared in gaps between the level of wages of men, women, or other genders, which are more often ostent in differences in socialization,

discrimination in hiring, gender segregation of the labor market, etc.; c) wealth inequality, which is expressed in the inequality of the size of the total assets owned by an individual, household or other socio-economic unit. Economic inequality only deepens social gaps, aggravating at the same time the problems of social disunity, poverty and all members of society in economic processes involvement weakening.

Currently the inclusive growth model has gained a broad understanding in various aspects its essence is reflected and acquires practical use in EU policy on territorial development, social initiatives and anti-discrimination issues conduction in particular [2]. In order to reduce economic inequality by facilitating inclusive development of national economy, the number of measures should be taken, namely: increase equal access to educational and training opportunities for all social groups; invest in infrastructure and public services in disadvantaged (rural, victims of the Chernobyl disaster and especially those who suffered as a result of hostilities areas; investments in human capital with new jobs and skills creation; organization of an effective system of social protection and ensuring social integration of all members of society [3].

In order to overcome social and economic inequality, most of the world's leading countries strive for inclusive development of national economies, creating conditions for the rule of law, equal opportunities for the population, effective functioning of the labor market, opportunities for business, overcoming poverty. The inclusive model of economic growth is a logical vector of systemic changes in the national economies of leading countries that will enable solving the effective development of scientific and technical, socio-economic, socio-political, human potential to ensure the competitiveness issues of individual countries and their associations and the sustainable development of society and the state as a whole provision.

### References

1. Chaikin, O. (2020). Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine. *Ekonomika ta Upravlinnja APK*. 2020. No 2. PP. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>
2. Chaikin, O., Kirieieva, E. (2020). Branch Approach to Sustainable Development and Inclusive Growth: Ukraine Case. *Scientific Horizons*, 06 (91), 19–25 p. doi: 10.33249/2663-2144-2020-91-6-19-25
3. Dlugopolskyi, O., Zhukovska, A. Inclusive Development as an Instrument to Overcome Economic Inequality and discrimination. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 11, 1, 2023, 11-27 p.

***Cui Xiaoping***

*PhD student of Management,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

***Brychko A.M.***

*Associate Professor of Public Management and Administration Department,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

## **ENTERPRISE CULTURE AND ENTERPRISE MANAGEMENT INNOVATION**

Enterprise management innovation is an important factor for the development of a modern enterprise. As the mainstream values of an enterprise, corporate culture plays an irreplaceable role in management innovation. However, many enterprises in China ignore the role of corporate culture in enterprise management innovation, which seriously hinders enterprise management innovation. Aiming at the essence of enterprise culture and enterprise management and the role of enterprise culture in enterprise management innovation, this paper puts forward several points on how to do well in enterprise management innovation.

The development of the times and the progress of society have put forward the requirements of innovation to human activities. Innovation has not only become the basic feature of human activities, but also the essential feature of development and progress. In the development of enterprises, innovation is particularly important and occupies an important position as the source of development. Only by realizing management innovation can enterprises really promote social development, and only by taking corporate culture as a platform can enterprises effectively support management innovation.

Advanced corporate culture can effectively promote the development and progress of enterprises. In today's society, corporate culture has become a valuable intangible wealth of enterprises. In addition, corporate culture is the spiritual pillar of an enterprise. When an enterprise is in a predicament and a trough, corporate culture can cultivate magical magic like a melting pot to help the enterprise get out of the predicament and trough. In the normal operation of enterprises, corporate culture effectively coordinates the relationship with society and employees, purifies employees' minds, unifies employees' thoughts, forms better corporate cohesion, gives birth to unlimited rising power of enterprises, and promotes the rapid development of enterprises. The research results of John Kurt, a famous professor at Harvard Business School in the United States, show that "all companies that attach importance to all key management elements and the leadership art of managers at all levels have far better business performance than those that do not have these corporate cultural characteristics." Enterprise management is the externalization of enterprise culture and the process of integrating production and operation factors to create economic benefits.

No enterprise can lack enterprise management. From a philosophical point of view, the essence of enterprise management is to combine the various production factors within the enterprise, perfectly match them, and promote the rapid development of the enterprise according to the good "order" state and scientific "order change". In philosophy, "order" is a variety of ways to form a thing, and "order change" is to promote the qualitative change of things by changing the arrangement and combination of their internal elements. Scientific enterprise management is to increase the overall function of enterprises and encourage their development and progress by optimizing the combination of production factors.

The role of enterprise culture in enterprise management innovation:

1. Corporate culture is an inexhaustible motive force for enterprise management innovation.

An enterprise without advanced corporate culture is like a machine that can only rotate mechanically, without life and soul. Therefore, we must attach importance to the construction of corporate culture. Only by focusing on the construction of corporate culture and striving to build an advanced corporate culture with distinctive features can we provide a powerful driving force and lubricant for the operation of enterprises and make enterprise management innovation have advanced core concepts. Enterprise culture can't solve the practical problems in enterprise management, but only with advanced enterprise culture can enterprises realize management innovation, gain inexhaustible motive force for enterprise development and get the source motive force for sustainable development.

2. Corporate culture is an effective form of management innovation.

Corporate culture is the spiritual support and valuable wealth of an enterprise, which consists of distinctive material wealth and spiritual wealth created by the enterprise, and can provide theoretical basis for management innovation. Modern society is an innovative society. If an enterprise wants to succeed, it must give full play to the role of innovation. Only by creating a good cultural atmosphere can every employee actively participate in the work and exert their creativity in the work. Corporate culture is an enterprise spirit, an energy tree for the long-term development of enterprises and an effective form of enterprise management innovation.

3. Enterprise culture is the booster of enterprise management innovation.

The development practice of many enterprises tells us that corporate culture plays an important role in promoting enterprise management innovation and realizing long-term development of enterprises, because it is not only an important part of enterprise management concepts and management methods, but also an important guarantee for enterprises to achieve sustainable development. Only by building a unique advanced culture can enterprises have scientific management ideas, changeable management modes and flexible management methods and create an innovative platform for enterprise development. Therefore, we should pay attention to the construction of enterprise culture, strive to build an advanced culture suitable for enterprise development, promote enterprise management innovation, and enable enterprises to develop healthily.

First of all, the fundamental purpose of enterprise innovation is to enable

enterprises to stand on the market, so the management innovation of enterprises must stand on their own reality.

Secondly, enterprise management innovation should focus on strategic management. Corporate culture is the spiritual support of an enterprise, while strategic planning is equivalent to the soul of an enterprise. Only correct strategic planning can determine the development direction of an enterprise. Only through the guidance of advanced corporate culture can we formulate a strategic plan suitable for enterprise development, realize enterprise management innovation, and let enterprises gain a place in the fierce market competition.

Thirdly, enterprise management innovation should attach importance to innovation cooperation. In the era of knowledge economy, enterprises should strengthen cooperation with competitors, realize mutual benefit and win-win by building alliances and networks, and jointly promote social development and progress. In enterprise innovation cooperation, if we can have similar corporate culture, we will be able to transfer and communicate innovative knowledge and ideas more effectively and realize enterprise management innovation better.

Thus, enterprise culture and enterprise management innovation are inextricably linked. If we want to realize management innovation, we must pay attention to the construction of enterprise culture. Only a unique and advanced enterprise culture can become an inexhaustible motive force, an effective form and a booster for enterprise management innovation, so that enterprises can have scientific management ideas, changeable management models and flexible management methods, and realize sustainable development in management innovation.

### *References*

1. Li Xue. (2020) On the key points and approaches of enterprise management innovation [J]. *China's Collective Economy*, (01): 40-41. <https://www.fx361.cc/page/2019/0416/8128762.shtml> [in Chinese]
2. Li Peng. (2021) On the important role of enterprise culture in enterprise development. *Business 2.0 (Economic Management)* (17): 0200-0200. <https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=191p0ta048480py0ge1m0ag02t148567> [in Chinese]

*Kuznietsov Vladyslav*  
*graduate student,*  
*Taurida V.I. Vernadsky National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

Modern business development and the economic environment require companies to focus not only on financial results but also on social responsibility towards society. Corporate Social Responsibility (CSR) has become an essential factor in enhancing a company's competitiveness. Its impact extends beyond corporate strategy, affecting reputation, relationships with stakeholders, and market sustainability. The CSR concept involves integrating social, environmental, and economic aspects into company operations on a voluntary basis. This means that companies not only comply with legal requirements but also voluntarily assume additional obligations towards society and nature.

The main goal of CSR is to create long-term value for both the company and society as a whole. Such initiatives may include environmental protection, improving working conditions, supporting local communities, and engaging in charitable programs. CSR directly influences key components of competitiveness. For instance, adopting innovative environmental technologies can enhance production efficiency and reduce resource costs. Furthermore, responsible social policies improve a company's image, thereby strengthening its market position. Key areas of CSR Influence:

1. Improved reputation and branding. Companies actively implementing CSR often enjoy better reputations among consumers and partners. Modern consumers increasingly prefer products from companies that care about the environment, uphold ethical standards, and support social initiatives. This fosters customer loyalty and helps companies stand out in the market.
2. Attracting investments. Investors, particularly international ones, increasingly consider CSR when deciding where to invest. Companies with high CSR standards have greater access to investment resources, supporting their further development and growth.
3. Internal process improvement. CSR implementation can lead to business process optimization, such as reducing resource costs, adopting energy-efficient technologies, cutting waste, and improving working conditions. These efforts boost the company's operational efficiency.
4. Increased employee motivation. CSR fosters a positive corporate culture, encouraging employees to actively participate in the company's activities. Workers who feel that their efforts contribute positively to society tend to be more motivated and loyal to the company.

In today's globalized environment, where consumers, investors, and regulators place high demands on social responsibility, businesses must adapt to maintain a competitive edge. Companies that actively implement CSR strategies gain several strategic advantages, including:

- Long-term relationships with clients and partners. Through CSR initiatives, companies can forge strong connections with customers, partners, and other stakeholders, creating a solid foundation for lasting cooperation.
- Competitive market advantages. Companies that adhere to modern trends in ethics and social responsibility are better able to adapt to regulatory changes and societal demands. This allows them to respond more swiftly to new market requirements and stay ahead of competitors.
- Risk mitigation. Implementing socially responsible practices can help companies minimize risks associated with negative publicity, legal sanctions, or adverse environmental conditions, making them less vulnerable to external threats.

Today's businesses face challenges that were not as significant in the past. The global pandemic, geopolitical conflicts, climate change, the war in Ukraine, and growing social inequality raise questions about the flexibility of business models. CSR is no longer perceived as an optional element but has become an integral part of the strategy of companies striving to survive and prosper in the new realities. New challenges force businesses to rethink their approaches to social responsibility. Companies must not only maintain their social initiatives but also adapt them to current global trends. This requires new approaches to corporate governance, investments in technological innovations that align with sustainable development principles, as well as increased transparency and accountability. Non-financial reporting on corporate social responsibility has become an important aspect for investors and consumers who seek to invest in ways that promote both economic growth and societal well-being while preserving the environment [1, p. 231].

Another significant trend is that companies are increasingly taking on not only economic but also social roles. Business is becoming an agent of social change aimed at addressing global issues such as poverty, climate change, and resource scarcity. Such initiatives aim not only to improve the company's reputation but also to bring about real changes in civic consciousness. Entrepreneurs have become more socially responsible and environmentally conscious participants in the global economy. In the conditions of geopolitical and cultural transformations, they felt their important role in the formation of a strong civil society [2, p. 149].

Additionally, socially responsible investments (SRI) play an important role in enhancing competitiveness. Investors are increasingly inclined to support companies that demonstrate high CSR standards. This is due to the fact that such companies face fewer reputational risks, are more stable in the long term, and adapt better to changes in legislation and social expectations. For businesses, this means not only access to financial resources but also an improved image among investors, partners, and consumers. An example of this is the transition to a circular economy. More and more companies are beginning to implement responsible resource consumption principles,

where products and materials are returned to the production cycle after use instead of being disposed of. This strategy not only reduces raw material costs and minimizes environmental impact but also creates new opportunities for innovation, thereby enhancing competitiveness.

One of the key elements of a company's competitiveness in the context of CSR implementation is human capital. Companies that care for their personnel by providing decent working conditions, equal opportunities, and professional development become more attractive to talented professionals. This, in turn, increases productivity, creativity, and the company's innovative capacity. Employees who feel part of a larger mission and have the opportunity to influence social change demonstrate greater loyalty and commitment to the company. The development of human capital, particularly the implementation of mechanisms aimed at enhancing safety factors, improving the quality of education, and shaping factors that contribute to health improvement, allows for achieving economic growth and sustainable development goals [3, p. 63]. A comprehensive approach to business development and the synergy of human resources contribute to the effective execution of operational tasks. This allows the organization to build its strategies on its own production models, taking into account customer needs, product innovation, and the rational use of resources to achieve maximum efficiency and effectiveness [4, p. 113].

Digital transformation also contributes to enhancing the competitiveness of companies through CSR. Thanks to advanced technologies, companies can ensure more transparent interaction with consumers and partners, respond quickly to their needs, and analyze the social and environmental aspects of their activities. The use of big data, artificial intelligence (AI), and blockchain technologies allows for monitoring environmental impacts, optimizing production processes, and creating new business models focused on social and environmental innovation. The structural equation modeling results revealed that green innovation and environmental performance act as mediators and government support strengthens dynamic capabilities and corporate social responsibility connection with green innovation [5].

All of this highlights a recent trend in CSR policy implementation – the movement of businesses toward creating shared value, where both business and society benefit, as sustainable development is ensured through partnerships among all stakeholders committed to realizing these values to achieve human progress [6].

CSR has become a key driver in fostering long-term sustainability for businesses across industries. By aligning with CSR principles, companies not only contribute to solving pressing global challenges but also enhance their operational resilience in volatile markets. Integrating environmental, social, and governance (ESG) criteria into corporate strategies helps businesses mitigate risks while seizing opportunities for innovation. Moreover, the increasing demand from consumers and stakeholders for ethical practices pushes organizations to adopt more transparent and responsible business models. CSR initiatives are now closely tied to a company's ability to attract and retain top talent, as employees increasingly prioritize working for organizations that demonstrate a commitment to social and environmental causes. Additionally, regulatory frameworks around the world are evolving, encouraging businesses to adopt



more sustainable practices to meet legal requirements and avoid penalties. Companies that actively engage in CSR often experience enhanced brand loyalty, as consumers are more likely to support businesses that align with their personal values. Furthermore, strategic CSR allows businesses to collaborate with governments and NGOs, creating multi-sector partnerships that address global issues more effectively. As businesses integrate CSR into their core strategies, they can also unlock new market opportunities by catering to the growing demand for socially responsible products and services.

Thus, corporate social responsibility is an important element of modern business strategy, which not only helps companies fulfill their social and environmental obligations but also enhances their competitiveness. The implementation of CSR improves a company's reputation, attracts investments, optimizes internal processes, and increases employee motivation. Therefore, companies seeking long-term success must consider this aspect in their development strategies.

#### *References:*

1. Бойківська Г., Ткаченко Д., Ханик В. Інтегрування соціальної відповідальності в діяльність українських компаній. *Development Service Industry Management*. № 1. С. 229–233. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(33))
2. Сова О.Ю., Кузнецов В.Д. Еволюція системи корпоративної соціальної відповідальності. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2(75). С. 149–153. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-25>
3. Sova O. Appraisal of human capital: unlocking the assessment of intellectual resources. Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимір: матеріали доповідей I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 26-27.10.2023) / уклад. О.М. Петровська; за заг.ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, І.В. Познанської. Одеса: ОНЕУ, 2023. 220 с. С. 63–66. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16973/1/Збірник тез доповідей УП і ЕП 1.6.pdf>
4. Cañizares Y., Arévalo C. El rol de la responsabilidad social empresarial para las microempresas: ¿qué tanto se cumplen la buena práctica. *Revista de investigación, administración e ingeniería*. 2020. Vol. 8. No 1. P. 107-115. URL: <https://doi.org/10.15649/2346030X.700>
5. Huma Sarwar, Junaid Aftab, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Muhammad Atif, Achieving business competitiveness through corporate social responsibility and dynamic capabilities: An empirical evidence from emerging economy. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 386. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135820>
6. Лопашук І.А., Лопашук В.О., Русінко А.І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та програмні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-04>

*Liu Yang*  
*Postgraduate,*  
*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE FORMATION OF THE REGIONAL INNOVATION SYSTEM**

Experience shows that the 'core' and basis for structuring the regional innovation system is the innovation infrastructure, which has the main functions of support, provision and organisation, as well as performs an integrating role. Important elements of the structure of the regional innovation system are networks of different types and levels (social, organisational), including those that ensure the development of the region's intellectual capital [5].

In addition to structuring, the essential characteristic of the regional innovation system is that it creates a special environment necessary for innovation. This includes a set of opportunities for each group of actors, the environment of their activity, including access to resources and knowledge; special mechanisms of cooperation, coordination, analysis; social capital; and information space [3]. The environment is created by formal and informal institutions, and the social climate, quality of relations, and behavioural orientations are important in it. A prerequisite for the formation and functioning of a regional innovation system is a special innovation culture, which in modern conditions is becoming more widespread and determines the activity of social groups.

It should be noted that the increasing importance of the environment is associated with a change in the nature of interactions in modern innovation systems. Based on the nature of innovations and the peculiarities of innovation processes, we consider, first of all, constant, unplanned, renewable interactions, which is due to the need for their coordination in space and time in the context of significant chaotic nature of the innovation sphere. This increases the importance of the region's intellectual capital, organisational components, communities and associations.

In a market economy, the regional innovation system emerges and functions within the market as a form of public organisation. Market forces exert a stimulating and regulatory influence on the system through competition, demand, needs and requirements of consumers, and determine resource opportunities. The regional innovation system depends on a number of markets (resources, labour, etc.) and creates a number of specific market channels, which makes it part of the market system.

At the same time, the regional innovation system is directly influenced by the state. It is subordinated to the general vectors of social and economic development, which are set not only by the market, but also by the state and society. The impact of STP, its main directions and priorities is imperative for the transformation of the regional innovation system. The structure and environment of the regional innovation system are influenced by higher-order systems [2]:

the institutional system of the national economy, the space for mobility of people and resources, the market system; the national innovation system (legislative framework, innovation infrastructure, public policy, etc;)

interaction with other regions (interregional cooperation in R&D, production cooperation, common structures, etc;)

international environment (knowledge flows, cooperation, information field, world markets, international agreements, etc.)

Speaking about the need to ensure innovation, it is necessary to consider the knowledge base that is concentrated and used by the regional innovation system, and, as a result, to ensure the intellectual capital of the region.

Detailing the components of the structure of the regional innovation system serves as the basis for drawing up models of the system's functioning (e.g., functional, organisational, resource, process, and performance). Due to the complexity and diversity of the structure within the regional innovation system, it is advisable to additionally use component analysis for analysis and management, allocating institutional, financial, human, organisational, intellectual, and information components.

Different centres can be distinguished in the structure of the regional innovation system by the concentration of resources, activity and results, which allows to reveal the spatial characteristics of its functioning.

The specification of institutional resources of the regional innovation system is difficult due to the complexity of identifying purely 'innovative' institutions. In addition, the institutional component of the regional innovation system is heavily dependent on national level and scale institutions. As regions become more independent, they have greater opportunities to create institutions for innovative development. Within a country, regions can differ significantly in the quality of informal institutions, where the influence of regional authorities and society also increases. In general, the regional innovation system should correspond to the real institutions that determine economic processes in the region.

The modern economic space can be viewed as a system of relations between entities with private interests, the information exchange between which largely determines the effectiveness of their interaction. Information determines the economic behaviour of economic agents. The costs of obtaining it become a determining factor in the action or inaction of an entity when it attempts to carry out a market transaction. Information asymmetry can arise for various reasons, ranging from incomplete knowledge of the phenomenon or object of interest to false signals about it from other market players. It is important to understand that asymmetry of information in any market system is the result of changing interests of economic actors. For some actors, such as buyers, a reduction in the degree of asymmetry will be a benefit, while for others it will mean a loss of competitive advantage and, consequently, future income.

The duality of the role of intellectual capital in the formation of modern society, as well as its other manifestations described above, is a consequence of the fact that intellectual capital, being historically determined socio-economic relations between participants in the production of elusive intellectual assets for the purpose of generating

income, is in dialectical development. The source of the movement is the presence of contradictions that determine the unity and integrity of existence as a universal developing system that includes all manifestations of the forms and content of intellectual capital. Competitive advantages, such as customer loyalty, reputational advantage, innovation, and operational efficiency, are formed on the basis of the development of the IC elements. For example, customer loyalty is formed through CRM systems and product and service concepts. Reputational advantage is achieved through brand development, relationships with society and stakeholders, and social responsibility. Innovation - through the development of innovative organisational processes and patent protection. Operational efficiency - through the development of staff competence (creativity, mental abilities) and efficient organisational structure and processes. Institutions in the regional innovation system are important for: a) reducing transaction and exchange costs; b) reducing risk and uncertainty; c) facilitating coordination and interaction of actors; d) regulating activities; and e) protecting the rights of actors.

The institutions of science, education, entrepreneurship, and intellectual property are fundamental to the regional innovation system (as well as to any innovation system). In addition to formal institutions, informal ones are important, especially those regulating competitive, partnership, and exchange interactions. National and regional authorities form the legislative and legal support for innovation at the appropriate levels, but they can also significantly influence informal institutions. Their 'generators' are business, various social groups (related to the field of innovation) and society as a whole. The institutional foundations of the regional innovation system correspond to social, financial, economic, scientific, technical and technological determinants. In this regard, it is necessary to pay attention to the mixed nature of the institutions of the regional innovation system and consider them as a kind of 'matrix' that defines the framework of innovation activity in the region. The authorities have the opportunity to gradually change the level of 'softness' and 'hardness' of institutional conditions, providing criteria for the socio-economic efficiency of the regional innovation system.

#### *References:*

1. Ключ Ю. І. Корпоративна система управління інноваціями: формування та розвиток. Лисичанськ, 2015. 356 с.
2. Development of the integrated innovation management approach at industrial enterprises in post conflict transformation / Klius, Y., Ivchenko, Y., Ivchenko, Yu., Manukhina, M., Melnik M. Scientific Bulletin of National Mining University. №2. P. 198-207 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-2/198>.
3. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник Київ : Центр навч. літ. 2009. 320 с.
4. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль, 2003. 326 с.
5. Дуднєва Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації //Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2019. № 20. С. 229-236 ISO 31000:2018.

*Mozharivskiy Yaroslav*  
*graduate student,*  
*Taurida V.I. Vernadsky National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **INNOVATIVE PARTNERSHIP MODELS BETWEEN COMMUNITIES AND BUSINESSES FOR LOCAL DEVELOPMENT**

The partnership between communities and businesses is becoming increasingly relevant in the context of decentralization of power and the development of territorial communities in Ukraine. The relevance of this research is due to the growing role of local self-government, the need to attract private investment in regional development, and the search for new ways to solve socio-economic problems. Innovative models of partnership are not just about cooperation – they represent a strategic vision of a shared future. They enable the efficient use of resources, the combination of efforts, and the achievement of a synergistic effect. Partners can exchange experience, knowledge, and technologies, which contributes to innovative development. Moreover, partnerships help build trust between communities and businesses, a crucial factor for the sustainable development of regions.

However, partnerships also come with certain risks. These include the uneven distribution of benefits, conflicts of interest, lack of transparency, and accountability. For the successful implementation of partnership projects, clear mechanisms for management, control, and performance evaluation must be developed.

The experience of foreign countries demonstrates the effectiveness of partnerships in addressing issues such as infrastructure development, job creation, and improving the quality of life. For instance, in many European countries, clusters that unite small and medium enterprises, research institutions, and educational establishments function successfully. These clusters enhance regional competitiveness and create new jobs. Cluster-based innovation leverages these specialized areas to foster collaboration among businesses, research institutions, and government, driving sustainable innovation. This innovation emphasises green technology, job development, and community well-being, and can be viewed via a variety of sustainable aspects, including environmental, economic, and social [1]. There is a growing body of research on open business models and ample research on specific open innovation methods – i.e., communities, competitions or customer integration – as well as on the management of these methods [2].

In Ukraine, there is a growing interest in partnerships, but certain barriers hinder their development. These include distrust between communities and businesses, insufficient legal frameworks, a lack of cooperation experience, and the weak institutional capacity of local communities. To overcome these barriers, comprehensive measures must be taken, including:

- strengthening trust between communities and businesses through joint events, dialogues, and experience exchange;

- simplifying cooperation procedures and minimizing bureaucratic obstacles;
- ensuring transparency and accountability in decision-making processes;
- developing the institutional capacity of local communities by providing necessary resources and support;
- engaging experts and international organizations in cooperation.

It should be noted that a necessary condition for innovative development is the availability innovative infrastructure, innovative resources and innovative processes that together they make up the innovative potential territories and form the basis of innovation systems [3]. It is important to continue establishing a system of training and development of employees, supporting their motivation and stimulating their creativity are key elements of human capital management in crisis conditions [4, p. 59]. Most economically highly developed countries are located at the beginning of the rating by the level of innovation, which gives grounds to consider innovation driver of economic growth [5, p. 86].

Innovation in partnerships between communities and businesses can be manifested at different levels:

1. Innovative partnership models:

- Social entrepreneurship: establishing businesses aimed at solving social problems.
- Clusters: collaborations between businesses, research institutions, and educational establishments for the development of specific industries.
- Public-private partnerships: cooperation between government bodies and the private sector based on shared funding and management of projects.
- Participatory budgets: direct involvement of citizens in decision-making on how part of the local budget is used.

2. Innovative tools and technologies:

- Blockchain: ensuring transparency and security in financial transactions, asset management, and voting.
- Artificial Intelligence: optimizing management processes and data analysis for decision-making.
- Internet of Things (IoT): creating smart cities and managing infrastructure.
- Mobile applications: simplifying interactions between citizens and authorities, providing information about local services.

3. Innovative approaches to collaboration:

- Co-creation: jointly developing products, services, or solutions with the involvement of both community and business representatives.
- Agile methodologies: flexible project management methods that allow for rapid adaptation to changes.
- Open data: open access to data that can be used for developing new services.

To achieve success, it is necessary to create a favorable environment for cooperation, develop joint projects, increase the competence of participants and regularly evaluate the results. During the establishment of public-private partnership in the field of innovation, the state must act as a direct subject of innovative activity, supporting the state high-tech sector and providing promising areas of interaction with

private innovative business [6, p. 53]. One of the innovative directions is the creation of digital ecosystems for financial management, where different subjects can interact in real time, exchanging data and insights [7, p. 597].

There are such examples of innovative partnerships:

1. Creation of smart cities: using IoT to manage urban infrastructure, collect data on air quality and pollution.
2. Development of mobile apps for citizens: providing information on local services, organizing waste collection, reporting infrastructure problems.
3. Establishment of co-working centers and business incubators: supporting young entrepreneurs and startups.
4. Implementation of renewable energy projects: investing in solar power plants and wind turbines.
5. Development of social entrepreneurship: establishing businesses that solve social problems, such as the provision of social services.

Thus, partnerships between communities and businesses are one of the most effective tools for stimulating local development. Innovative models of such partnerships allow for the mobilization of resources, increased efficiency in the use of existing assets, and the promotion of social change.

#### References

7. Yanti Andriyani, Suropto, Witra Apdhi Yohanitas, et al. Adaptive innovation model design: Integrating agile and open innovation in regional areas innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Volume 10. Issue 1, 100197. URL: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100197>
8. Send H., Hölzner H., Hassan M. Community interaction in open business models: how IoT companies can handle community-generated innovation. *Design Science*. 2023. Volume 9, e5. URL: <https://doi.org/10.1017/dsj.2023.3>
9. Томашук І.В., Томашук І.О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
10. Ganushchak T., Sova O., Melnyk V. Innovative anti-crisis management at trade enterprises in the context of European integration and risks in Ukraine. *Three Seas Journal*. 2024. Vol. 5, No 1. P. 52-61. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-8>
11. Гвініашвілі Т.З., Маліновський С.Л. Методи стимулювання інноваційної діяльності. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наук. праць Міжн. наук.-практ. конф.: у 6 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023. Том 6. 158 с. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom-6.pdf>*
12. Мігай Н.Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 1. С. 52-59. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-9>
13. Sova O. The digital future of public financial management. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: *збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф.* Ірпінь, 2024. 612 с. С. 596-598. URL: <https://drive.google.com/file/d/1SLObrDNaUUBSkTG6oRAkAZbL9ro2GedB/view>

***Tang Yangyang***

*Master student of Administrative Management,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

***Brychko A.M.***

*Associate Professor of Public Management and Administration Department,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

## **THE ESSENCE, SYSTEM, AND FRAMEWORK OF ENTERPRISE OPERATIONAL CAPABILITY ANALYSIS**

The operational capability of a company is an important guarantee for its survival and development. As a leading enterprise in the global drone industry, analyzing the operational capabilities of Shenzhen DJI can help reveal the business secrets behind its success.

1. The essence of enterprise operational capability. Enterprise operational capability refers to the ability of an enterprise to utilize existing resources to achieve product production and sales within a certain period of time. The essence of operational capability lies in improving asset utilization efficiency, reducing costs, and maximizing enterprise value.

2. The system and framework of enterprise operational capability. Analysis of total asset operating capacity: including indicators such as total asset output rate, total asset income rate, and total asset turnover rate. Analysis of current asset operating capacity: involving indicators such as current asset turnover rate, current asset advance turnover rate, accounts receivable turnover rate, etc. Analysis of fixed asset operating capacity: mainly includes indicators such as fixed asset income rate.

3. Analysis of Shenzhen DJI's operational capability. Overall asset operation capability: DJI achieves an increase in total asset output value and income rate through continuous technological innovation, improving product added value. Current asset operation capability: DJI optimizes supply chain management, reduces inventory turnover days, improves accounts receivable turnover, and ensures efficient operation of current assets. Fixed asset operation capability: DJI increases research and development investment, improves the efficiency of fixed asset utilization, and achieves an increase in fixed asset income rate.

DJI's operational capability advantage:

✓ Innovation driven: DJI invests a large amount of resources in research and development, continuously launches new products, and maintains market competitiveness.

✓ Supply chain management: DJI has achieved supply chain optimization, reduced costs, and improved efficiency through close cooperation with suppliers.

✓ Market competition: With the intensification of market competition, DJI needs to further improve operational efficiency to cope with cost pressures.



✓ **Technological iteration:** Rapid technological changes require DJI to continuously update its fixed assets, which puts higher demands on the turnover rate of fixed assets.

The success of DJI is largely attributed to its technological innovation and market leadership position. The company has almost mastered over 70% of the consumer drone market share, and even holds over 90% of the domestic market share in China. DJI has established a solid competitive barrier in the field of drones through continuous technological breakthroughs and product innovation.

**Market positioning and internationalization:** Unlike many Chinese companies, DJI initially gained recognition in the European and American markets before reselling back to China. DJI has performed exceptionally well in overseas markets. Unlike many Chinese companies that first establish themselves in the domestic market and then expand overseas, DJI initially gained recognition in the European and American markets before reselling back to China. DJI is the world's largest consumer drone manufacturer, and its products are popular in overseas markets due to technological innovation and high-end brand positioning.

DJI's success in overseas markets is attributed to its first-class technological products, continuous innovation, and accurate grasp of market demand. The company's globalization strategy is not limited to product sales, but also includes technology research and development and solutions that meet the needs of different industries, such as agriculture, energy, public safety, etc. This diversified market strategy enables DJI to maintain a leading position globally. **Consumer drone market:** In the global drone technology field, DJI Innovation and Intel are the two leading manufacturers. DJI Innovation has an absolute advantage in the drone market share, while Intel ranks second.

From these data, it can be seen that DJI's operational capability analysis should focus on its technological innovation, market share, as well as revenue and profit growth. These factors work together to enable DJI to maintain a leading position in the fiercely competitive market.

### *References*

1. Henan Science and Technology 2023 Issue 23-Patent analysis of the development of drone control technology
2. Collaboration and Technology May 2022 issue~Enterprise Working Capital Management and Efficiency
3. Electronic Design Engineering Issue 16, 2024--Optimal sliding mode attitude control of unmanned aerial vehicles under multi-source data fusion. Classification number: 279-249 pp.

***Tan Guijiang***

*Master student of Administrative Management  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

***Brychko A.M.***

*Associate Professor of Public Management and Administration Department,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF ENTERPRISE MANAGEMENT METHODS: A CASE STUDY OF GOLDWIND SCIENCE & TECHNOLOGY**

In today's rapidly changing business environment, the methods of enterprise management systems are constantly challenged. To maintain competitiveness and sustainable development, companies must continuously innovate and improve their management practices. This paper takes Goldwind Science & Technology as a case study to explore how the improvement of enterprise management methods can promote corporate development and enhance efficiency. Through literature review and case analysis, this paper aims to propose a series of innovative management strategies and discuss their effects and significance in practical application.

As a global leader in wind turbine manufacturing and service provision, Goldwind Science & Technology has achieved much of its success through an efficient management system. However, with intensifying market competition and rapid technological advancements, the continuous improvement of management methods is key for enterprises to maintain a leading position. The purpose of this study is to analyze the current management methods of Goldwind Science & Technology and propose suggestions for improvement to achieve higher operational efficiency and market adaptability.

Corporate Culture and Management Innovation Corporate culture is an important driver for the improvement of management methods. A strong corporate culture can inspire employees' innovative spirit, thereby enhancing the organization's flexibility and responsiveness. By strengthening a culture centered on innovation, Goldwind Science & Technology encourages employees to come up with new ideas, which not only increases employee engagement but also provides new solutions for management [1].

Data-Driven Decision Making In the information age, data becomes the key support for business decision-making. Kiron et al. point out that data analysis can help businesses predict market trends and customer needs more accurately. Goldwind Science & Technology, by establishing an advanced data analytics system, is able to monitor business performance in real-time, adjust strategies promptly, and thus maintain a lead in a highly competitive market [2].

**Optimization of Human Resource Management** Human resources are the most valuable assets of a company. As per Ulrich et al., effective human resource management can not only increase employee satisfaction but also promote the overall performance of the enterprise. Goldwind Science & Technology ensures personal growth aligns with corporate objectives by implementing diverse training and development programs, as well as establishing fair evaluation and incentive mechanisms [3].

**Integration of Supply Chain Management** Optimization of supply chain management is crucial for reducing costs and improving efficiency. Christopher emphasizes the importance of supply chain integration for enterprise competitiveness. Goldwind Science & Technology has greatly improved operational efficiency by adopting an advanced supply chain management system that enables seamless integration of raw material procurement, production processes, and product distribution [4].

Through the case study of Goldwind Science & Technology, this paper has proposed a series of arguments for improving the enterprise management method system. These improvement measures include strengthening corporate culture, utilizing data-driven decision-making, optimizing human resource management, and integrating supply chain management. The implementation of these strategies helps to enhance the company's innovation capacity, decision-making quality, employee satisfaction, and operational efficiency, enabling it to maintain a competitive edge in the fierce market competition.

#### *References:*

1. Denison, D. R., O'Dea, T., Frenz, P. M., & Mishra, A. K. (2019). The Dynamics of Organizational Culture and Effectiveness in a Changing Context. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 387-407.
2. Kiron, D., Shockley, R., Kruschwitz, N., Finch, G., & Haydock, M. (2014). Analytics: The Widening Divide. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-22.
3. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education.
4. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson UK.

**Zhao Jing**

*PhD student of Management,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

**Brychko A.M.**

*Associate Professor of Public Management and Administration Department,  
Sumy National Agrarian University,  
Sumy, Ukraine*

## **RESEARCH ON EMPLOYEE SATISFACTION UNDER HIERARCHY OF NEEDS THEORY**

With the rapid development of the international situation, human resources are playing an increasingly important role in the development of enterprises, and they have become the most important enterprise resources. In the process of absorbing and retaining excellent employees, employee satisfaction, an important index, is very important. Employee satisfaction is an indicator of employees' satisfaction with their working environment, work content, compensation and benefits, career development, enterprise management and other aspects. Erik, an American psychology professor, summarizes employee satisfaction as "a pleasant or beneficial emotional state generated by the evaluation of employees' work or work experience". Employee satisfaction is the result of the comparison between employees' expectation and actual work perception. It is formed by subjective value judgment and psychological perception, and driven by employees' values.

Employees are the key factors for the survival and development of an enterprise. High employee satisfaction will enhance employees' organizational commitment and work enthusiasm, reduce the turnover rate of employees, and ensure the long-term healthy and stable development of the enterprise. Employee satisfaction reflects the internal harmony of the enterprise, and also reflects the effect of the realization of the enterprise's goals. Employee satisfaction can feedback employees' attitude towards work, analyze whether the results obtained by employees in the work are in line with their expectations, thus infer the employee-organization matching degree, and promote managers to optimize the spiritual, institutional and material levels of corporate culture. Therefore, the employee's satisfaction with the enterprise has become an important indicator to measure the development of the enterprise. Therefore, how to effectively improve employee satisfaction is a difficult problem that every enterprise must face and solve.

In the enterprise environment, there exists a certain difference between the employees' sense of achievement in their work and their expected value, which is called employee satisfaction. Employee satisfaction is a multidimensional indicator of employee participation and motivation, which is intuitively important for the development of an enterprise. According to different definitions of the concept of employee satisfaction by different scholars, the satisfaction felt by employees in

different enterprise environments will also vary due to differences in personal values and salary expectations. In the same enterprise environment, employee satisfaction will vary due to the change of their environment and status.

However, with the advent of the information age, the personality of employees has been sufficiently developed, and the pursuit of spirit has become more and more rich. Soft management represented by enterprise culture is playing an increasingly important role. In management psychology, Maslow divides human needs into five levels from low to high according to the different priorities of human needs: physiological (food and clothing), safety (job security), social (friendship), respect and self-realization, of which spiritual needs are at the highest level. Solman pointed out that the pursuit of spiritual level above salary and treatment plays an important role in explaining employee performance behavior and employee satisfaction. As an intangible asset, corporate culture is the common value system and norm of all employees. The value of corporate culture is difficult to be accurately evaluated, but a strong corporate culture can make employees feel a sense of belonging and identity, thus improving employee satisfaction. The correlation between employee satisfaction and many aspects of corporate culture has been supported by a large amount of data. Excellent corporate culture can provide employees with a good growth environment and career development opportunities, to help employees show self-value, to achieve self-needs, so as to significantly improve employee satisfaction.

High employee satisfaction can guarantee the long-term healthy and stable development of the enterprise, and the enterprise culture has a significant impact on the employee satisfaction, which in turn will promote the construction and development of the enterprise culture. Therefore, enterprises should pay attention to cultivating a good corporate culture, ensure the low-level needs of employees and enhance the high-level satisfaction of employees, and improve the satisfaction and work enthusiasm of employees in a long-term manner.

### *References*

1. Ali B J, Anwar G. An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction[J]. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management, 2021, 5(2): 21-30.
2. Sauermann H, Cohen W M. What makes them tick? Employee motives and firm innovation[J]. Management science, 2010, 56(12): 2134-2153.
3. Churchill Jr G A, Ford N M, Walker Jr O C. Organizational climate and job satisfaction in the salesforce[J]. Journal of Marketing Research, 1976, 13(4): 323-332.

**Zhukov D.V.**

*student of the Department of World Economy and Law,*

*Supervisor: Shyrmova T.Y.*

*Senior Lecturer, Department of Modern European Languages,*

*State University of Trade and Economics,*

*Kyiv, Ukraine*

## **REGIONAL MECHANISMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT: EU EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE**

Economic development in the context of globalisation requires the introduction of effective mechanisms of regional governance that allow solving the problems of uneven distribution of resources and creating conditions for sustainable economic growth. The European Union (EU) is an example of the successful application of such mechanisms, which have helped to stimulate the development of individual regions, reduce disparities between them and enhance overall economic competitiveness. This topic is relevant for Ukraine, as studying the European experience can be an important step in improving the national system of regional governance and facilitating integration into the European economy.

Regional governance mechanisms in the EU are based on several key principles that form the overall strategy of economic development. These include: 1) The principle of subsidiarity, which provides for the transfer of governance powers to the regional level for more effective decision-making. 2) The principle of coordination, which is the coordination of actions between different levels of government - European, national and regional - to ensure policy consistency. 3) The principle of solidarity, which implies supporting weaker regions by redistributing resources between richer and poorer parts of the EU.

The EU has developed several important programmes aimed at supporting regional development. One of the key initiatives is the Cohesion Policy, which aims to strengthen economic, social and territorial cohesion by funding projects in less developed regions such as infrastructure development, innovation, employment and social inclusion. For example, from 2014 to 2020, the EU invested around €351 billion in regional development projects under the Cohesion Policy [1]. This policy uses three main funds: The European Regional Development Fund (ERDF), the European Social Fund (ESF) and the Cohesion Fund. The aim of these funds is to support infrastructure projects, the development of small and medium-sized enterprises, employment and poverty reduction. The European Regional Development Fund (ERDF) aims to support innovation, small and medium-sized businesses, modernise infrastructure and facilitate the transition to a green economy. The ERDF is a key tool in the fight against economic disparities in the regions. For example, ERDF funding enabled the implementation of a major infrastructure project in Poland - the construction of motorways connecting the most industrialised areas of the country with Western Europe, which had a positive

impact on trade and internal mobility [2]. The European Social Fund (ESF) finances projects related to improving the skills of employees, fighting unemployment and social inequality. One example of successful ESF projects is a programme to increase youth employment in Spain, which helped reduce youth unemployment by 10% over five years [3]. The Cohesion Fund supports infrastructure projects in less developed EU member states with a GDP per capita of less than 90% of the EU average. For example, the fund has been used to finance major transport projects and modernisation of energy systems in Eastern Europe.

Ukraine is currently in the process of active integration with the EU, and studying and implementing European experience in managing regional economic development can be an important step in reforming the national economy. Over the past decades, Ukraine has faced uneven development of its regions, leading to social tensions and economic disparities. Some regions, in particular the eastern and southern regions, have a high level of industrial production, while the western regions are more agriculturally orientated. This difference in economic development deepens the gap between regions and requires the development of an effective regional governance strategy. Following the EU's example, Ukraine could develop its own programmes to support less developed regions through mechanisms of resource redistribution at the national level. Another important aspect of the European experience is the promotion of innovation and digitalisation at the regional level. European innovation support programmes, such as Horizon Europe, promote the development of new technologies and start-ups, which stimulates economic growth. Ukraine can take advantage of these initiatives by actively participating in EU programmes for the development of innovation clusters in the regions [4]. Digitalisation of public services can also significantly improve the efficiency of regional governance in Ukraine. For example, following the example of Estonia, where e-governance has become an important factor in economic success, Ukraine could more actively implement digital services at the regional level, which would help reduce bureaucracy and increase transparency.

Thus, the EU's experience in regional economic development management offers Ukraine significant opportunities to reform its own regional governance system. Implementation of the principles of subsidiarity, solidarity, coordination, and active participation in European funding programmes can help reduce disparities in regional development, increase competitiveness, and create stable conditions for the growth of the Ukrainian economy.

### *References*

1. Improving how EU Member States and regions invest and manage EU Cohesion Policy funds. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_15\\_4654](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_15_4654)
2. 330 kilometres of new express roads in Poland to overcome bottlenecks in trans-European infrastructure. *EU Monitor*. URL: <https://www.eumonitor.nl/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vk2ghltp0jpc?ctx=vga3f1usj7zg&v=1>
3. Spain launches new ESF+ programmes. *European Social Fund Plus*. URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/news/spain-launches-new-esf-programmes>
4. Horizon Europe. *European Commission*. URL: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)

*Алексєєв М.А.*  
*аспірант кафедри економіки*  
*підприємства та виробничого менеджменту,*  
*Небава М.І.*  
*к.е.н, професор,*  
*Вінницький національний технічний університет,*  
*м. Вінниця*

## **ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК ВУЗЛОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Індустрія 4.0 розпочала період цифровізації, що характеризується розвитком інформаційно-комунікаційних технологій [1], автоматизації та роботизації виробничих процесів. Наразі це ключовий тренд в сучасному розвитку економіки, що охопив всі сфери та галузі, включаючи логістику.

Застосування цифрових технологій у логістичних процесах стає важелем, що визначає конкурентоспроможність підприємств та підвищує ефективність управління. Актуальність цього питання визначається тим, що цифрова логістика може стати потужним рушієм розвитку регіональної економіки, забезпечуючи швидке впровадження передових рішень та ефективне використання наявних ресурсів.

Управління логістикою за допомогою цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси на всій ділянці логістичного ланцюжка, серед яких можна виділити: транспортування, складування, моніторинг та контроль товарів. В результаті отримуємо оптимізацію маршрутів, скорочення витрат та підвищення сервісу та багато інших переваг серед конкурентів.

Регіональна економіка залежить від сировинних, товарних, матеріальних, фінансово-кредитних, трудових ресурсів [2], що породжує проблему необхідності ефективного управління ресурсами. Цифровізація логістичних процесів дає можливість оптимально використовувати наявні ресурси. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити витрати на транспортування та складування за рахунок прогнозування попиту та оптимальних маршрутів доставки, що є важливим для підвищення рентабельності підприємств, особливо в менш розвинених регіонах.

Цифрова логістика сприяє покращенню взаємодії підприємств на різних етапах та рівнях взаємодії, що досить важливо для регіонального розвитку. Це призводить до використання цифрових платформ, що підвищують швидкість передачі інформації між постачальниками, виробниками, транспортними компаніями та споживачами. Це скорочує час на узгодження дій та підвищує швидкість обробки замовлень.

Яскравим прикладом виступає платформа Trans.eu [3], що інтегрована з транспортною біржею, та включає в себе транспортні компанії, вантажовідправників та експедиторів. Наразі платформа поєднує всі існуючі



системи управління перевезеннями, заявками, моніторингу і пропонує різноманітні рішення.

Розвиток інфраструктури також відбувається через цифрову логістику, оскільки впровадження цифрових рішень потребує швидкісного інтернету, центрів обробки, підтримки та розширення технічної бази. Відповідно після цього ми отримуємо нові робочі місця, розвиток середнього та малого бізнесу та збільшення кваліфікації робітників. Це дає не тільки економічний, а й соціальний ефект.

Співпраця з місцевими ІТ-компаніями дозволить розробляти цифрове рішення, що буде враховувати особливості регіону та ринкові умови. Це дозволяє створювати рішення, що будуть специфічними для певного регіону з подальшим масштабуванням та уніфікуванням.

Оцінюючи загальні позитивні результати впровадження цифрової логістики зауважимо, що цифрова логістика також має певні обмеження. Серед основних викликів найбільш поширеними є нестача фінансових ресурсів, недостатньо розвинена технічна інфраструктура та низький рівень кваліфікації працівників. Ці проблеми стають на заваді ефективному впровадженню цифрових інновацій і вимагають відповідних рішень та підтримки.

На сьогодні існує низка ініціатив і стратегій, спрямованих на подолання зазначених труднощів, однак ефективність їхнього застосування значною мірою залежить від особливостей конкретного регіону. Деякі регіони мають кращі умови для розвитку цифрової інфраструктури завдяки доступу до інвестицій та підтримці місцевих органів влади, тоді як в інших регіонах впровадження цифрових рішень залишається складним завданням через обмежені ресурси або відсутність належної інфраструктури.

Незважаючи на ці труднощі, не можна не визнати, що цифрова логістика є важливим чинником розвитку регіональної економіки. Вона виступає каталізатором інноваційних змін, сприяє впровадженню нових технологій, підвищує ефективність управління логістичними процесами та створює нові можливості для економічного зростання. Цифрова логістика також сприяє поліпшенню інфраструктури регіонів, розвитку бізнес-середовища та створенню нових можливостей для соціального прогресу.

Отже, попри всі виклики та обмеження, цифрова логістика відіграє важливу роль у стимулюванні регіонального розвитку та впровадженні інновацій у різних сферах економічної діяльності.

#### *Список використаних джерел*

1. Industry 4.0. IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation |www.it.ua.URL:<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (date of access: 30.09.2024).
2. Топалова І. А. Роль регіональної логістики на засадах економіки знань. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 169–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-169-175>

**Андрейченко А.В.**  
д.е.н., професор,  
завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом  
**Соколова О.Д.**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ФЕУП  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Туристична галузь України, зважаючи на складні зовнішні та внутрішні обставини, постала перед серйозними викликами. Економічні наслідки війни, глобальна рецесія та політична нестабільність вимагають від підприємств нових підходів до управління та маркетингу. Традиційні стратегії більше не є достатньо ефективними для залучення нових клієнтів та підтримання конкурентоспроможності на міжнародній арені. Водночас цифровізація надає суттєві можливості для адаптації бізнесу в умовах сучасних викликів. У цьому контексті особливе значення набуває використання штучного інтелекту (ШІ) як ключового елемента цифрових трансформацій. Ці інструменти відкривають перед українським туристичним бізнесом нові можливості для зростання, що вкрай важливо в умовах нестабільності світової економіки.

Згідно з дослідженнями науковців, сучасні компанії активно впроваджують цифрові інновації, що забезпечують більшу ефективність маркетингу та продажів [1]. Зокрема, впровадження діджитал-інструментів дозволяє туристичним організаціям не лише зберегти клієнтську базу, а й розширити її шляхом персоналізації послуг, покращення комунікації з аудиторією та вдосконалення бізнес-процесів. Серед основних діджитал-тенденцій у туристичній галузі важливими аспектами є використання Big Data для аналізу споживчої поведінки, автоматизовані системи бронювання, а також інструменти персоналізованих рекомендацій на основі штучного інтелекту (табл. 1). Завдяки ШІ компанії можуть аналізувати великі обсяги даних про споживачів, передбачати поведінку клієнтів та формувати індивідуальні пропозиції. Водночас автоматизація процесів дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління [2].

Таблиця 1

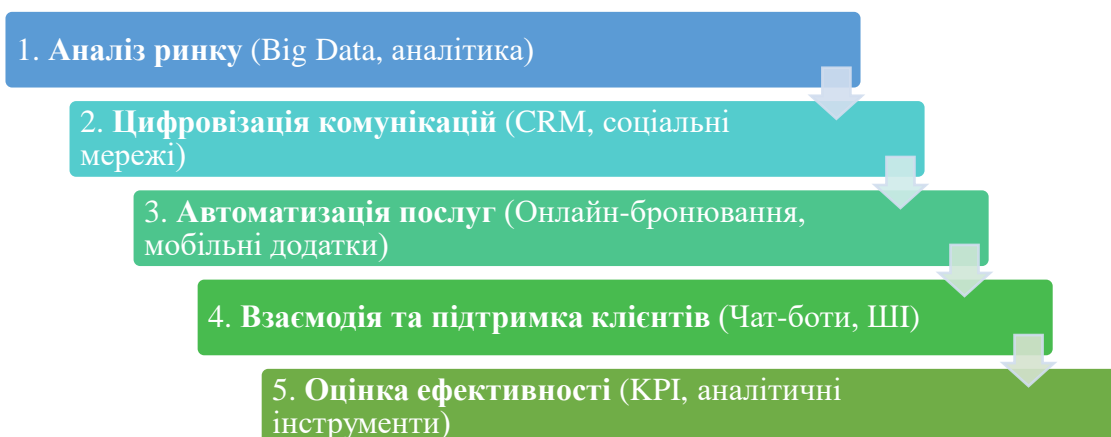
Основні цифрові інструменти для маркетингових стратегій в туризмі

Цифровий інструмент	Опис	Переваги	Приклад використання
SEO (Search Engine Optimization)	Оптимізація вебсайтів для пошукових систем	Збільшення видимості сайту, залучення трафіку	Туристичні агенції використовують для просування турів

<b>Контент-маркетинг</b>	Створення корисного контенту для цільової аудиторії	Підвищення лояльності клієнтів, брендовий імідж в мережі	Блоги про подорожі, путівники, відео огляди
<b>Big Data</b>	Аналіз великих даних для персоналізації послуг	Підвищення точності рекомендацій, прогнозування	Рекомендаційні системи для персоналізованих туристичних пропозицій
<b>Чат-боти та ШІ</b>	Використання штучного інтелекту для обслуговування туристів	Цілодобова підтримка клієнтів, автоматизація, швидкість надання відповідей	Цілодобові онлайн-консультації, автоматизоване бронювання

Джерело: складено автором на основі [2]

Попри очевидні переваги та перспективи діджиталізації, туристична індустрія України стикається з низкою значних викликів, які перешкоджають повному впровадженню цифрових інновацій. Одним із ключових бар'єрів є недостатній рівень цифрової грамотності. Туристичні компанії зберігають та обробляють велику кількість особистих даних клієнтів, що робить їх вразливими до кіберзагроз та атак [3, с.181-185]. Згідно з дослідженнями, недоліки у системах захисту даних часто призводять до витоків конфіденційної інформації, що негативно впливає на довіру клієнтів та репутацію компаній. Представники малого і середнього бізнесу, які є основною складовою туристичної галузі, не завжди мають достатньо ресурсів або знань для впровадження новітніх технологій. Це гальмує процес модернізації та знижує конкурентоспроможність українських компаній на глобальному ринку [4, с. 30-32]. Для більш ефективної діджиталізації туристичної галузі необхідна відповідна підтримка з боку держави, яка б сприяла розробці нових стандартів у галузі цифрових технологій, а також забезпечувала необхідну інфраструктуру для розвитку цифрової економіки.



**Рис 1.1 Етапи інтеграції діджитал-інструментів у туристичний бізнес**

Джерело: складено автором на основі [5, 6]

Попри труднощі, цифрові інструменти відкривають широкі можливості для розвитку туризму в Україні. Одним із ключових аспектів є використання інноваційних маркетингових стратегій, таких як SEO (Search Engine Optimization), контент-маркетинг і управління репутацією, що дозволяє туристичним компаніям значно підвищувати свою видимість у цифровому просторі [5, с. 69-71]. Впливовий маркетинг в мережі сприяє розвитку сталого туризму, надаючи туристам можливість робити свідомий вибір. Крім того, діджиталізація створює нові можливості для залучення молодого покоління туристів, а також підвищує рівень лояльності вже наявної клієнтської бази [6].

Діджиталізація сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів туристичних компаній через впровадження нових технологій та модернізацію маркетингових стратегій. Проте для розвитку галузі необхідні спільні зусилля бізнесу й держави. Важливо зосередитися на освітніх програмах для розвитку цифрових навичок, підтримці інноваційних проєктів і посиленні кібербезпеки. Діджиталізація створює нові можливості для підвищення якості та конкурентоспроможності українського туризму на світовому ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Марусей Т.В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах // Ефективна економіка. 2020. №8. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/marusej.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/marusej.htm) (дата звернення: 28.09.2024).
2. Туризм майбутнього: виклики чи можливості. Інтернет ресурс Mind.ua. URL: <https://mind.ua/publications/20229524-turizm-majbutnogo-vikliki-chi-mozhливosti> (дата звернення: 28.09.2024).
3. Тютюнник К.Ю., Сисоєва Ю.М. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності» (м. Львів, 4-5 травня 2023 р.) Львів: ЛТЕУ, 2023. 190 с. С.181-185.: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/tjutjunnyk2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/tjutjunnyk2.htm) (дата звернення: 29.09.2024).
4. Біла К. О. Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики // Збірник наукових праць II Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, 2023. 212 с. С. 30-32. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/13\\_%D1.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/13_%D1.pdf) (дата звернення: 30.09.2024).
5. Бубенець І.Г., Олініченко К.С. Digital-маркетинг як інструмент конкурентоспроможності підприємств на ринку готельних послуг // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. с. 69-71.
6. Головчук, Ю. О., Худоба, О. М., Боднар, Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03> (дата звернення: 29.09.2024)

*Андрушкевич Н.В.*

*к.е.н.,*

*доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Черкаси*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В даний час проблеми управління підприємством як системою стають все більш актуальними: цьому сприяють тенденції консолідації та поглинання компаній, причому як на приватному, так і державному рівні. У зв'язку з цим одним із найбільш обговорюваних у науково-технічній літературі і на практичному рівні є проблема про формування ефективної системи управління підприємством, яка здатна адаптуватися до бізнесу, що розвивається, в максимально короткі терміни. У міру розвитку теорії управління відкритими - системами спостерігається важливість обліку та практичного досвіду; холдинги відчують явну потребу у якісніших підходах до управління, ніж у класичних, а саме: ситуаційному, функціональному, процесному та системному. Таким чином, відомі науці підходи сьогодні на практиці поєднуються і навіть спотворюються у пошуках ідеальної моделі управління.

Цей факт означає необхідність формування принципово нового підходу, який, з одного боку, є науковою базою, а з іншого - реальним інструментом, що допомагає у вирішенні управлінських завдань на підприємстві.

У той же час експерименти з адаптації та синтезу відомих класичних наукових підходів до управління підприємством породжують неоднозначне їхнє трактування в бізнес-середовищі, тим самим ставлячи питання науковому співтовариству: настільки визначення підходів до управління в сучасному бізнес-середовищі незаперечні, а головне, чи підтверджують вони себе на практиці?

У найбільш загальному сенсі під управлінням підприємством розуміється постійний і системний вплив на діяльність структурних підрозділів підприємства для забезпечення їх узгодженої роботи та досягнення запланованого результату [1]. Безумовно, саме собою управління неможливо без мети, як і працездатність будь-якої керованої системи неможлива без мети як системотворчого чинника. Таким чином, застосування терміна «управління» має на увазі дві обов'язкові складові: системність і мета.

Сучасний розвиток економіки, який завдяки цифровізації зробило підприємства по суті відкритими системами, що вимагає додаткових ресурсів на забезпечення надійності та безпеки, перехід від галузевого принципу формування підприємств до диверсифікованих структур, відхід власників від безпосереднього менеджменту до стратегічного кому контролю та ін. - ставить нові завдання до структур управління.

Функціональний підхід у класичному розумінні базується, насамперед на організаційно-управлінській структурі підприємства, за принципом управління організаційними одиницями (елементами) [1]. На практиці зустрічається також їх визначення як бізнес-одиниці. Взаємодія та вирішення суміжних завдань між бізнес-одиницями здійснюється, як правило, через менеджерів.

У найбільш загальноприйнятому тлумаченні розуміється, що будь-яка бізнес-одиниця, наділена певним функціоналом, може його здійснювати незалежно від інших бізнес-одиниць, тобто, вона наділена функціональною самостійністю. Однак аналіз визначень функціонального підходу показує, що доречніше говорити про автономію бізнес-одиниць, ніж про їх самостійність. Тут також можна припустити, що у відомому науці вигляді функціональний підхід у принципі не може вважатися системним і використовуватися для управління системами. Наприклад, інформація вищого керівництва надходить у бізнес-одиниці з різними тимчасовими лагами - залежно від самоорганізації самої бізнес-одиниці. У гіршому випадку інформація може в принципі не дійти до підрозділу. А якщо ці відомості інформують, наприклад, про зміну стратегії компанії, то вийде, що не поінформована бізнес-одиниця буквально випала з системи, так як мета самої системи змінилася, а в елемента в її складі залишилася колишньою.

Недопущення такого роду проблем частково забезпечує процесний підхід до управління підприємством, який розглядає підприємство як мережу, сукупність бізнес-процесів, що створюють цінність для клієнта. У порівнянні з функціональним підходом, який поділив все підприємство на підрозділи, що відповідають за певну функцію, процесний підхід поєднує ці функції на підставі поняття «створення цінності для клієнта» [2].

У науково-технічній літературі представлено значну кількість публікацій, у яких процесний підхід протиставляється функціональному та подається як порівняно вищий щабель його розвитку. У той же час відзначимо, що це не зовсім коректно: процесний підхід «у чистому вигляді» - не протилежність функціональному, але часткове заперечення його переваг. Наприклад, якщо формувати систему управління для підприємства лише за бізнес-процесами, то велика ймовірність, що не всі функції розподіляться в описані бізнес-процеси. Таким чином «функція, що випала», фактично реалізується, але вона за межею огляду вищих керівників, які орієнтуються тільки на аналіз бізнес-процесів. Таких прикладів на практиці достатньо, тому складно назвати процесний підхід наступним ступенем розвитку після функціонального, як прийнято вважати в науково-технічній літературі.

Таким чином, пропонується уточнення визначення функціонального підходу до управління підприємством - це концепція цілепокладання, аналізу, планування, організації та контролю діяльності системи, заснована на первинному виділенні структурних функціональних одиниць, що формують бізнес-процеси, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими структурними функціональними одиницями системи та/або зовнішнім середовищем.

Впровадження функціонального підходу в його новому розумінні в

систему управління підприємством є одним із ключових завдань, особливо в тих випадках, коли на горизонті однієї системи існує можливість об'єднання з іншою порівняною або більшою системою. Сьогодні бізнесу потрібна не просто екстраполяція бізнес процесів поглинаючої компанії на компанію що поглинається, швидше йдеться і про консолідацію на рівні функціональних підрозділів. Для того щоб не втратити керованість у складній системі, необхідно спочатку визначити необхідні функції елементів, що постійно змінюються, з урахуванням рівня їх ієрархії і вже на цій основі формувати бізнес-процеси. При цьому варто фіксувати, який функціонал потрібно додатково для реалізації цього бізнес-процесу. Така послідовність дій дозволить уникнути існування для підприємства незадіяних відділів, що призведе до раціональної економії власника бізнесу.

Дуже часто на підприємствах розуміють функціональний підхід, як набір елементів із зазначеними функціями, забуваючи, що надійність системи визначається не лише надмірністю елементів, а також їх функцій, що забезпечується переплетенням даних функцій, та резервуванням за рівнями ієрархій. Процесний підхід таких переваг не забезпечує в силу своєї жорсткої раціональності та економічності [3].

Тут виникає вічна дилема: який рівень надмірності та наднадмірності система може собі дозволити, щоб залишатися ефективною? Це залежить від складності розв'язуваних завдань, рівня розвитку системи, накопичених ресурсів, актуальності забезпечення відповідного рівня надійності, її вбудованості в системи більш високого рангу та багатьох інших факторів, у тому числі й рівня розвитку та конкурентоспроможності національної економіки.

Чому функція важливіша, ніж процес? Процесний підхід - це лише синтез функцій, але основа - саме їх правильне виділення. Коригування може здійснюватися після розподілу функцій у процесах. Звичайно, не можна не відзначити обов'язковий зв'язок функцій та процесів. У той самий час ми вважаємо, що функція (і навіть переплетення за функціями різних рівнях ієрархії) виходить на перший план у питанні формування ефективною системи управління.

Застосування функціонального підходу у викладеному розумінні як базис для розробки методичного забезпечення управлінських практик на підприємствах дозволить суттєво полегшити вихід із ситуацій невизначеності, в тому числі, що виникають при консолідації кількох систем в одну.

#### *Список використаних джерел*

1. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством / І.М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – С. 1–8.
2. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі / Р.В. Ляшенко // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64).
3. Феєр, О. В. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством / О. В. Феєр, Т. Й. Товт, М. С. Машкаринець // Міжнародний науковий журнал "Освіта і наука" / голов. ред.: Щербан Т. Д.; заст. голов. ред.: Jerzy Piwowarski; Гоблик В. В. - Мукачєво-Чєнстохова : РВВ МДУ; Академія ім. Я. Длугоша, 2021. - 2(31). - С. 173-176

**Андрушков В.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

**Карпов В.А.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИСТАВКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У розвинених країнах світу виставкова діяльність вважається однією із рушійних сил економіки, оскільки масштабні міжнародні виставки відіграють важливу роль у залученні інвестицій, сприяють поширенню новаторства в окремих галузях національного господарства, підвищують рівень ділової активності за рахунок утворення нових ділових зав'язків тощо.

За даними Всесвітньої асоціації виставкової індустрії, у 2019 році, який став останнім перед оголошенням пандемії, виставкові заходи по всьому світі сприяли створенню внутрішнього валового продукту у розмірі понад 80 мільярдів доларів США [1].

Усвідомлення позитивного впливу виставкової галузі на функціонування економіки стало причиною зацікавленості деяких держав у її подальшому розвитку.

Так, наприклад, у Німеччині, яка є одним із лідерів за відповідним напрямом, держава виступає власником більшості виставкових центрів та приймає безпосередню участь в організації виставкової діяльності. Схожа ситуація склалась і в інших країнах Європи, зокрема в Італії.

В Україні ж виставкова галузь є малорозвиненою. Вітчизняні суб'єкти підприємництва майже не використовують виставки, як інструмент просування, а наявна експозиційна площа не є придатною для проведення міжнародних ярмарків та інших подій даного типу.

Так, на сьогодні, наша країна є аутсайдером за показниками як загальної виставкової площі, так і площі у співвідношенні до кількості населення, що відображено в таблиці 1.

З таблиці видно, що загальна кількість доступної в Україні експозиційної площі є в рази меншою у порівнянні з іншими європейськими державами.

Основною причиною занепаду вітчизняної виставкової галузі окрім економічних викликів та складної політичної ситуації є також недостатній рівень підтримки з боку держави. Наявна Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності, яка визначає основні завдання для підвищення ефективності її функціонування, не містить чітких та конкретних методів досягнення



встановленої мети. Чи не єдиним реальним інструментом державної підтримки підприємств виставково-ярмаркової діяльності в Україні є часткове фінансування їх участі у всесвітніх виставках за рахунок коштів державного бюджету.

Таблиця 1

**Виставкова площа деяких країн Європи із найбільш розвинутою виставковою інфраструктурою**

Країна	Показник	Кількість населення, млн. осіб	Загальна виставкова площа, тис. м <sup>2</sup>	Виставкова площа у розрахунку на 1000 осіб, м <sup>2</sup>
Італія		60,5	2430	40,2
Німеччина		83,8	3143	37,4
Іспанія		46,8	1664	35,5
Франція		65,3	2079	31,8
Україна		43,7	201	4,6

*Джерело:* складено за матеріалами [1, 2]

Це ж саме стосується і організації національних експозицій у таких сферах як експорт товарів, або ж розвиток озброєння, військової та спеціальної техніки, технологій і товарів подвійного використання. Проведення міжрегіональних та місцевих виставок і ярмарків може забезпечуватись за рахунок часткового фінансування з місцевих бюджетів, однак і цього зазвичай буває недостатньо.

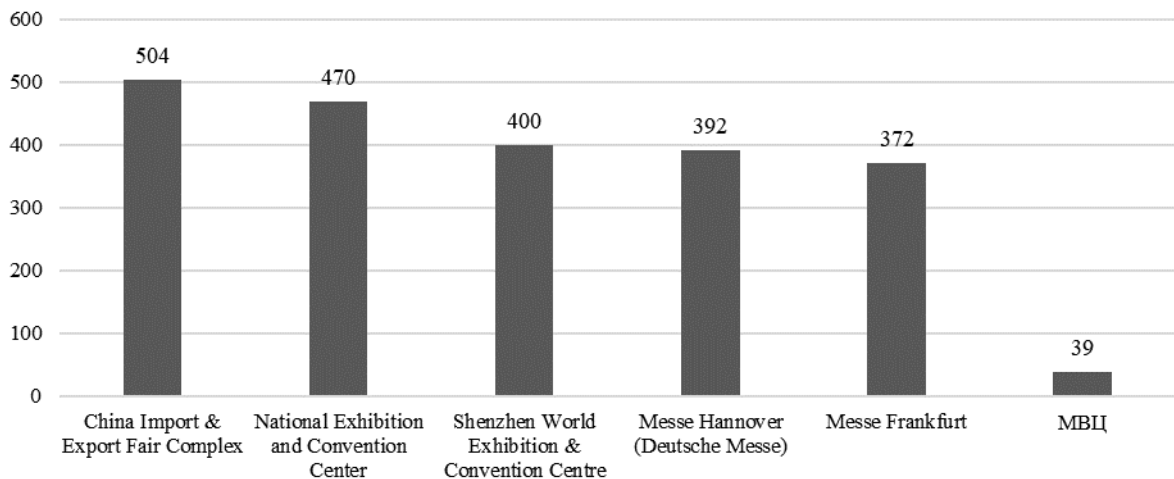
Без уваги залишається і проблема відсутності належної виставкової інфраструктури. Так, в Україні наявні лише декілька майданчиків, придатних для проведення глобальних експозицій, найбільшим із яких є Міжнародний виставковий центр із загальною демонстраційною площею у майже 40 тис м<sup>2</sup> [3].

Для порівняння, площа найбільших у світі комплексів перевищує показник МВЦ у понад 10 разів, що відображено на рисунку 1.

Одним із основних факторів, що стримує будівництво виставкових комплексів в Україні є економічна нестабільність, яка негативно впливає на інвестиційний клімат.

До інших причин негативної тенденції відноситься також порівняно висока вартість реалізації проєктів даного типу при наявності значної кількості економічних ризиків.

Можливим варіантом вирішення даної проблеми є збільшення ролі держави у процесі розвитку виставкової інфраструктури за прикладом європейських країн. При цьому, враховуючи посилення ділової активності, збільшення туристичних потоків, утворення робочих місць та покращення іміджу регіонів та країни в цілому внаслідок ефективного функціонування галузі, держава повинна виступати власником або співвласником новостворюваних виставкових центрів, цим самим зменшуючи фінансове навантаження на потенційних інвесторів та беручи на себе частину характерних для сфери діяльності ризиків.



**Рис. 1. Площа найбільших виставкових комплексів світу та МВЦ (тис. м<sup>2</sup>)**  
Джерело: складено за матеріалами [1, 2]

Отже, не дивлячись на важливе значення виставкової діяльності, в Україні дана галузь є слаборозвиненою у тому числі через відсутність ефективної державної підтримки. Окрім цього, вивчення досвіду розвинених країн свідчить про необхідність посилення ролі держави у створенні виставкової інфраструктури, що позитивно сприятиме загальному розвитку регіональних економік та національного господарства.

#### *Список використаних джерел*

1. The Global Association of the Exhibition Industry : веб-сайт. URL: <https://www.ufi.org/> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Виставкова діяльність. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/vustavki2005\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/vustavki2005_u.htm) (дата звернення: 30.09.2024).
3. Міжнародний виставковий центр : веб-сайт. URL: <https://mvc-expo.com.ua/> (дата звернення: 30.09.2024).
4. Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 р. № 1065-2007-п. Дата оновлення: 14.11.2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/90467564> (дата звернення 30.09.2024).

**Бистряков І.К.**

*д.е.н., професор,*

*зав. відділом просторового розвитку та якості життя*

**Клиновий Д.В.**

*к.е.н., с.н.с., доцент,*

*п.н.с. відділу просторового розвитку та якості життя*

**Коржунова Н.В.**

*к.е.н., с.н.с.,*

*п.н.с. відділу просторового розвитку та якості життя*

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ*

## **СИСТЕМА ПОЛІСУБ'ЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ РЕКОНСТРУКТИВНИМ ПРОСТОРОВИМ РОЗВИТКОМ**

З позицій концепції нового публічного менеджменту, полісуб'єкт управління територіальним розвитком розуміється як динамічна сукупність зацікавлених сторін – учасників публічно-приватного партнерства (далі – ППП), які перебувають у суб'єкт-суб'єктних відносинах будучи поєднаними спільними інтересами й цілями реконструктивного розвитку господарства територіального утворення (громади, регіону тощо). Система полісуб'єктного управління реконструктивним просторовим розвитком може включати в себе різноманітні форми партнерських відносин. ППП передбачає використання публічної власності в спільних інтересах влади, бізнесу та населення для виробництва товарної продукції, надання найрізноманітніших послуг і вирішення різнопланових завдань реконструктивного розвитку та повоєнного відновлення національного господарства розвитку на різних рівнях – від загальнодержавного до територіальних (регіонального, муніципального, локального рівнів). Подібна організація відносин вирішує проблематику ефективного використання власності публічного сектору економіки [1, с. 39]. При цьому основними форматами публічно-приватного партнерства є охарактеризовані нижче два: спільної діяльності та контрактний.

Кожний з цих форматів використовує відповідні зазначені нижче специфічні, притаманні їм фінансові механізми. Так, перший організаційний формат спільної діяльності органу публічної влади (державного управління, місцевого самоврядування) та приватного партнера щодо використання природних об'єктів передбачає організацією окремого постійно діючого або тимчасового (проектної компанії) державно-приватного суб'єкта господарювання, консолідоване фінансування проектів усіма сторонами-організаторами (оригінаторами), поширення механізмів сек'юритизації та поділ доходів від проектів механізмами паювання капіталу. Зачастую використовується у рамках цього формату проектно-договірна форма так званого зеленого поля (Greenfield Projects) організації «з нуля» спільної

підприємницької діяльності влади і бізнесу – проектної компанії, яка залучає невикористані природні ресурси як активи територіального розвитку та фінансується механізмами проектного фінансування (рис. 1).

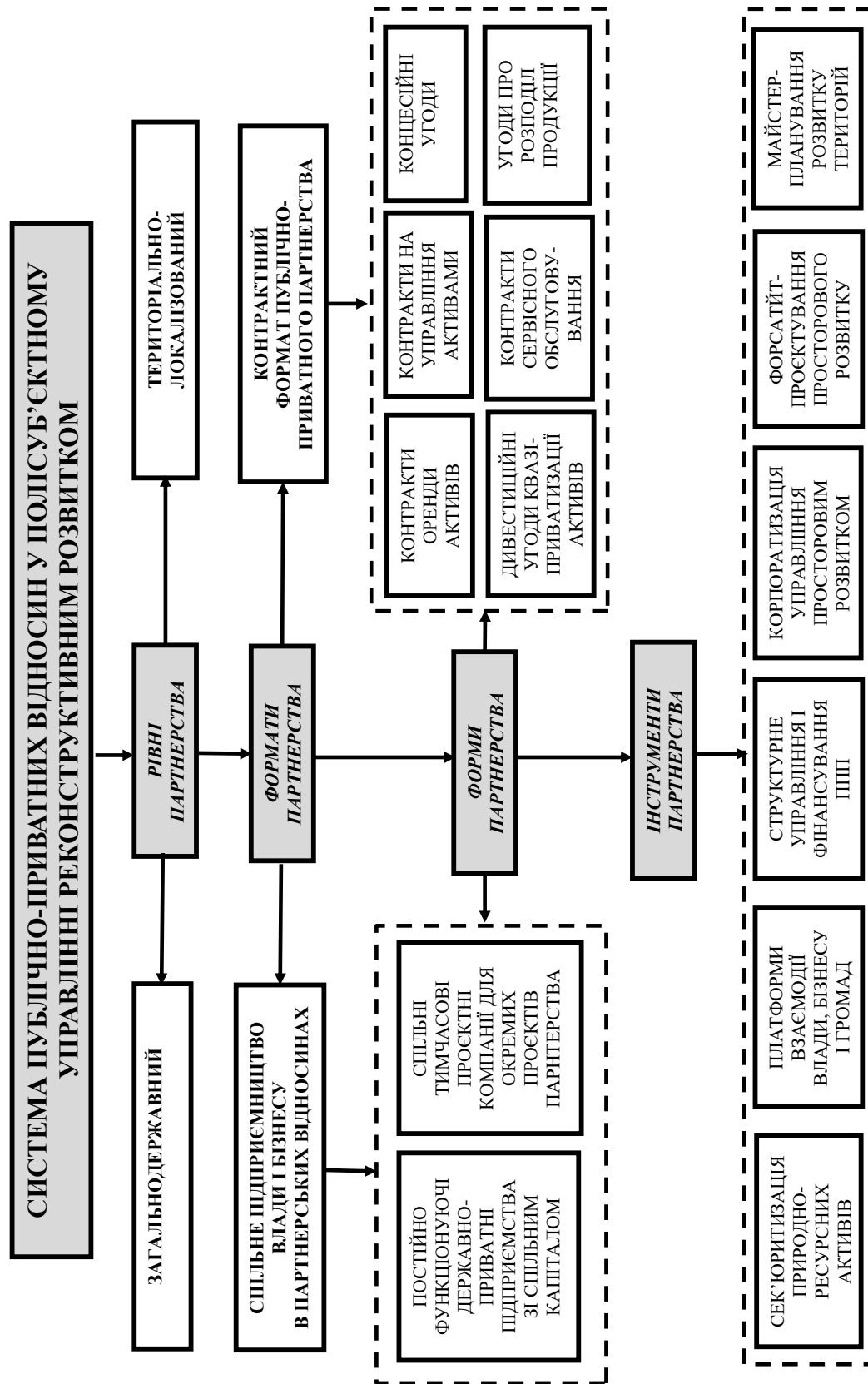


Рисунок 1. Формування системи публічно-приватних відносин у полісуб'єктному управлінні реконструктивним розвитком територій

Другий, контрактний формат передбачає сукупність різноманітних форм співпраці влади та її приватних партнерів, включаючи: сервісні договори та договори на управління; орендну форму експлуатації об'єктів з виплатою орендної плати; орендно-дивестиційну, яка залежно від визначених договором умов може передбачати довгострокову оренду або викуп державного чи муніципального майна на певних умовах, зокрема – з виплатою наперед орендної плати за довгий строк в якості однократного (паушального) платежу, який дорівнює поточній вартості ренти за весь строк оренди; концесійну, що пов'язана із наданням державою права приватному партнеру протягом певного часу виконувати обумовлені договором функції, включаючи права отримання доходів від об'єкту концесії та інші права відповідно до різновиду договору концесії.

Для забезпечення необхідно широко використовувати платформний формат з використанням електронних комунікативно-контентних управлінських платформ. Вони можуть виступити майданчиком для формування, обговорення та реалізації форсайт-проектів і розроблених на їх основі майстер-планів розвитку територіальних утворень таким чином, що рамковою основою виступає бачення (візія) реконструктивного розвитку, втілена у форсайті, а конкретним наповненням слугують взаємоузгоджені ініціативи влади, бізнес-структур і населення, втілені в конкретних інвестиційних проектах, запропонованих у майстер-плані розвитку територіального утворення. Для фінансування проектних пропозицій варто використовувати «зелені» облігації та кредити, краудфандинг, фінансову сек'юритизацію тощо.

Щодо інших інструментів, які забезпечуватимуть функціонування полісуб'єктної системи управління реконструктивним розвитком територій, необхідно зупинитися на можливостях застосування структурного управління та корпоратизації, включаючи як організаційно-управлінську, так і фінансову складові за принципами «належного врядування» та «нового публічного менеджменту», які передбачають делегування певних управлінських прав професійним структурам. З погляду корпоратизації фінансових відносин у природокористуванні, перспективним є формування фонду фінансування реконструктивного розвитку території шляхом застосування цільових фінансових механізмів фіскального характеру: податків, фіскальних зборів, рентних, парафіскальних платежів, наряду з іншими механізмами формування фінансових ресурсів колективних інвестицій на кшталт спільнокошту, ендавменту, наданням міжнародної допомоги напряму та через відповідні фінансові фонди, репарації, залученням пайового інвестиційного капіталу через інвестиційні сертифікати, емітовані на основі пулів активів, складених із цінних паперів інвестиційних проектів тощо.

#### *Список використаних джерел*

1. Публічно-приватні форми забезпечення сталого просторового розвитку України: [монографія] / за заг. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М.А. Хвесика. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. 724 с.

**Богдан С.В.**

*здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності «Облік і оподаткування»*

*Науковий керівник: Краєвський В.М.*

*д.е.н., професор,*

*декан факультету податкової справи, обліку та аудиту,*

*Державний податковий університет,*

*м. Ірпінь*

## **МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕГЕНЕРАТИВНИХ ПРАКТИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ АГРОБІЗНЕСУ**

Регенеративні сільськогосподарські практики стають все більш актуальними для сучасного агробізнесу через необхідність ефективного використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів і підвищення стійкості екосистем. Для оцінки ефективності таких практик потрібна система аналітичних показників, що дозволяє контролювати їх вплив на ресурсну складову економічної безпеки агробізнесу.

Регенеративні практики в агробізнесі стають ключовою складовою забезпечення стійкого управління природними ресурсами та підтримки екологічної рівноваги. Вони спрямовані на відновлення екосистемних функцій, підвищення родючості ґрунтів та мінімізацію залежності від антропогенних інтродукцій, таких як мінеральні добрива та пестициди. Для систематичного моніторингу й оцінки ефективності цих підходів необхідно впровадити науково обґрунтовану систему аналітичних індикаторів, що дозволить контролювати як екологічні, так і економічні наслідки регенеративних практик.

Одним з основних аспектів моніторингу є індикатори стану ґрунтів, зокрема рівень органічної речовини, який виступає ключовим показником родючості та здатності ґрунту до водоутримання. Високий вміст органічної речовини покращує фізико-хімічні властивості ґрунту, сприяє стабільності його структури, а також стимулює розвиток мікробіоти, що забезпечує природні процеси трансформації поживних речовин. Також доцільним є використання показників мікробіологічної активності, таких як кількість та активність ґрунтових мікроорганізмів, які беруть участь у розкладанні органічних решток і забезпечують поживні речовини для рослин.

Наступний важливий аспект стосується управління водними ресурсами. Для ефективного моніторингу регенеративних практик важливо оцінювати водоутримувальну здатність ґрунтів і коефіцієнт ефективності використання води для вирощування сільськогосподарських культур. Це особливо важливо в контексті адаптації сільськогосподарських систем до зміни клімату, де критично важливим є мінімізація потреби в іригації за рахунок оптимізації внутрішніх ресурсів ґрунту.

Біорізноманіття агроєкосистем також є важливим компонентом регенеративних практик. Зокрема, підвищення різноманітності сільськогосподарських культур, покривних культур та інтеграція природних екосистемних компонентів (наприклад, корисних комах, птахів) сприяє підвищенню стійкості екосистеми до стресових факторів. Моніторинг біорізноманіття є важливим для оцінки відновлювальної здатності агроєкосистем та їхньої резистентності до деградаційних процесів.

Оцінка вуглецевого сліду регенеративних практик включає кількісну оцінку поглинання вуглецю ґрунтами та біомасою рослин, що є важливим елементом у контексті глобальної боротьби зі змінами клімату. Ґрунти, збагачені органічною речовиною, здатні утримувати більшу кількість вуглецю, що, у свою чергу, знижує кількість викидів парникових газів. Це надає регенеративному землеробству додаткові екологічні переваги перед традиційними підходами до сільськогосподарського виробництва.

Необхідно також враховувати економічну ефективність регенеративних практик, яка визначається співвідношенням початкових інвестицій у впровадження інноваційних підходів до зменшення витрат на зовнішні ресурси (добрива, пестициди, вода). Довгострокова рентабельність регенеративного землеробства може бути вищою завдяки підвищенню ефективності використання внутрішніх ресурсів і зменшенню негативного впливу на екосистему, що забезпечує стійкість аграрного виробництва в умовах змін клімату.

Важливим критерієм ефективності регенеративних практик є їхня адаптивність до екстремальних погодних умов. Оцінка здатності агроєкосистем витримувати такі виклики, як посухи, повені чи температурні коливання, дозволяє агробізнесу знижувати ризики втрат урожаю та підвищувати свою екологічну й економічну стійкість.

Таким чином, розробка системи аналітичних індикаторів для моніторингу регенеративних практик є важливим елементом забезпечення ресурсної безпеки агробізнесу. Ця система дає змогу оптимізувати управління ресурсами, забезпечувати високу екологічну та економічну стійкість сільськогосподарських систем, а також сприяє досягненню довгострокової продуктивності й конкурентоспроможності аграрного сектору.

#### *Список використаних джерел:*

1. Богдан С. В. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 129-136
2. Трембіцька О. І., Богдан С. В. Регенеративне сільське господарство у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 89-96

*Борболюк Є.А.*  
*аспірант,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*м. Вінниця*

## **СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ**

Формування ефективної продовольчої політики є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки держави. В умовах глобалізації, змін клімату та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, продовольча безпека набуває особливої ваги. Вона передбачає стабільне забезпечення населення якісними продуктами харчування, розвиток аграрного сектора та підтримку продовольчої незалежності.

Продовольча політика держави не лише забезпечує доступність продовольства для громадян, а й впливає на стабільність економічних відносин, конкурентоспроможність національної економіки та стійкість до зовнішніх викликів. Вона охоплює широке коло питань: від розвитку сільськогосподарського виробництва до регулювання експорту та імпорту продовольчих товарів, від впровадження інновацій до збереження природних ресурсів [1].

Зважаючи на це, ефективна продовольча політика повинна бути гнучкою, адаптованою до зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також спрямованою на забезпечення стійкого розвитку агропромислового комплексу. Це вимагає тісної співпраці між урядом, приватним сектором, науковими установами та міжнародними організаціями.

Продовольче забезпечення є невід'ємною складовою економічної безпеки будь-якої держави. Рівень продовольчої безпеки безпосередньо впливає на забезпечення базових потреб населення, його добробут та соціально-економічний розвиток суспільства.

Сьогодні світовий аграрний ринок стикається з такими викликами, як скорочення товарних запасів, зростання цін та значні відмінності в рівнях розвитку сільського господарства різних країн. У зв'язку з цим, питання продовольчої безпеки стає одним із ключових у стратегічних планах держав з різними політичними системами і залишається проблемою глобального масштабу [2].

Про важливість вирішення проблем продовольчого забезпечення свідчить те, що ФАО (Food and Agriculture Organization), організація при ООН, ще в 1980 році оголосила 16 жовтня Всесвітнім днем продовольства. Цей день спрямований на підвищення обізнаності громадськості щодо проблем голоду в різних частинах світу та заходів, що вживаються для його подолання. ФАО, створена в 1943 році,



вперше провела глобальний моніторинг забезпечення продовольством на рівні країн та регіонів.

Незважаючи на позитивні зміни у сільськогосподарському секторі останніх років, проблема достатнього та збалансованого забезпечення продовольством залишається актуальною. Це питання переросло в ширший контекст продовольчої безпеки, яка тісно пов'язана з економічною безпекою не лише окремих країн, а й цілих регіонів світу.

Економічна безпека держави визначається її здатністю до стабільного розвитку, що дозволяє задовольняти потреби населення та держави, протистояти дестабілізуючим факторам, а також забезпечувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку [3].

Науковці визначають економічну безпеку як стан національної економіки, що забезпечує стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, а також можливість задовольняти потреби населення, суспільства і держави. Виділяють три основні компоненти економічної безпеки:

1. Економічна незалежність, що полягає в здатності держави контролювати свої ресурси та використовувати конкурентні переваги для участі у світовій торгівлі.

2. Стійкість та стабільність економіки, що передбачає надійність економічної системи, захист усіх форм власності та мінімізацію ризиків.

3. Здатність до саморозвитку та прогресу, що включає можливість реалізовувати національні економічні інтереси, модернізувати виробництво, проводити інвестиційну та інноваційну політику.

Економічна безпека охоплює аспекти енергетичної, технологічної, військово-економічної безпеки та фінансової стабільності, а продовольча безпека є її важливою складовою. В цілому, економічна безпека відображає здатність економіки до стійкого розвитку в умовах кризи та захисту національних інтересів від загроз. Рівень економічної безпеки прямо впливає на незалежність країни.

Національна продовольча безпека є частиною міжнародної продовольчої безпеки. Країни з високим рівнем продовольчої безпеки відіграють важливу роль у стабілізації світового продовольчого ринку та підтримують держави з несприятливими умовами для сільськогосподарського виробництва.

#### *Список використаних джерел*

1. Шойко В.А. Сутнісна характеристика державного регулювання продовольчої безпеки. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6202> (дата звернення 12.09.2024).

2. Юрченко А.Ю. Особливості формування політики забезпечення економічної безпеки: перспективи для України в контексті міжнародного досвіду. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/79.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/79.pdf) (дата звернення 13.09.2024).

3. Томашук І.В., Борболук Є.А. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>

**Бородіна О.А.**

*к.н.з. держ. управління, с.н.с.,  
Інститут економіко-правових досліджень  
ім. В.К. Мамутова НАН України,  
м. Київ*

## **АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ОЦІНКИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК**

Ефективне функціонування та сталий розвиток соціально-економічної інфраструктури є сферою спільних інтересів багатьох стейкхолдерів. Для забезпечення доцільності такої співпраці у контексті воєнно-повоєнної економіки, громади повинні мати комплекс показників оцінки впливу відновлення соціально-економічної інфраструктури на місцевий економічний розвиток. Його нагальна потреба обумовлена сучасними суспільними процесами – підготовкою до прийняття законопроекту «Про засади відновлення України», створення та функціонування системи DREAM, принципами повоєнного відновлення – «будуй краще ніж було» та «всі бачать все» [1]. Водночас він повинен урахувати системні виклики відсутності статистичної інформації, макроекономічну та політичну невизначеність розвитку прифронтових територій та тих, де ведуться активні бойові дії, збільшення обсягів руйнувань.

Комплексний гайд повинен в якості базису мати систематизовані та узагальнені методичні підходи до оцінки розвитку місцевої соціально-економічної інфраструктури, варіативність для реагування на виклики сучасного періоду що допоможе раціонально використовувати обмежені фінансові ресурси для задоволення потреб населення та виробництв у громадах, а також, забезпечить інноваційну складову, формування ресурсного та кадрового потенціалу.

За останні десятиліття вітчизняними науковцями напрацьовано певний методичний контент щодо оцінки розвитку регіональної інфраструктури. Здебільшого вони концентруються на соціальній інфраструктурі. Серед вітчизняних досліджень останнього часу слід окремо виділити якісну та ґрунтовну роботу групи вчених Луганської філії ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України» [2]. Вектором їх спрямованості є території відновлення (Луганська та Донецька області) за ретельно обраною системою показників виконання місцевих бюджетів та спроможності громади.

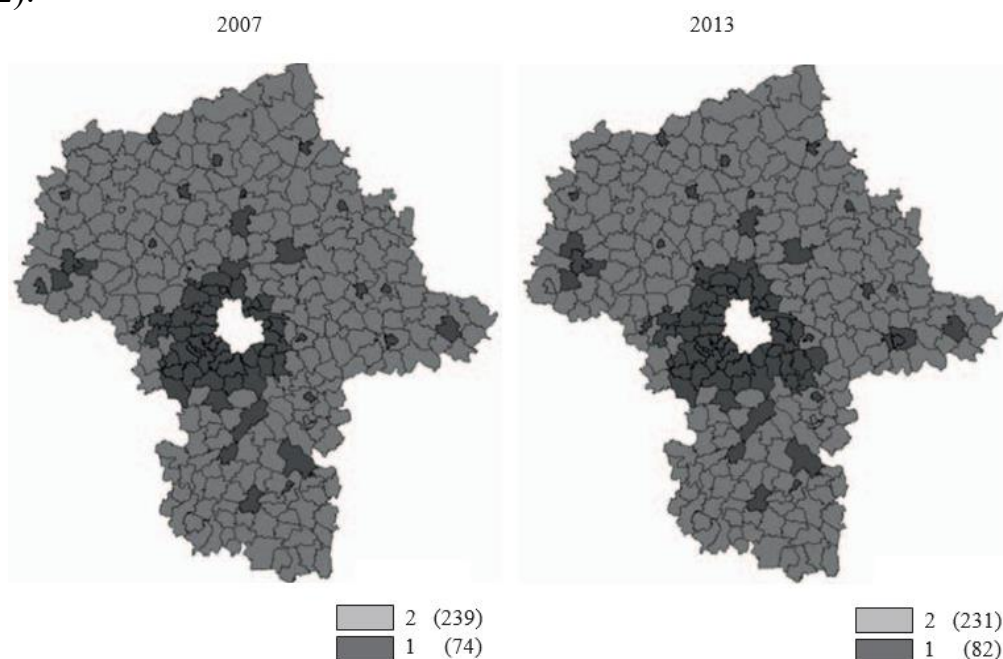
Корисним для вивчення є досвід колег-науковців з країн-сусідів, що мають конвергентний тип місцевого самоврядування та схожий регіональний розподіл, зокрема, Польща. Так, дослідницями Маріола Хржановська та Ніна Дрейєрська проведено дослідження «Оцінка соціально-економічного розвитку гмін Мазовецького воєводства з використанням методів багатовимірного

статистичного аналізу» [3]. Дослідникам вдалося пов'язати процеси прогресивної глобалізації, як синтезуючого явища, з стратегуванням місцевого розвитку. Ними запропоновано для оцінки соціально-економічного розвитку гмін використання двох методів багатовимірного статистичного аналізу – індекс відносного рівня розвитку (Індекс VZW) та синтетичний показник, який обраховується методом нульової стандартизації.

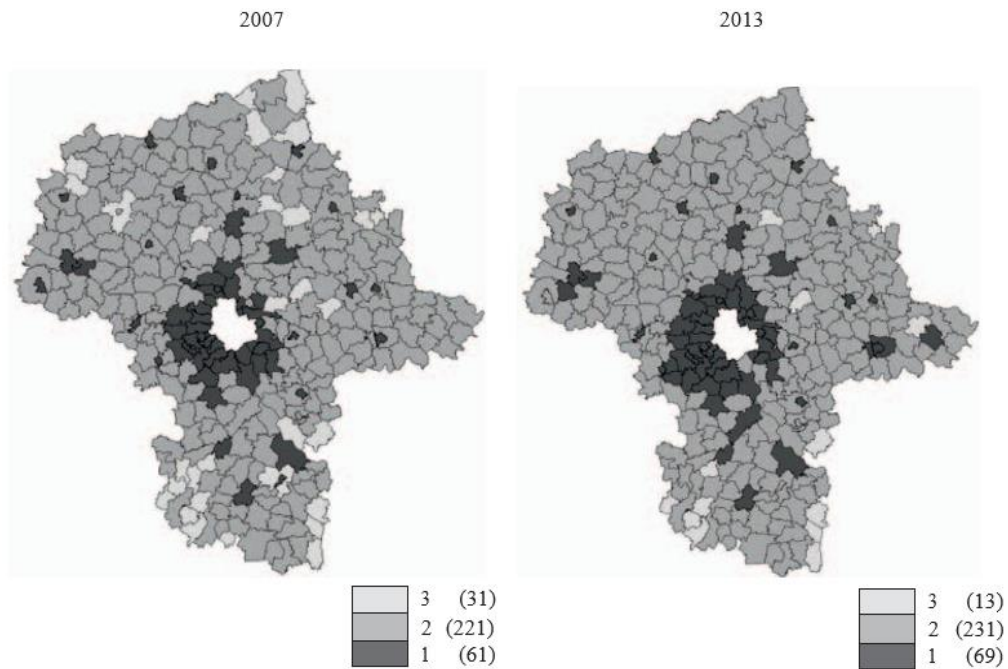
Польські дослідниці проранжували гміни Мазовецького воєводства за обома показниками за 2007 та 2013 роки, а на наступному етапі для кожного показника виділили 3 групи гмін – з низьким, середнім та високим рівнем розвитку. Для аналізу використовувалася наступна інформація (базові показники розвитку інфраструктури):

- демографічне навантаження,
- відсоток дітей 3-5 років, які отримують дошкільну освіту,
- частка зареєстрованих безробітних у складі працездатного населення,
- кількість підприємницьких фізичних осіб на 1000 жителів,
- кількість комерційних компаній на 1000 жителів (приватний сектор),
- кількість комерційних компаній з іноземним капіталом на 1000 жителів,
- кількість фондів і громадських організацій на 10 тис. мешканців,
- кількість орендованих квартир на 10 тис. осіб. мешканці,
- кількість користувачів системою водоканалу у % від загальної кількості населення.

На базі проведеного ранжування, яке, за обома показниками практично збіглося, вдалося побудувати просторовий розподіл гмін воєводства відповідно до рівня розвитку соціально-економічної інфраструктури, наочно дослідити преференційний вплив Варшави на динамічний розвиток найближчих гмін (Рис. 1.1 та 1.2).



**Рис. 1.1. Розподіл гмін Мазовецького воєводства за рівнем розвитку соціально-економічної інфраструктури, обрахований за методом VZW [3]**



**Рис. 1.2. Розподіл змін Мазовецького воєводства за рівнем розвитку соціально-економічної інфраструктури, обрахований за методом нульової стандартизації [3]**

Така діагностика може стати основою для здійснення подальших ініціатив у рамках політики розвитку регіону. Наприклад, якщо пріоритетом регіональної влади було нівелювати розбіжності всередині воєводства, описаний аналіз міг би стати заохоченням для активнішої підтримки слабших одиниць з державних коштів.

В сучасних умовах воєнно-повоєнного розвитку економіки України місцевим та регіональним органам влади для діагностики стану соціально-економічного розвитку слід базуватися на найкращих зразках відповідного закордонного досвіду, використовувати не тільки статистичні, а й усі інші достовірні джерела інформації, а також, передбачати варіативну та відносну складові дослідження.

#### *Список використаних джерел:*

1. Мінінфраструктури: Робоча група обговорила напрацювання законопроекту про засади відновлення України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-robocha-hrupa-obhovoryla-napratsiuvannia-zakonoproektu-pro-zasady-vidnovlennia-ukrainy>
2. Заблодська І.В., Галгаш Р.А., Ромахова О.О. Оцінка результативності та ефективності функціонування громад як передумова реконфігурації адміністративно-територіального устрою Донецької й Луганської областей після деокупації. *Економіка та право*. 2024. №1. С.60-68
3. Chrzanowska M., Drejerska N. 2016. Ocena rozwoju społeczno-gospodarczego gmin województwa mazowieckiego z wykorzystaniem metod analizy wielowymiarowej. *Wiadomości Statystyczne*, 6:59-69.

**Бочарова Н.А.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Яровий І.О.*  
*аспірант,  
Харківській національний автомобільно-дорожній університет,  
м. Харків*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІННОВАЦІЇ, ЛІДЕРСТВО ТА АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Актуальність досліджень у сфері управління людськими ресурсами (HRM) стрімко зростає, адже цей напрямок дедалі більше розглядається як стратегічний інструмент для досягнення ключових організаційних цілей. Вчені зосереджують свою увагу на різних аспектах HRM, включаючи вплив якості управління персоналом на добробут працівників, важливість лідерства, інноваційні підходи у HRM, а також роль екологічних та культурних факторів, які формують ефективність управління людським капіталом. Це підкреслює зростаючу складність і багатовимірність управлінських завдань у сучасних організаціях, що потребують нових підходів і рішень для успішного розвитку.

Ці зміни вимагають від організацій не лише адаптації до нових умов ринку, але й підвищення гнучкості в управлінні персоналом. Роль HRM стає більш інтегрованою у загальні бізнес-стратегії, сприяючи оптимізації процесів та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Особлива увага приділяється розвитку талантів, управлінню змінами, формуванню корпоративної культури та створенню умов для постійного професійного зростання працівників. Крім того, актуальними залишаються питання різноманіття та інклюзії, що відіграють важливу роль у створенні гармонійного та ефективного робочого середовища.

Дослідження також підкреслюють значення цифрових технологій у трансформації HRM, що відкриває нові можливості для автоматизації процесів, аналізу даних і покращення комунікації. Впровадження інновацій у HR-практики дозволяє більш ефективно залучати та утримувати талановитих співробітників, що в свою чергу сприяє сталому розвитку організацій.

Основні напрями досліджень у сфері управління людськими ресурсами включають:

1. Вплив якості HRM на добробут працівників. Дослідження фокусуються на взаємозв'язку між якістю управління персоналом і рівнем задоволеності, мотивації та продуктивності працівників. Цей напрямок досліджень зосереджується на тому, як високоякісне управління персоналом позитивно впливає на добробут, мотивацію та продуктивність працівників. Дослідження показують, що задоволення потреб працівників через відповідну компенсацію,

підтримку кар'єрного розвитку та створення позитивного робочого середовища сприяє підвищенню їхньої залученості та зменшенню плинності кадрів.

2. Роль лідерства в HRM. Вивчається вплив різних стилів лідерства на ефективність управління персоналом та їх роль у формуванні корпоративної культури. Вивчаються різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, трансформаційний) та їхній вплив на організаційну культуру і стратегії управління персоналом. Дослідження демонструють, що ефективне лідерство допомагає створювати командну атмосферу, сприяє інноваціям і підтримує ініціативи з розвитку талантів, що особливо важливо в умовах динамічних змін.

3. Інновації в HRM. Досліджуються нові підходи, технології та інструменти для оптимізації процесів HRM, такі як автоматизація, аналітика даних та використання штучного інтелекту. У цьому напрямку досліджуються новітні технології та інструменти, які оптимізують процеси управління персоналом. Наприклад, впровадження HR-аналітики та систем управління талантами дозволяють краще прогнозувати потреби в кадрах, аналізувати ефективність програм розвитку та підвищувати загальну продуктивність організації. Інноваційні рішення також включають використання штучного інтелекту для відбору кандидатів і управління кар'єрними шляхами працівників.

4. Екологічні та культурні фактори. Аналізуються зовнішні умови, такі як екологічна відповідальність та культурна різноманітність, що впливають на управління людським капіталом і організаційну ефективність. Дослідження цього напрямку акцентують на впливі зовнішніх чинників, таких як екологічна відповідальність компанії та культурні особливості, на ефективність HRM. Різні культурні підходи до роботи, різноманітність поглядів і досвіду працівників можуть сприяти більш інноваційним рішенням. Крім того, компанії, які зосереджені на сталому розвитку, часто виявляють більшу привабливість для молодих спеціалістів, орієнтованих на екологічні та соціальні цінності.

5. Розвиток талантів та управління змінами. Вивчаються методи залучення, розвитку та утримання талановитих працівників, а також підходи до управління змінами у контексті розвитку організацій. Цей напрямок присвячений дослідженню стратегій і програм розвитку талантів у контексті швидких змін на ринку праці. Глобалізація, цифровізація та зміни в економіці потребують від організацій підвищеної гнучкості в управлінні талантами. Дослідження в цій сфері фокусуються на методах залучення, утримання і навчання працівників, а також на адаптації до нових технологій та організаційних структур.

6. Інклюзія та різноманіття. Акцентується увага на створенні інклюзивних робочих середовищ і управлінні різноманітністю як джерелі конкурентної переваги. Управління різноманітністю працівників (гендерною, культурною, етнічною) стає важливим елементом HRM. Дослідження цього напрямку вивчають, як інклюзивне робоче середовище сприяє підвищенню креативності, інноваційності та продуктивності. Впровадження програм підтримки різноманіття не тільки покращує імідж компанії, але й сприяє залученню широкого спектра талантів.

7. Цифровізація HR-процесів. Вивчається вплив цифрових технологій на управління персоналом, зокрема в аспекті автоматизації, покращення комунікації та персоналізованих підходів до розвитку працівників. Трансформація HRM через цифрові технології включає автоматизацію рутинних процесів, таких як нарахування заробітної плати, управління документами та звітністю. Важливими аспектами є використання великих даних (Big Data) для персоналізованого підходу до працівників, прогнозування продуктивності та розвитку кар'єри. Це також включає впровадження онлайн-платформ для навчання, комунікації та управління проектами, що значно підвищує ефективність та швидкість ухвалення рішень. Кожен із цих напрямів свідчить про те, що HRM у сучасних організаціях відіграє критичну роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокового успіху [1, с. 25].

Управління людськими ресурсами більше не є суто операційною функцією, а стає ключовим елементом стратегічного розвитку компанії. Організації, що ефективно інтегрують HRM у свої бізнес-стратегії, досягають вищої продуктивності та конкурентних переваг. Висока якість управління персоналом має безпосередній вплив на мотивацію, залученість і добробут працівників. Це, в свою чергу, призводить до зниження плинності кадрів та підвищення ефективності праці. Ефективне лідерство, зокрема трансформаційний стиль, відіграє критичну роль у формуванні корпоративної культури, що підтримує інновації, співпрацю та розвиток талантів. Керівники, які залучають працівників до процесу прийняття рішень, сприяють підвищенню лояльності та мотивації.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, суттєво змінюють HRM, роблячи його більш ефективним та персоналізованим. Впровадження цифрових рішень оптимізує рутинні процеси та дозволяє краще розуміти потреби працівників. Інклюзивне робоче середовище та управління різноманітністю сприяють підвищенню продуктивності та креативності. Організації, що активно розвивають програми підтримки різноманітності, залучають ширший спектр талантів і покращують свій імідж на ринку. Фокус на сталому розвитку та екологічній відповідальності стає важливим аспектом HRM. Організації, що впроваджують екологічні ініціативи, залучають більш відповідальних і мотивованих працівників, що сприяє довгостроковому успіху. Вміння організацій швидко реагувати на зміни та адаптувати HRM до нових умов ринку є вирішальним фактором успіху. Гнучкі системи управління персоналом дозволяють ефективніше відповідати на виклики глобалізації, цифровізації та змін у потребах працівників.

Таким чином, сучасні дослідження показують, що HRM є важливою складовою стратегії організаційного розвитку, що впливає на всі аспекти діяльності компанії: від залучення та утримання талантів до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

#### *Список використаних джерел*

1. Gdoura, I. A., & Trabelsi, K. (2024). The Impact of Human Resource Management Quality on Work Life Quality through The Moderating Role of Organizational Justice: The Case Study of the Expatriate Employees. *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), 15-29.

**Бочкарьов Д.О.**

*к.е.н., науковий співробітник,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **СТАН ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З ВИРОБНИЦТВА ДОБРИВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Хімічна промисловість для України визначається значимим потенціалом до економічного розвитку. В даній галуззі здійснюють економічне функціонування близько 6500 підприємств які використовують високотехнологічні об'єкти, з організаційно-виробничою формою категорій великих і середніх підприємств. Виробнича діяльність хімічних підприємств є залежною до інфраструктури місцевості, за їх розташуванням, від транспортної та складської інфраструктури. Сама хімічна галузь за економічними показниками займає 6-7% промислового виробництва, 10-12% переробної промисловості, 50-55% займає внутрішнього товарного ринку, до експорту - у структурі реалізації виробленої товарної продукції займає 15-17%. Секторальна структура складає близько 40 основних підгалузей, які виробляють понад 10 тис. найменувань хімічної продукції.

З початку 2022 року сектор економіки за хімічною галуззю, отримувал негативний вплив ризиків на результати діяльності, спричинені активними бойовими діями. Данні ризики спрямовані на руйнування виробничих потужностей хімічних підприємств, за якими, зазнали руйнування провідні хімічні підприємства. Наслідки даних ризиків, створили умови хімічним виробництвам для здійснення припинення діяльності підприємств даної галуззі, не тільки до тих, що знаходяться в зоні активних бойових дій, а й і в інших регіонах, які територіально розташовані віддалено від даних зон.

Наслідки ризиків мають пов'язаність з логістикою поставок сировини та допоміжних матеріалів, розірваністю регіональних товарно-збутових та товарно-постачальних ланцюгів, обумовлюються відсутністю обігових коштів для закупівлі сировини, відтоком у безпечні регіони та за кордон значної частини виробничого персоналу тощо. Переорієнтування вантажоперевезень із водних шляхів на суходільні призвело до значного подорожчанням логістики та зіткнулося з недостатніми пропускними можливостями залізничних та автомобільних шляхів, враховуючи особливості перевезення хімічних вантажів.

Також призупинення виробництв обумовлюється відтоком за кордон значної частини населення, яке було споживачем хімічної продукції за щоденним попитом, обмеженістю фінансових ресурсів, що призвело зниження попиту для придбання хімічних товарів для щоденного попиту. За цими чинниками, хімічна галузь визнала втрату споживачів хімічної продукції за



щоденним попитом за рівнем еластичного попиту на 16-18% та визнала втрату на рівні більше 35% не еластичного попиту.

За аналізом даних статистичних спостережень з січня 2022 року по березень 2024 року обсяг реалізованої продукції від виробництва хімічних речовин і хімічної продукції склав 875410,50 тис.грн. (у тому числі від виробництва основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах в кількості 459462,30 тис.грн., та від виробництва пестицидів та іншої агрохімічної продукції в сумі 34942,60 тис.грн.). [2]

Експортована кількість з числа виробленої хімічної продукції в сумі 167118,50 тис.грн., реалізовано за межі країни, зокрема з виробництва основної хімічної продукції, добрив і азотних сполук, пластмас і синтетичного каучуку в первинних формах в сумі 121971,30 тис.грн., та за виробництвом пестицидів та іншої агрохімічної продукції в сумі 2883,30 тис.грн. у тому числі за період з січня 2022 року по березень 2024 року. [2]

Через підвищення попиту з боку сільськогосподарських компаній та відновлення стабільної роботи хімічних підприємств, Україна здатна цілком забезпечувати себе азотними добривами власного виробництва. Так на внутрішньому ринку спостерігається профіцит добрив, а виробники розраховують наростити експортні постачання на ринок ЄС до 2 млн т на рік і зайняти 15 % ринку мінеральних добрив ЄС [3].

У сегменті азотних добрив частка імпортової продукції в умовах періодичної заборони на експорт (за попередніми підсумками 2022 р.) становила 30 %. У сегменті комплексних добрив імпортна продукція на внутрішньому ринку перевищила 81 % [4].

За аналізом митних статистичних даних, річний обсяг імпорту добрив на ринок України визначався тенденцією до росту, але в 2022 році імпорт та експорт мінеральних добрив практично зупинився.

За даними Державної служби статистики, у товарній структурі оптового товарообороту, вартість добрив і сполук азотних становила відповідно 18,8 та 18,4 млрд грн, або близько 1,6–2 % від його загального обсягу, що характеризує економічну ємкість для розвитку вітчизняного ринку добрив та прогнозний його ріст, який обумовлюється вимогами до рівня забезпечення сільського господарства необхідними для вирощування сільськогосподарських товарів хімічними сполуками.

Поновлення хімічної промисловості за виробництвом добрив може бути реалізовано після припинення активних воєнних дій, за умови здійснення державою підтримки у доступі до сировинних ресурсів, зокрема, мінеральної сировини, вуглеводневих ресурсів тощо. Данна підтримка повинна бути регламентована на законодавчому рівні в стратегії розвитку економіки України, оскільки промислово розвинута країна не може функціонувати без сучасної диверсифікованої хімічної промисловості. Стратегія розвитку повинна бути реалізована через розробку та прийняти основ національного хімічного законодавства, інтегрованого з хімічним законодавством ЄС, гармонізацію

національних стандартів з міжнародними та європейськими стандартами, насамперед, в частині вимог щодо якості хімічної продукції та методів її тестування, впровадити законодавчі та нормативно-правові акти з безпекових аспектів функціонування хімічної галузі та обігу хімічної продукції за дотриманням принципу безпечності хімічної продукції для здоров'я та довкілля з паралельною дерегуляцією, та зниженням адміністративного тиску сферах функціонування хімічної галузі, відновлення повноцінного функціонування сировинних підприємств для хімічних виробництв, які є критично важливими для заповнення сировиною товарних ланцюгів хімічної продукції.[1]

Низький рівень платоспроможного попиту на внутрішньому ринку та гостра конкуренція на світових ринках; трудова міграція, відтік висококваліфікованих кадрів через скорочення обсягів виробництва, низький рівень заробітної плати в галузі; високий ресурсний рівень хімічного виробництва (особливо багатотоннажного); стрімке падіння темпів розробки, освоєння і випуску нової продукції; брак власних коштів підприємств як основного джерела інвестиційних ресурсів для фінансування інноваційного розвитку; різні стандарти та екологічні характеристики вітчизняного та європейського ринків — всі ці чинники створюють перешкоди для вітчизняних виробників хімічних речовин і хімічної продукції.

Одним із найдоступніших шляхів мінімізації технологічного відставання є залучення достатніх інвестиційних ресурсів для впровадження новітніх технологій, розробка стратегії імпортозаміщення певних товарних груп; максимальна диверсифікація експорту високотехнологічної української хімічної продукції, зокрема добрив та неорганічної хімії.

Перспективи відновлення та розвитку хімічного комплексу України залежать насамперед від ефективності базових виробництв мінеральних добрив, неорганічної хімічної продукції з одночасним розвитком нових напрямів з виробництва наукоємної продукції з високою доданою вартістю.

#### *Список використаних джерел:*

1. Т.В. Ковеня. Аналітична оцінка ситуації в хімічній промисловості України в 2022 р. Макроекономічний та секторальний зрізи. Міністерство економіки України Державне підприємство «Черкаський державний науково-дослідний інститут техніко-економічної інформації в хімічній промисловості» (ДП «Черкаський НДІТЕХІМ»). Аналітична довідка, вип. 5 (станом на 01.07.2022 р.) 2022р.

2. Державна статистична служба України (ДССУ)  
[https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF\\_IND\\_SHORT\\_STAT\\_INDUSTR\\_STAT%2812.0.0%29&filter=VOL\\_INDSTR\\_PRD\\_PRC.%2A.%2A.%2A](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_IND_SHORT_STAT_INDUSTR_STAT%2812.0.0%29&filter=VOL_INDSTR_PRD_PRC.%2A.%2A.%2A)

3. Українські виробники азотних добрив можуть зайняти до 15 % ринку ЄС.  
URL: <https://agrotimes.ua/agromarket/ukrayinski-vyrobnyky-azotnyh-dobryv-moz...>

4. Аналітична оцінка ситуації у хімічній промисловості України та на внутрішньому товарному ринку (nditekhim.com.ua) хімічної продукції за підсумками 2022 року (попередні дані). Черкаський НДІТЕХІМ.  
URL: <http://www.nditekhim.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/HPU-Vyp-82022-ri...>

**Брагіна О.С.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса

## **ОСНОВНІ ЗМІНИ ТЕОРІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства часто стикаються зі змінами умов ринку, технологічними інноваціями та глобалізацією. Це вимагає гнучких підходів до управління бізнесом, що робить процесно-орієнтоване управління все більш актуальним. Традиційні моделі управління, орієнтовані на ієрархічні структури, поступаються місцем процесно-орієнтованим підходам, які краще відповідають сучасним викликам. З розвитком цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та великі дані, підприємства можуть більш ефективно впроваджувати процесно-орієнтовані моделі управління. Дослідження еволюції процесно-орієнтованого управління дозволяє краще розуміти, як новітні технології можуть впливати на управлінські процеси та як їх можна використовувати для поліпшення бізнес-результатів.

Процесно-орієнтоване управління дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати та підвищувати якість продукції та послуг. Це допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку, що є критично важливим у сучасній економіці. Глобалізація веде до зростання складності управління через необхідність координувати дії в різних регіонах і культурних середовищах. Процесно-орієнтоване управління допомагає забезпечити уніфікацію та узгодженість процесів, що є важливим для ефективної взаємодії між різними підрозділами компаній. Сучасні компанії все більше орієнтуються на задоволення потреб клієнтів. Процесно-орієнтоване управління фокусується на тому, щоб оптимізувати всі процеси з точки зору кінцевої цінності для клієнта, що підвищує рівень задоволеності і лояльності споживачів.

Процесно-орієнтоване управління дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є вирішальним фактором у сучасних умовах нестабільності та швидких змін.

Дослідження основних змін теорії та еволюції процесно-орієнтованого управління допомагає не лише зрозуміти минулі тенденції, але й виявити майбутні можливості для оптимізації бізнес-процесів.

В загальному вигляді еволюція процесно-орієнтованого управління підприємством пройшла кілька ключових етапів, кожен з яких відображає розвиток підходів до управління бізнесом та адаптацію до змін ринкових умов і технологічного прогресу. Ось основні етапи цієї еволюції:

1. Класичний управлінський підхід (початок ХХ століття) характеризується фокусом на функціях і ієрархії. На ранніх етапах розвитку

підприємств акцент робився на функціональному управлінні, де кожен підрозділ мав чітко визначені обов'язки. Підприємства будувалися за ієрархічною структурою, а управлінські рішення ухвалювалися на основі вертикальної комунікації. Основні мінуси - це відсутність гнучкості, проблеми з координацією між підрозділами та затримки в ухваленні рішень через багаторівневу структуру.

2. Поява теорії управління процесами (1950-1960-ті роки). Даний етап характеризується розвитком виробничих систем. У цей період з'явилися перші ідеї оптимізації виробничих процесів, що стали основою для процесно-орієнтованого управління. Концепція «наукового менеджменту» Фредеріка Тейлора і методи раціоналізації виробничих процесів Генрі Форда започаткували рух до управління на основі процесів. Даний етап характеризується фокусом на продуктивності та ефективності. У цей період зростає увага до виробничих процесів, їхньої стандартизації та пошуку шляхів для підвищення продуктивності.

3. Японська модель управління та методи якості (1970-1980-ті роки) (Lean і Total Quality Management (TQM)). В Японії розвиваються концепції «бережливого виробництва» (Lean) і Загального управління якістю» (TQM), які акцентують увагу на постійному вдосконаленні процесів та залученні всіх співробітників до контролю якості.

Даний етап фокусується на зменшенні витрат і поліпшенні якості: ці методи дали поштовх для розвитку концепцій процесного підходу, де всі операції всередині підприємства розглядаються як частина цілісного процесу.

4. Бізнес-процес реінжиніринг (1990-ті роки) (BPR (Business Process Reengineering)). Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі, передбачала радикальне переосмислення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в ефективності, якості та швидкості виконання робіт.

Даний етап фокусується на клієнтоорієнтованості, а саме підкреслюється важливість задоволення потреб клієнтів через оптимізацію бізнес-процесів, що призвело до значних організаційних змін.

5. Розвиток інформаційних технологій та автоматизація процесів (2000-ті роки) (ERP-системи та BPM (Business Process Management)). Широке впровадження інформаційних технологій, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) системи, дозволило інтегрувати всі бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи контроль і автоматизацію основних операцій на підприємстві.

Даний етап характеризується автоматизацією процесів. Почали активно розвиватися системи управління бізнес-процесами (BPM), які допомагали не тільки моделювати, а й автоматизувати процеси в реальному часі.

6. Цифрова трансформація та гнучкі методології (2010-ті роки – дотепер). З розвитком інтернету, великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та інших цифрових технологій підприємства почали активно впроваджувати

цифрові рішення для управління процесами. Це дозволяє миттєво збирати та аналізувати інформацію про процеси, а також гнучко змінювати їх відповідно до потреб ринку.

На даному етапі використовуються гнучкі методології (Agile), поширюються підходи, які роблять процеси більш гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Agile, Scrum та інші методики дозволяють швидко змінювати пріоритети та оптимізувати процеси відповідно до нових вимог.

7. Індустрія 4.0 та процесно-орієнтоване управління в майбутньому. Даний етап характеризується впровадженням технологій, таких як інтернет речей (IoT), роботизація та штучний інтелект, що дозволяє ще більше автоматизувати та інтегрувати процеси на підприємствах.

Даний етап характеризується проєктивним управлінням. Завдяки цифровим технологіям процеси можуть не тільки оптимізуватися, але й прогнозуватися та коригуватися в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та ефективними в умовах мінливого ринку.

Еволюція процесно-орієнтованого управління відбувалася через інтеграцію нових технологій і підходів, з фокусом на підвищення ефективності, якості та адаптивності підприємства до змін. Сучасний етап розвитку процесно-орієнтованого управління включає цифрові технології, які ще більше підвищують ефективність і гнучкість бізнес-процесів.

Отже, дослідження еволюції процесно-орієнтованого управління є критично важливою в сучасному бізнес-середовищі через необхідність гнучкості та адаптації до швидких змін. Впровадження процесно-орієнтованого управління допомагає підвищити ефективність, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємств. Завдяки технологічним інноваціям та глобалізації, процесно-орієнтовані моделі управління стають ще більш релевантними для координації міжрегіональних операцій. Орієнтація на клієнта та адаптивність дозволяють підприємствам краще задовольняти потреби ринку та успішно розвиватися.

#### *Список використаних джерел*

1. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльна аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. URL: [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/367/1/5\\_VEN\\_2009\\_1.pdf](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/367/1/5_VEN_2009_1.pdf)

2. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Еволюція процесно-орієнтованого управління персоналом. Публічне урядування. 2017. Вип. 5 (10). С. 205-213. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/578/962>

3. Павлова В. А., Булейченко В. В. Теоретичні аспекти вибору процесно-орієнтованої моделі розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ce59d2cf-c67b-430a-ac13-bda8e151237f/content>

**Бреус С.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ  
**Балимов О.С.**  
аспірант,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ

## **БУДІВЕЛЬНА СФЕРА УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Цифрові технології є важливою та почасти життєво необхідною складовою ефективною діяльністю усіх компаній і зокрема будівельної сфери, актуальність чого підвищується в умовах повномасштабної війни росії проти України.

На початку повномасштабної війни багато компаній опинилися у повній невизначеності, що стосувалося, наряду з іншим, загальних напрямів ведення бізнесу, відбулась докорінна переоцінка технік, технологій, методів, прийомів, способів тощо у нових реаліях, багато бізнес-процесів зазнали суттєвих змін і відповідно компанії будівельної сфери України не стали винятком [1].

Однак, за останні кілька років, будівельна сфера почала стикатися з різними проблемами, зокрема такими як: низька ефективність, високі витрати на проекти, брак робочої сили, для вирішення яких та підвищення ефективності будівництва, дедалі більша кількість компаній для підвищення ефективності та якості будівництва, зниження витрат на проекти тощо використовують цифрові технології [2-4].

У цьому контексті нагальною є трансформація парадигми ведення бізнесу. Будівельна сфера України в цілому має значний потенціал для підвищення рівня конкурентоспроможності й може стати локомотивом подальшого розвитку різних секторів економіки й відповідно відновлення економіки держави та відбудови та її відбудови на засадах цифровізації, чого можна досягти за рахунок формування удосконаленого механізму діджиталізації.

Загалом цифровізація будівельних компаній включає в себе використання інструментів та процесів для оптимізації витрат, зменшення помилок та досягнення кращих результатів. Важливим при цьому є підвищення рівня кваліфікації персоналу та впровадження таких систем як Microsoft Project, Power Bi, бізнес-централ тощо для ефективного управління проектами та ресурсами [5].

За таких обставин, враховуючи невідворотність наслідків російської військової агресії для розвитку держави, актуалізуються питання підвищення ефективності співпраці держави та бізнесу (як то державно-приватного партнерства) й здійснення для цього перегляду підходів у всіх сферах до пошуку нових ефективних методів, потужних інструментів здатних підвищити рівень

такої співпраці. Дієвим інструментом є запровадження механізму діджиталізації економіки в цілому та окремих секторів зокрема [3-4].

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що використання удосконаленого механізму цифрової трансформації будівельної сфери загалом має передбачати наряду з іншим розроблення й впровадження довгострокових планів для підвищення її ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища й відповідно мінімізації ризиків за рахунок, зокрема здійснення ефективної взаємодії держави, бізнесу та вищої освіти. У разі чого можливим є усунення бар'єрів розвитку цифрової економіки на рівні держави, формування системи моніторингу цифрової трансформації будівництва, розроблення «дорожніх карт», сценаріїв розвитку цифровізації, формування переліку індикаторів, методичних підходів до оцінювання розвитку будівництва на основі цифрових технологій тощо [6].

В цілому слід зазначити, що зважаючи на почасти невідворотні наслідки повномасштабної війни й нарощування тенденцій до масштабного впровадження процесів цифровізації на, спонукальним чинником для забезпечення висхідного тренду економічного зростання держави в умовах реноваційних процесів економіки [4], є використання удосконаленого механізму діджиталізації будівельної сфери, що загалом сприятиме пришвидшенню процесів відновлення та відбудови економіки України у повоєнний та післявоєнний періоди.

#### *Список використаних джерел*

1. Бреус С. В. Управління рекламною діяльністю: міждисциплінарний ракурс у контексті реалізації євроінтеграційних пріоритетів України. European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29 лютого 2024 р.). / Заг. ред. та упорядк.: Цимбалюк І. О. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 6,29 Мб. С. 268-272.

2. Цифровізація будівельної галузі. URL: <https://dedalsoft.com.ua/blog/tsifrovizatsiya-budivelnoi-galuzi>

3. Бреус С. В., Балімов О. С. Основні аспекти діджиталізації будівельної сфери України. The 23rd International scientific and practical conference “World ways and methods of improving outdated theories and trends” (June 11 – 14, 2024) Zagreb, Croatia. International Science Group. 2024. 393 p. С. 38-41.

4. Denysenko M. P., Breus S. V., Balymov O. S., Prytula Y. M. The rental housing market of Ukraine through the prism of digitization of the construction sector. Moderní aspekty vědy: XLVII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. str. 461. P. 127-136.

5. Важливі висновки та інсайти. Цифровізація (Діджиталізація) будівельних компаній. Що має знати і робити CEO будівельного бізнесу? URL: <https://propm.pro/vazhlyvi-vysnovky-ta-insajty-typhrovizatsiya-bud-kimpaniy/>

6. Беленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії, бізнесу, науки, держави. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 30-36.

**Бреус С.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
**Литвинюк Ю.М.**  
аспірант,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ: РАКУРС НА ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ У РЕЗУЛЬТАТІ ВІЙНИ**

В сучасних умовах, коли триває повномасштабне вторгнення росії в Україну, питання безпеки та життєдіяльності міст набуває пріоритетності, й відтак, потребує розроблення комплексного підходу до відновлення територій, відбудови держави, забезпечення безпеки на усіх рівнях та ефективного управління нею. В межах єдиного Плану реформ до 2027 року, робота над яким почалася і який враховуватиме, зокрема напрацювання попередніх стратегій розвитку, як то: План відновлення України, Концепт посилення стійкості демократії [1] відбудова постраждалих територій має відбуватись у ракурсі ефективної взаємодії бізнесу, закладів вищої освіти та державних інституцій.

Зокрема, у концепції 3 B – "build back better" (відбудувати краще, ніж було до цього, а не просто відновити то, як було до 24 лютого) [2] акцентовано увагу на важливості відбудови держави з урахуванням основних принципів: 1. Безпека та життєстійкість (Secure and Resilient). 2. Орієнтація на людину (Human-Centric). 3. Економічна самодостатність (Economically Self-Sufficient). 4. Сталість і зелена економіка (Sustainable and Green). 5. Інноваційність та смарт (Innovative and Smart). 6. Інклюзивність і мобільність (Inclusive and Mobile).

На початку повномасштабної війни багато компаній опинилися у повній невизначеності [3], що стосувалося, зокрема, безпеки ведення бізнесу й забезпеченістю енергетичними та людськими ресурсами. Відбулася докорінна переоцінка підходів до забезпечення енергетичної безпеки, безпеки людей, переробки на місці продуктів харчування, децентралізації постачання енергетичних ресурсів тощо, що загалом сприяє підвищенню рівня стійкості населених пунктів у поствоєнний період з перспективою повноцінного відновлення економіки України у післявоєнний.

Доцільним при цьому слід вважати, що загальний вектор розвитку держави має відповідати принципам сталого розвитку з урахуванням при цьому концепції «зеленої» економіки й відповідним використанням кращих світових практик щодо відновлювальних джерел енергії (вітроенергетики, енергетики доквілля, сонячної, геотермальної, гідро- та біоенергетики), надійних систем утилізації/переробки відходів та захисту навколишнього середовища.

Впровадження інформаційних систем та технологій з використанням



моделі А.С.А.Р. (з компонентами: людський потенціал, ефективні адміністративні структури, адаптовані стратегії [4]) у контексті розвитку «зеленої» економіки може сприяти підсилению превентивної реакції вітчизняної економіки на виклики у поствоєнний та післявоєнний періоди. Життєдіяльність країни значною мірою залежить від інформаційних систем та технологій як рушійної сили розвитку економіки держави. Раціональна інфраструктура, включно з інтелектуальними електромережами та ефективними транспортними, сприятиме формуванню комфортних умов середовища для населення, а прийняття рішень на основі цифрових даних та штучного інтелекту – створенню передумов до підвищення рівня якісного використання ресурсів й ефективного управління ними в межах концепції відбудови України.

У період війни росії проти України багато бізнес-процесів зазнали суттєвих змін, як то: відбувся перехід від централізованого, до децентралізованого енергота теплопостачання, почалося використання інформаційних систем та технологій на місцях й сприяло пришвидшенню процесів інформування населення про небезпеку, підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу у взаємодії зі споживачами, зокрема у частині раціонального використання енергетичних ресурсів та продуктів харчування, відбулось зміщення акцентів у напрямі трансформації цінності відновлюваних джерел енергії з більш екологічної на безпекову та економічну. Під час війни відбулась певним чином на усіх рівнях трансформація сприйняття цінності інформаційних систем та технологій й зокрема енергозберігаючих, які є базисом розвитку країни як незалежної, цивілізованої держави – невід'ємної частини цивілізованого суспільства. Їх інтеграція у бізнес сприятиме підвищенню ефективності його функціонування, соціальної відповідальності та, як наслідок, рівня енергетичної безпеки й економічного розвитку держави в цілому з урахуванням переходу її та регіонів до сталого розвитку.

#### *Список використаних джерел*

1. Дорожня карта реформ для України: відновлення економіки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3772477-dorozna-karta-reform-dla-ukraini-vidnovlenna-ekonomiki.html>
2. Безпека та життєстійкість. 9 принципів, за якими відбудовуватимуть міста України після війни. URL: <https://focus.ua/uk/opinions/586262-bezpeka-ta-zhittyestijkist-9-principiv-za-yakimi-vidbudovuvatimut-mista-ukrayini-pislya-vijni>
3. Бреус С.В. Управління рекламною діяльністю: міждисциплінарний ракурс у контексті реалізації євроінтеграційних пріоритетів України. *European perspective: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29.02.2024 р.)*/Заг. ред. та упор.: Цимбалюк І.О. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 6,29 Мб. С. 268-272.
4. Hirsikoski A., Koski A., Gunnar. Prause promoting universities' 3rd task – recommendations for university-business cooperation. URL: [https://www.researchgate.net/publication/313819406\\_promoting\\_universities%27\\_3rd\\_task\\_-\\_recommendations\\_for\\_university-business\\_cooperation](https://www.researchgate.net/publication/313819406_promoting_universities%27_3rd_task_-_recommendations_for_university-business_cooperation)

**Бреус С.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ

**Стариков О.В.**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ У БІЗНЕС**

Інновації у всіх сферах є необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності української економіки, що особливо актуально в умовах повоєнної та післявоєнної відбудови економіки України. З урахуванням можливостей та концентрації ресурсів й розвитку потенціалу вітчизняного реального та фінансового сектору, що особливо актуально в умовах переходу до Індустрії 5.0 й відбувається шляхом опанування нових технологій, які пропонує ІТ-сфера в цілому у разі ефективного управління компаніями у цьому секторі [1] з перспективою об'єднання у ІТ-кластери задля реалізації важливих для регіонів та держави проєктів у всіх соціально важливих сферах.

У сучасному світі ІТ-кластери виступають у якості дієвого механізму інноваційного розвитку як регіонів, так і держав в цілому та їх спільнот, важливою складовою частиною інноваційних екосистем. Вони відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для співпраці між компаніями, закладами освіти та урядовими структурами, що сприяє розвитку нових технологій й підвищенню конкурентоспроможності регіонів та держави в цілому. ІТ-кластери одночасно є драйверами інновацій та центрами управління ресурсами, акумуляторами ідей та платформами для їх реалізації. Вони суттєво сприяють трансформації інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал, забезпечуючи формування та підтримку комунікацій й ефективної взаємодії між учасниками.

Певною мірою обмежувальними чинниками розвитку ІТ-кластерів в Україні й відтак стимулювальними для їх трансформації у динамічні інноваційні хаби є, зокрема такі:

- діяльність ІТ-кластерів переважним чином локалізована на рівні компаній одного регіону, й відповідно постачальників послуг та пов'язаних з ними установ у певній галузі. Акцент робиться на поліпшенні існуючих напрямів діяльності через спільні ресурси та колаборативні проєкти. Учасники кластеру допомагають один одному у зниженні витрат через спільне розміщення та сприяння обміну знаннями, в основному, в межах одного сектора. ІТ-кластери майже не декларують й не мають стратегічної мети створення нової цінності,

розроблення й впровадження нових технологій і інкубації нових компаній та ідей;

- IT-кластери переважним чином фокусуються на підтриманні та розвитку одного сектора, що значним чином знижує можливості для впровадження ідей та IT-рішень на перетині різних галузей знань. Так, Харківський IT-кластер активно працює над підтримкою місцевої IT-екосистеми, але його діяльність переважно зосереджена на IT-секторі [2]. Взаємодія з іншими сферами, такими як біотехнології, охорона здоров'я або агротехнології тощо є певною мірою обмежена, що у підсумку не призводить до ефективної крос-взаємодії різних секторів економіки та технологій у частині впровадження ефективних IT-рішень;

- IT-кластери переважно локалізовані у промислово розвинутих центрах, але зважаючи на нерівномірність економічного розвитку регіонів, кластери, наприклад, у невеликих обласних центрах мають проблеми з залученням фінансових ресурсів, а відтак з подальшим масштабуванням їх діяльності. Це загалом сприяє виникненню структурного дисбалансу у розвитку IT-індустрії в цілому як на національному рівні, так і на регіональному. Зокрема, Львівський IT-кластер є одним з найбільших в Україні, але навіть він стикається з проблемами масштабованості. Наприклад, проект IT Research Ukraine, хоча і є важливим дослідженням стану IT-індустрії, потребує значних ресурсів та залучення широкого кола академічних та дослідницьких установ всієї України [3].

- значна обмеженість переважної більшості IT-кластерів у доступі до глобальних ринків та інвестиційних можливостей й відтак, недостатня або відсутня інтеграція з глобальними мережами. Це значно обмежує можливість їх розширення та впровадження нових технологій і інноваційних IT-рішень, які могли б бути доступними у разі міжнародного співробітництва. Зокрема, Чернівецький IT-кластер стикається з проблемою залучення іноземних інвестицій [4]. У процесі практичної діяльності інвестори почасти віддають перевагу кластерам з налагодженими комунікаціями, належним чином відрегульованим зв'язками з міжнародними організаціями й виходом на їх ринки збуту продукції.

З урахуванням зазначеного можна констатувати, що у певній мірі, IT-кластери виступають сполучною ланкою між реальним сектором економіки та фінансовим, сприяють відновленню інноваційного потенціалу нації та усуненню розриву між освітою, наукою та виробництвом. Реалізація зазначеного сприятиме здійсненню цифрової трансформації технологій у бізнес й забезпеченню ефективного стратегічного управління IT-компаніями.

*Список використаних джерел:*

1. Абдікєєв Р. Р., Ліщук О. В., Чекіна В. Д., Вишневський О. С. IT-кластери як інструмент забезпечення смарт-спеціалізації регіонів України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 21-34.
2. Kharkiv IT Cluster. URL: <https://it-kharkiv.com/>
3. Lviv Itcluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/>
4. Chernivtsi IT Cluster. URL: <https://www.it-cluster.cv.ua/>

**Бреус С.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
**Стариков О.В.**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ

## **УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ІТ-СФЕРИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В умовах повномасштабної війни запорукою виживання та майбутнього процвітання бізнесу є забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних компаній загалом та ІТ-сфери. об'єктивною підставою для чого є те, що у світі спостерігається тенденція до посилення конкурентної боротьби за економічне та технологічне лідерство й відповідно ведеться активний пошук національними, регіональними та місцевими органами влади нових економічно ефективних способів стимулювання створення робочих місць та економічного зростання [1].

Сучасний стан ІТ-сфери України характеризується змінами, пов'язаними з активним впровадженням цифровізації на усіх рівнях управління й відповідно знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, як наслідок прискорення глобалізаційних процесів та супутніх викликів, що створюють загрози для стабільності економіки в цілому та компаній різних секторів промисловості. У цьому контексті ІТ-компанії є провідниками інновацій та потужним інструментом розвитку економіки як важливі учасники ІТ-кластерів й відповідно складові вітчизняної інноваційної екосистеми, сприяють забезпеченню синергетичного ефекту у процесі розвитку регіонів й відтак держави в цілому.

ІТ-кластери, які історично обмежувалися місцевими ринками та ресурсами, здійснюють адаптацію до швидкозмінних умов глобального ринку, що спонукає їх до активізації інноваційної діяльності та трансформації в більш інтегровані та гнучкі структури, здатні конкурувати на міжнародному рівні.

Для пом'якшення негативного впливу на економічне зростання на регіональному та національному рівнях, рекомендується вжити заходів на всіх етапах управління для перетворення ІТ-кластерів на динамічні інноваційні хаби. Запровадження цих ініціатив може забезпечити необхідний імпульс для підвищення інноваційного потенціалу та економічної стійкості.

Інноваційні хаби – це географічні області, що об'єднують науково-дослідні установи (наприклад, технологічні корпорації, університети та медичні заклади), а також венчурний капітал, інкубатори та стартапи. Вони поділяються на три категорії: менші райони, середні технологічні хаби та великі міжрегіональні екосистеми, причому останні є найбільш складними, але можуть мати найзначніший вплив [2].

Інноваційні екосистеми є найновішими з трьох архетипів технологічних хабів. MIT Sloan Management Review у 2022 році визначив інноваційні екосистеми як “місця, що залучають п'ять типів зацікавлених сторін – дослідницькі установи, підприємців, корпорації, інвесторів та уряди – пов'язаних сильною соціальною тканиною взаємної зацікавленості, доповнюючих потреб і ресурсів та довіри” [3].

Інноваційні хаби демонструють значну практичну цінність на глобальному рівні, відіграють важливу роль у просуванні глобальних інноваційних процесів та сприяють досягненню алокативного ефекту ресурсів через свої унікальні можливості у сфері наукових та технологічних інновацій. Їх здатність інтегрувати акселератори та інкубатори створює сприятливе середовище для розвитку стартапів й забезпечує доступ до фінансових ресурсів, менторства та підтримки.

Крім того, співпраця із світовими ІТ-кластерами та іншими інноваційними хабами підвищує обмін знаннями та технологіями, що підтримує постійне оновлення та розвиток нових ідей.

Додаткові переваги інноваційних хабів включають здатність пристосовуватись до швидких змін у технологічному ландшафті та відповідати на виклики ринку, що робить їх не лише центрами інновацій, але й осередками гнучкості у динамічному економічному середовищі. Це відкриває можливості для прискорення впровадження нових технологічних рішень на всіх рівнях промисловості, зокрема через підвищення кваліфікації та перепідготовку робочої сили.

Задля зменшення деструктивного впливу на економічний розвиток регіонів та держави в цілому вважається за доцільне розробити та реалізувати заходи на усіх рівнях управління щодо трансформації ІТ-кластерів у динамічні інноваційні хаби.

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що трансформація ІТ-кластерів в інноваційні хаби є актуальною та відповідає потребам часу й потребує координації зусиль уряду, приватного сектору та громадських організацій. Загалом це сприятиме створенню передумов для формування стійких інноваційних екосистем у контексті подальшого відновлення економіки України як у повоєнний, так і післявоєнний періоди з урахуванням перспектив здійснення ефективного управління компаніями ІТ-сфери.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кульчицький О. Інноваційні хаби, як екосистема розвитку смарт компаній. URL: <https://aei.org.ua/innovacijni-habi-yak-ekosistema-rozvi/>
2. Building novation ecosystems: Accelerating tech hub growth. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/building-innovation-ecosystems-accelerating-tech-hub-growth>
3. Budden P., Murray F. Strategically engaging with innovation ecosystems. *MIT Sloan Management Review*. 2022. July 20. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategically-engaging-with-innovation-ecosystems/>

**Бреус С.В.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ*

**Троцька Н.О.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ*

**Карнаушенко М.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
м. Київ*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УСПІХУ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Мотивація відіграє важливу роль у структурі сучасного адміністративного менеджменту; сприяє підвищенню ефективності роботи, досягненню стратегічних цілей організації, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У процесі управління персоналом менеджер має дотримуватися основних принципів (підбору працівників за діловими якостями; наступності поколінь; забезпечення кар'єрного, професійного та особистісного росту кожного співробітника; балансу між довірою до людини і перевіркою результатів; відповідності роботи професійним навичкам фахівця; захисту прав працівника відповідно до нормативів, на яких мають базуватися управлінські рішення), стратегії та методів взаємодії з персоналом з урахуванням системності до такого управління з чітко визначеними вимогами, при цьому, внутрішня конкуренція може бути додатковою мотивацією, а не основною [1-2].

В основі мотивації знаходиться взаємна довіра. Як зазначив Кові С.: "Низький рівень довіри уповільнює все – рішення, комунікації та стосунки, а витрати, навпаки, зростають" [3]. Довіра є одночасно стимулювальним та дестимулювальним чинником мотивації, як то:

- зниження швидкості довіри (як приклад, до 9/11 американці приїжджали в аеропорт за 30 хвилин до рейсу та встигали пройти всі формальності. А після цього для забезпечення безпеки в аеропортах запроваджено жорсткі процедури перевірки й наразі поїздки потребують більших витрат часу та фінансових ресурсів – щоб встигнути на літак потрібно приїхати щонайменше за дві години до вильоту. "Наша довіра коштує дуже дорого" – сказав Емерсон Ральф);

- прискорення процесів та зниження витрат (прикладом є вулична торгівля, коли для економії часу задля оптимізації бізнес-процесів обслуговування клієнтів здійснюється без отримання оплати кожного з них, а на засадах довіри

– люди самі оплачують покупки – кладуть гроші за покупку у відведене для цього місце на візку з товаром) [3].

Колишній генеральний директор компанії Procter and Gamble Пеппер Д. сказав, що: "Довіра є найсильнішим мотиватором. Якщо ти знаєш, що я довіряю тобі, то не зможеш підвести мене". Як зазначав Конгер Д. у статті «Необхідне мистецтво переконання» в Harvard Business Review: «Кожен четвертий працівник довіряє керівництву своєї компанії» [3].

Адже в турбулентному середовищі компанії мотивацію, яка базується на довірі використовують у якості одного з головних інструментів, яким за певних обставин є стимулювальним чинником впливу керівника як лідера на поведінку підлеглих у разі виконання ним управлінських функцій, стимулювання персоналу до підвищення кваліфікації за рахунок отримання ними так званих «hard skills» та розвитку професійних навичок – «soft skills» й підвищення таким чином продуктивності праці персоналу та, як наслідок, покращення фінансово-економічних показників [4-6].

Адекватна мотивація сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, задоволеності працівників, розхитуванню інерції мислення працівників, вони проявляють більшу схильність до генерування нових ідей та раціональних пропозицій, що позитивно впливає на плинність кадрів та сприяє підвищенню рівня інноваційного розвитку організації. Це дозволяє зберігати кваліфіковані кадри в організації, знижуючи витрати на підбір та навчання персоналу. Вмотивовані працівники працюють ефективніше, вищою є їх готовність до докладання додаткових зусиль для досягнення організаційних цілей компанії.

Мотивація: допомагає створити позитивну атмосферу в колективі; сприяє зниженню рівня плинності кадрів; стимулює підвищення рівня ефективної взаємодії керівника з підлеглими; підвищує ефективність співпраці в колективі та командний дух працівників; забезпечує лояльне та відповідальне ставлення колективу до роботи; дозволяє сформувати корпоративну культуру [7].

Мотивація сприяє підвищенню рівня лояльності працівників до організації – вони відчувають себе частиною команди, належними до організації, її корпоративної культури тощо, й відтак, нижчим буде рівень їх опору змінам, які є неминучими у кожній організації.

За результатами дослідження Гарвардської школи бізнесу, лише 10% людей працюють постійно добре або постійно погано, 90% людей потрібні чітко сформульовані завдання та стимули, щоб приносити користь компанії [1]. Загалом, мотивація є ключовим елементом адміністративного менеджменту, яка сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню продуктивності та створенню позитивного робочого середовища. Вона дозволяє керівникам ефективно управляти ресурсами, стимулюючи працівників до високих результатів і розвитку.

Загалом вчені-економісти, HR-менеджери, керівники однастайні у думці, що найважливішим критерієм є тип впливу на співробітників, як то:

1. Прямий передбачає точний вплив на кожного конкретного працівника: «профіти», бонуси, премії або штрафи. Цей тип впливу не є єдиним і не завжди

дає можливість керівництву при здійсненні адміністративного менеджменту забезпечити бажані результати за рахунок праці працівників.

Відповідно з типом впливу мотивація поділяється на такі види:

1.1. Матеріальна: фінансові стимули, які використовує компанія – заробітна плата, премії, бонуси, путівки, інші грошові заохочення.

1.2. Нематеріальна: нефінансові способи виділити працівника – отримати підвищення, кращій кабінет, грамоти тощо.

2. Непряма мотивація включає: кар'єрні можливості; освітні перспективи; можливість розвитку [7].

На відміну від прямого впливу, непрямий не має конкретної дії на окремих людей, але сприяє створенню певної атмосфери для покращення якості роботи, стимулювання зацікавленості працівників та підвищення рівня їх задоволеності працею. Саме непрямая мотивація сприяє формуванню у працівників бажання підвищувати рівень своїх так званих «hard skills» та «soft skills» за рахунок відчуття належності до компанії та підвищенню рівня довіри до керівників-лідерів [4-6]. Міжнародна бізнес-асоціація ділового спілкування виділяє п'ять основних предикторів довіри: доброзичливість, надійність, компетентність, чесність, відкритість [3]. Ці індикатори, так звані нематеріальні КРІ, є реперними точками довіри, а відтак, відправними точками мотивації у адміністративному менеджменті задля досягнення результатів через підлеглих. Для забезпечення стратегічного розвитку компанії важливим є знайти так звану «золоту середину» у використанні тих чи інших методів мотивації.

*Список використаних джерел:*

1. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>

2. Що лежить в основі управління персоналом. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-lezhyt-v-osnovi-upravlinnya-personalom>

3. Формування довіри у команді. URL: <https://www.coachingforukraine.com/post/formuvannya-doviri-u-komandi>

4. Бреус С. В., Гарнага М. А. Основні аспекти формування потенціалу менеджера. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, Інтерсервіс, 2023. 622 с. С. 378-383.*

5. Breus S., Harnaha M. Management potential: formation and development in the context of the post-war recovery of the economy of Ukraine. *The 10th International scientific and practical conference “Innovative scientific research: theory and practice” (November 21-24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 516 p. P. 86-91.*

6. Denysenko M., Breus S., Panchenko V., Harnaha M. Economic security of the state as the basis structure of national security: investment management taking into account the importance of the development of the education system at all levels in the conditions of the post-war recovery of Ukraine. *3rd International conference on economics, accounting and finance (ICEAF). 2023. P. 27-29. URL: https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2023/paper/view/683/173*

7. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>



**Бреус С.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Київ  
**Чайка А. В.**  
аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Київ

## **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, та введення воєнного стану справили суттєвий вплив на всі аспекти суспільного життя. Заклади вищої освіти (ЗВО) зіткнулися з новими викликами, реакція на які стала певною мірою запорукою їх виживання.

Для системи закладів вищої освіти України *стратегічний менеджмент* є однією з ключових умов забезпечення стабільного функціонування та розвитку в умовах динамічного середовища й забезпечення рівня економічної безпеки, зважаючи на її сутність. Економічна безпека системи ЗВО визначається як стан захищеності від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників за умови ефективного використання ресурсів з метою захисту від загроз як у поточному, так і прогнозованому періоді [1, с. 78].

У контексті російсько-української війни нагальною є трансформація парадигми освітньої діяльності, зокрема вищої освіти, яка суттєво впливає на конкурентоспроможність держави на світовій арені [2, с. 34]. Використання стратегічного менеджменту на рівні системи закладів вищої освіти передбачає розроблення та впровадження довгострокових планів для підвищення ефективності діяльності ЗВО, адаптації до змін та відповідно мінімізації ризиків.

Одним з важливих завдань стратегічного менеджменту на рівні ЗВО полягає у формуванні стратегії, що дозволяє їм реагувати на виклики часу, наслідками яких є нестабільність їх фінансово-економічних показників, зменшення кількості здобувачів вищої освіти, підвищенням вимог до якості освіти та внутрішню конкуренцію.

Фінансова стабільність ЗВО є одним з важливих аспектом забезпечення економічної безпеки їх системи. Стратегічний менеджмент має бути орієнтований на диверсифікацію джерел фінансування, залучення інвестицій та оптимізацію витрат. До основних елементів стратегічного менеджменту у контексті забезпечення економічної безпеки системи ЗВО відносяться такі:

1. Розроблення стратегії розвитку системи ЗВО, з урахуванням специфіки їх функціонування та ризиків.

2. Аналізування зовнішніх та внутрішніх чинників (законодавство, демографія, фінансові умови функціонування тощо).
3. Управління ризиками та мінімізація їхнього впливу на діяльність.
4. Оптимізація ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
5. Підвищення якості освітніх послуг, що є іміджевою складовою будь-якого ЗВО та системи в цілому та, як наслідок, забезпечення фінансової стабільності.

Стратегічний менеджмент для забезпечення економічної безпеки системи ЗВО України має бути спрямований на стійкий розвиток та адаптацію до змін в умовах мінливого зовнішнього середовища задля підвищення рівня їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Практична реалізація зазначеного можлива за умови розроблення й відповідного впровадження комплексного підходу до управління з урахуванням тісної взаємодії усіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців, здобувачів вищої освіти тощо. Зокрема, Криштанович С. звертає увагу на останніх [3, с. 96] й зазначає, що якщо розглядати ЗВО як організації, що надають освітні послуги, то підготовка висококваліфікованих фахівців в умовах ринкової економіки покладається на ЗВО. В цьому спостерігається вплив стейкхолдерів на забезпечення якісних освітніх послуг та підготовку фахівців, які відповідатимуть вимогам ринку.

Важливим також з точки зору забезпечення економічної безпеки системи ЗВО України є врахування ефективності здійснення закладами вищої освіти *оперативного планування, обліково-аналітичного забезпечення, взаємодії з ринком праці*.

У сучасних умовах *оперативне планування* стає важливою складовою ефективного стратегічного менеджменту ЗВО. Це підтверджує Доповідь про якість Вищої Освіти в Україні у 2023 р. де зазначено [4, с. 6] що, ЗВО усвідомили важливість розробки та поступового впровадження внутрішніх політик забезпечення якості, постійного моніторингу освітніх програм, вивчення найкращих практик і аналізу типових проблем.

*Обліково-аналітичне забезпечення* відіграє ключову роль для стратегічного менеджменту ЗВО. Відповідно Харчук Ю. Ю. [5, с. 155] зазначає, що метою обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки ЗВО є отримання оперативної та об'єктивної інформації про господарські операції, яка впливають на рівень економічної безпеки як у поточному періоді, так і в перспективі, оцінку досягнутого рівня економічної безпеки за попередні періоди діяльності ЗВО, прогнозування її на майбутнє і, як наслідок, зниження рівня невизначеності, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень щодо раціонального та ефективного використання фінансових ресурсів.

Як зазначено в аналітичних матеріалах [6, с. 15], концепція взаємодії ЗВО з ринком праці передбачає взаємодію між ними для підготовки кваліфікованих працівників, які відповідають потребам ринку. Для цього ЗВО та роботодавці мають співпрацювати для забезпечення відповідності освіти актуальним вимогам.

Особливу увагу слід приділити *концептуалізації (пошуку нових шляхів)*

розвитку ЗВО. Як зазначає у інтерв'ю сайту theukrainians.org. заступник міністра освіти і науки Винницький М. [7] розроблено законопроект, який стосується зменшення кількості ЗВО й підвищення їх якості. Причини в демографії: у 2023 році в Україні було 360 тисяч випускників шкіл, у 2008-му – 640 тисяч. До 2033 року очікується 300 тисяч випускників. Фінансування слабких ЗВО скоротять, й ті, що відповідають критеріям, отримуватимуть більше коштів.

З урахуванням зазначеного слід констатувати, що стратегічний менеджмент у контексті забезпечення економічної безпеки системи ЗВО України має враховувати всі аспекти – від оперативного планування та управління ризиками до аналітичного забезпечення й адаптації до ринку праці, що є особливо актуальним у період дії воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Бреус С. В., Чайка А. В. Основні аспекти забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти у ракурсі післявоєнного відновлення економіки України. The 17th International scientific and practical conference "The latest technologies in the development of science, business and education" (April 30 – May 03, 2024) London, Great Britain : Матеріали Міжнар. Наук. конф., м. Лондон, 30 квіт. – 3 трав. 2024 р. Київ, 2024. С. 78. URL: <https://isg-konf.com/uk/the-latest-technologies-in-the-development-of-science-business-and-education/>
2. Breus S., Denysenko M., Chaika A. Economic security of the system of higher education institutions through the prism of the development of higher education. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. No. 17. P. 34. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.32>
3. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Т. 2, № 48. С. 96. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505>
4. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році / А. Бутенко та ін. Київ : Інформ. вид. НАЗЯВО, 2024. С. 6. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf>
5. Харчук Ю. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти України у контексті теорії обмежень. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2019. Т. 15, № 43. С. 155. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286382159.pdf>
6. Теоретичні основи та провідний зарубіжний досвід взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України / Ю. Скиба та ін. Київ : Ін-т Вищ. Освіти НАПН України, 2023. С. 15. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/Vzayemodiya-VO-ta-rynku-pratsi\\_IVO-2023-142p.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/Vzayemodiya-VO-ta-rynku-pratsi_IVO-2023-142p.pdf)
7. Іванченко Г., Левантович О. Михайло Винницький: «Україна – це країна можливостей, але плата за них – ризики» Чому Україні потрібно менше університетів. URL: <https://theukrainians.org/mykhailo-vynnytskyi-mon/>

**Бугель Ю.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,*

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу,*

*м. Чортків*

## **НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

В сучасних кризових умовах ведення банківського бізнесу посилюється увага до проблеми оптимізації системи ризик-менеджменту банківських установ, що являє собою комплекс заходів управління банківською установою, спрямованих на виявлення і оцінку ризиків, застосування специфічних методів та прийомів з метою створення умов задля стабільної роботи банку, максимізації його ресурсної бази, виконання вимог клієнтів та партнерів і, як результат, забезпечення його прибуткової діяльності [1].

Виходячи з цього визначення, можна стверджувати, що прибуткова діяльність і система ризик-менеджменту банку являються складовими забезпечення його фінансової стійкості. А відтак, можна стверджувати, що одним із важливих аспектів управління фінансовою стійкістю є система ризик-менеджменту, що сприяє забезпеченню вчасної ідентифікації ризиків, їх оцінку та використання заходів щодо їх оптимізації.

Із врахуванням рекомендацій Базельського комітету з питань банківського нагляду у банківську практику упроваджено ризик-орієнтований підхід щодо оцінки стабільності діяльності банківських установ, в основі якого закладено концепцію оцінки та прогнозування ризикових ситуацій та застосування заходів щодо нейтралізації або зниження негативних результатів їхнього прояву. Даний підхід сьогодні застосовується і задля визначення достатності капіталу банківських установ, із врахуванням їх потреби стосовно покриття поточних і потенціальних ризиків банківської діяльності, що дасть змогу підвищити стійкість банківських установ у періоди криз.

Задля імплементації міжнародних стандартів ризик-орієнтованого нагляду та застосування ефективних практик оцінки ризиків та забезпечення стійкості фінансових установ та банківської системи в цілому, центральним банком було реалізовано ряд нововведень та нормативних змін. Так, НБУ з 2018 р. розпочав впровадження нових наглядових інструментів, які ґрунтуються на оцінюванні діяльності банків щодо ідентифікації їх ризиків та якості управління ними (risk-based approach) [2] і регламентував процедури та вимоги стосовно системи ризик-менеджменту у прийнятому на той час Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах, затверджене постановою правління НБУ від 10.06.2018 № 64 (головні цілі і принципи ризик-менеджменту, що виникають за усіма напрямками банківської

діяльності та банківської групи на усіх організаційних рівнях, мінімальні вимоги щодо організації у банківській установі та банківській групі комплексної, адекватної і ефективної системи ризик-менеджменту тощо).

Аналіз діяльності банківських установ свідчить про те, що зазначені дії центрального банку позитивно вплинули на систему ризик-менеджменту комерційних банків. Центральним банком також запроваджено наглядові перевірки і оцінки (SREP), що успішно застосовуються у наглядovому процесі з 2018 р. у відповідності до Методики оцінки банків під час здійснення безвиїзного банківського нагляду, схваленої рішенням правління НБУ від 30.01.2018 № 59 р. [2]. Водночас, на перших етапах впровадження внутрішньої процедури оцінки достатності капіталу, банківські установи матимуть можливість перевірити розроблені моделі та процедури оцінки ризиків, що включатимуть перелік ризиків, визначених у Декларації схильності до ризиків установи, а саме: кредитний ризик; операційний ризик; ринковий ризик; процентний ризик; комплаєнс-ризик; ризик концентрації.

В цілому, процес наглядovої перевірки та оцінки (SREP) призначений для створення активного діалогу між банківськими установами і наглядovими органами, таким чином, щоби при виявленні значних ризиків, недостатньої капіталізації чи інших недоліків можна було вжити термінові та координальні заходи задля зменшення ризику, усунення недоліків або підвищення рівня капіталізації банківських установ. Водночас, запроваджений в Україні процес наглядovих перевірок та оцінок (SREP) потребує доопрацювань задля забезпечення більш ефективної оцінки ризиків діяльності банківських установ. Насамперед це стосується застосування обмеженого переліку ризиків, тобто врахування лише базових ризиків (кредитного, ринкового та операційного), що підлягають аналізу в процесі перевірок з боку регулятора, тобто без урахування всіх суттєвих банківських ризиків окремо для кожної банківської установи.

Відтак, у якості висновків варто зазначити, що комплексна оцінка банківських ризиків дасть змогу підвищити прибутковість банківської діяльності та його інвестиційну привабливість. Крім того, констатуємо, що центральний банк проявляє зацікавленість до побудови ефективних систем ризик-менеджменту в банках, що дасть змогу підвищити стабільність функціонування банківської системи у цілому та зменшити її вразливість до зовнішніх факторів. Разом із цим, на нашу думку, система ризик-менеджменту має постійно доповнюватися показниками та правилами, що мають враховувати зміни, які відбуваються в державі в цілому, та, у банківській сфері зокрема.

#### *Список використаних джерел*

1. Дослідження Агентства фінансових ініціатив «Аналіз систем ризикменеджменту в банках України». URL: <http://www.afi.com.ua>
2. Методика оцінки банків під час здійснення безвиїзного банківського нагляду, схвалена рішенням Правління Національного банку України від 30.01.2018 № 59 р. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document>
3. Серьогін С.С., Водяницька О.В., Соколова Н.В. Особливості управління банківськими ризиками. Мукачевський державний університет. 2018. № 16. С. 700—704.

*Бурдяк М.І.*  
*аспірант,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*м. Вінниця*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від модернізації управління бізнес-процесами, проте в умовах діджиталізації цей процес сповільнюється через недостатнє впровадження новітніх інформаційних технологій. Цифровізація облікових процесів є ключовим фактором успішної реалізації управлінських рішень стейкхолдерів, оскільки створюється єдина інформаційна платформа для реєстрації, накопичення, узагальнення та зберігання даних, формування звітності, аналізу та контролю за бізнес-процесами підприємства.

Модернізація, оптимізація та розвиток аграрних підприємств через цифровізацію управлінських процесів вимагає значного часу для впровадження. Це пов'язано з необхідністю значних інвестицій у придбання та підтримку технологій, а також навчання працівників новим професійним навичкам.

До основних технологій, які активно наразі використовуювані у бізнес-середовищі задля цифрової трансформації бізнесу, зокрема і з метою продуктивної організації облікових процесів, дослідники відносять такі [1]:

- BigData – для використання у розрахунках з метою підвищення ефективності, точності та швидкості при обробці надвеликих масивів даних;
- Blockchain – для систематизації даних та ефективного контролю;
- Інтернет речей – комплексний процес аналізу інформації та прийняття оперативних рішень з підтримки важливих бізнес-процесів;
- RTA – для здійснення облікових операцій в режимі реального часу;
- EDI – для вільного та швидкого обміну електронними даними;
- XBRL – розширена мова фінансової, управлінської, податкової звітності різних сфер бізнесу;
- Хмарні технології – для розподіленої обробки даних, в якій комп'ютерні ресурси і потужності надаються користувачеві як інтернет-сервіс;
- RPA та AI – для використання програмних роботів та штучного інтелекту для автоматизації переважно стандартизованих операцій, зокрема пов'язаних зі збором та обробкою первинних даних, складанням фінансової звітності тощо.

Ефективність впровадження цифровізації облікових процесів на агропромислових підприємствах визначається рівнем фінансування технологій, професійною підготовкою та компетентністю облікових фахівців, а також рівнем цифрової трансформації сільських територій, зокрема забезпеченням безперервного доступу до високошвидкісного Інтернету [2].

Інструментарій для забезпечення цифровізації аграрних підприємств включає в себе різноманітні технології, програмні рішення та обладнання для автоматизації, моніторингу та оптимізації виробничих процесів (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові компоненти інструментацію забезпечення цифровізації  
аграрних підприємств**

№ з/п	Назва	Призначення (сутнісна характеристика)	Приклади
1	ERP (Enterprise Resource Planning) системи:	Інтегровані системи управління ресурсами дозволяють ефективно керувати всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи фінанси, склад, виробництво та логістику.	SAP, Oracle ERP, Microsoft Dynamics.
2	Системи моніторингу та IoT-рішення:	Датчики, збирають дані з полів, обладнання та тварин. Дозволяють в реальному часі відстежувати стан виробництва та вчасно реагувати на зміни.	Trimble Ag Software, John Deere Operations Center, Climate FieldView.
3	Системи геоінформаційного аналізу (GIS):	Використання просторової інформації для аналізу та оптимізації виробничих процесів, планування посівів та розташування об'єктів на фермі.	ArcGIS, QGIS, Google Earth Engine.
4	Автоматизовані системи контролю виробництва:	Вимірювання та контроль параметрів виробництва, таких як температура, вологість, рівень рідини. Допомагає забезпечити оптимальні умови для росту рослин чи утримання тварин.	Ag Leader, Taranis, CropX.
5	Системи аналітики та Штучного Інтелекту (ШІ):	Використання алгоритмів ШІ для аналізу великих обсягів даних, прогнозування врожаю, виявлення аномалій та оптимізації виробничих процесів.	IBM Watson Ag, Farmwave, Granular.
6	Електронні системи управління складами (WMS):	Допомагає ефективно вести облік та контролювати рух товарів на складах, оптимізувати логістичні процеси.	SAP Extended Warehouse Management, Fishbowl, Zoho Inventory.
7	Електронні системи обліку фінансів та електронні платіжні системи:	Дозволяють автоматизувати фінансовий облік, виставлення рахунків, оплату та облік витрат.	QuickBooks, Xero, Wave Accounting.
8	Мобільні додатки для фермерів:	Надають фермерам зручний доступ до інформації та можливість керування виробництвом з мобільних пристроїв.	Farmer's Edge Mobile, FarmLogs, Agworld.

9	Системи керування водопостачанням та системи поливу:	Автоматизація керування системами поливу та водопостачання для оптимізації використання водних ресурсів.	Rain Bird Central Control, Netafim, Lindsay FieldNET.
---	--	--	---

*Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Цей інструментарій допомагає аграрним підприємствам ефективно впроваджувати цифрові технології, що спрощують управлінські процеси та підвищують продуктивність. У цифровій економіці основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна та актуальна інформація [3]. Віртуальна мережа Інтернету є основною платформою для розвитку цифрової економіки. Тому важливо зосередити увагу на визначенні пріоритетних напрямів цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

Цифровізація аграрного сектора України має великий потенціал для підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств, але потребує уваги до специфічних ризиків і викликів. Основні напрямки цифрової трансформації в аграрній галузі включають автоматизацію бізнес-процесів, впровадження CRM систем, використання дронів і технологій IoT, а також розвиток цифрових платформ для управління виробництвом [5]. Проте значним бар'єром для цифровізації є недостатній розвиток технічної інфраструктури, особливо в сільських районах. Рекомендується зосередитися на розвитку інформаційних технологій у аграрній освіті, а також на підвищенні доступності та зручності інтеграції цифрових інструментів як перспективних напрямків для зміцнення економічної безпеки [4]. Успішна цифровізація вимагатиме поєднання державної підтримки, інвестицій в освіту та інфраструктуру, а також активної співпраці між аграрним сектором, технологічними компаніями і науковими установами. Для забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств необхідний комплексний підхід, що охоплює як впровадження цифрових технологій, так і адаптацію до змінюваних економічних умов та ринкових викликів.

#### *Список використаних джерел*

1. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-2>
2. Коляденко С. В., Дзись О. В., Гайдей В. Л. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
3. Шестакова А. В., Ткачук В. О., Мельник Т. Ю., Травін В. В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 15–23. DOI: 10.26642/ema-2022-3(101)-15-23.
4. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-148/
5. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16–31. DOI: 10.33111/sedu.2020.47.016.031



**Васькун О.М.**

*здобувачка вищої освіти*

*факультету міжнародної торгівлі та права*

*Науковий керівник: Ружинська О.В.*

*доктор філософії, асистент кафедри світової економіки,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Децентралізація є однією з ключових реформ, що спрямована на передання влади з національного рівня на регіональний та місцевий. В умовах глобалізації та економічних викликів перед регіонами постає необхідність забезпечення ефективного економічного управління. Саме місцева влада може задіяти всі важелі для залучення інвестицій, розвитку підприємництва, малого та середнього бізнесу, сприяти створенню нових робочих місць та зростанню самозайнятості населення. Від вирішення цих питань напряду залежить добробут місцевих мешканців, гарантії щодо поповнення місцевих бюджетів, темпи зростання надходжень до державного бюджету, а отже – й зростання добробуту країни в цілому.

На сучасному етапі економічного розвитку багато країн зіткнулися з потребою в реформах управлінських систем. Децентралізація стає інструментом, що дозволяє підвищити ефективність управління шляхом більш тісного залучення регіональних органів влади та громади. Успішна децентралізація може сприяти економічному зростанню та вирівнюванню регіональних диспропорцій, а також збільшенню інвестиційної привабливості територій. Дослідження міжнародного досвіду, зокрема країн Європи та інших частин світу, може допомогти у формуванні стратегії для країн, що перебувають на шляху до децентралізації.

Метою дослідження є вивчення впливу децентралізації на економічне управління регіонами на основі міжнародного досвіду.

Децентралізація – це процес передачі повноважень та бюджетів на їх здійснення від державних органів влади органам місцевого самоврядування, щоб забезпечити ефективність функціонування всіх владних структур, підвищення якості надання суспільних послуг та активізації розвитку регіонів [1, с. 2]. Метою децентралізації є «відхід від централізованої моделі управління в державі, забезпечення спроможності місцевого самоврядування та побудова ефективної системи територіальної організації влади, реалізація повною мірою положень Європейської хартії місцевого самоврядування, принципів субсидіарності, повсюдності й фінансової самодостатності місцевого самоврядування» [2, с. 7].

Питання децентралізації найчастіше вченими досліджуються через призму порівняння із централізованою системою. Реформи з децентралізації носять системний характер та передбачають довгострокові терміни реалізації.

Найбільш результативними були реформи з децентралізації в таких країнах, як Німеччина, Франція, Польща, Велика Британія, Швеція та в окремих країнах Латинської Америки. Франція протягом XVII – XVIII ст. була дуже централізованою. Перші законодавчі акти, спрямовані на децентралізацію, датуються на 1871 та 1884 рр. З 1982 до 1986 р. реформа отримала законодавче забезпечення. Другий вагомий етап реформ припадає на 2002–2005 рр., коли було підтверджено пряму демократію на місцевому рівні, децентралізоване управління, фінансову самостійність територіальних громад. Реформа не зупинялася, а й далі продовжувався моніторинг ефективності її реалізації [3, с. 22]. Французькі реформи підтверджують, що центральна адміністрація залишає за собою тільки ті функції, котрі мають загальнонаціональний характер, або ті, котрі, згідно із законодавством, не можуть бути делеговані на місце.

Великобританія, відповідно до системи адміністративного поділу, складається з чотирьох історичних областей: Шотландії, Північної Ірландії, Уельсу, Англії. Кожна область має свій адміністративний устрій. Спеціальний закон про місцеве самоврядування було прийнято в 1974 р., а новий акт про місцеве самоврядування – у 2000 р. У Великобританії в місцевих радах утворюються цільові комітети, котрі вирішують питання щодо освіти, фінансів, доріг, соціальної допомоги та ін. Нормативні постанови місцевого самоврядування встановлюють загальнообов'язкові правила для конкретної території, а для набрання чинності мають затверджуватися відповідним центральним урядовим відомством [4, с. 19].

Реформи з децентралізації у Швеції також відбувалися у декілька етапів. На кожному проводилися певні реформи адміністративнотериторіального устрою, й місцева влада ставала все ближче до людей. Реформи Швеції орієнтувалися на досвід Великобританії, згодом країна знайшла оптимальну модель розвитку, в якій забезпечувалися місцеві та загальнодержавні інтереси, не обмежувалися місцеві ініціативи. Питання місцевого самоврядування вирішують парламент, уряд, спеціалізовані державні агентства [3, с. 27]. А шведські комуни мають два види повноважень: загальної компетенції в межах про місцеве управління та ті, що надаються спеціальним законодавством.

Для України досить показовим є польський досвід реформування публічної влади. У Польщі на початку 90-х років реформа децентралізації публічної влади стала невід'ємною складовою масштабного ринкового реформування держави, яка сприяла формуванню приватної власності, розвитку демократії, створенню ефективних політичних інститутів, збільшенню ресурсної бази органів місцевого самоврядування, захисту прав окремих громадян, становленні громадянської та політичної свободи [5, с. 8].

Процес децентралізації публічної влади у Польщі полягав у такому:

– проведенні аналізу наявних проблем на всіх рівнях публічного управління;

- розробці та ухваленні нормативно-правових актів, які встановили чіткий алгоритм проведення реформи децентралізації публічної влади та визначили особливості реформування адміністративно-територіального устрою країни;
- ґрунтовному опрацюванні концептуальних засад реформи та їх імплементації у нормативно-правові документи, які регулюють окремі сфери життєдіяльності;
- передачі повноважень органам місцевого самоврядування [6, с. 11].

Вагоме місце у реформі місцевого самоврядування у Польщі мала фінансова децентралізація. Саме фінанси органів місцевого самоврядування є основою для виконання ними державних завдань і визначають умови економічного розвитку на локальному та регіональному рівнях. Фінансова децентралізація передбачала: закріплення за територіальними громадами місцевих податків, частини загальнодержавних податків та інших доходів місцевих бюджетів; фінансову підтримку одного воєводства іншим; змінену схему перерозподілу податків з державного бюджету до місцевих [7, с. 25]; можливість тісної співпраці з міжнародними фінансовими фондами; можливість вибору громадянами Польщі регіону до якого вони будуть сплачувати податки.

Децентралізація позитивно впливає на економічне управління регіонами, забезпечуючи більшу ефективність та підзвітність місцевих органів влади, що сприяє сталому економічному розвитку та підвищенню добробуту населення. Міжнародний досвід підтверджує, що успіх реформ децентралізації залежить від адекватної фінансової підтримки, розвитку правової бази та постійного моніторингу ефективності реформ на всіх рівнях.

#### *Список використаних джерел*

1. Гладка Т.І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності / Т.І. Гладка // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=937>.
2. Децентралізація влади та реформа місцевого самоврядування в Україні / А. Єрмолаєв [та ін.] // Нова Україна інститут стратегічних досліджень. – 2015 URL: <http://newukraineinstitute.org/media/news/528/file/DDecentral-15-1.pdf>.
3. Наконечний В. В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / В. В. Наконечний URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2014-1/doc/5/03.pdf>.
4. Шпак Ю.О. Досвід реформування місцевого самоврядування у Великобританії / Ю.О. Шпак // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – № 10–1. – Т. 1 URL: [http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc10-1/part\\_1/24.pdf](http://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc10-1/part_1/24.pdf)
5. Аналітична записка щодо аналізу процесу децентралізації в Україні та Польщі URL: <http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/10/Porivnyalniy-analiz-protsesudetsentralizatsiyi-Ukrayini-ta-Polshhi.pdf>.
6. Звіт щодо муніципальних об'єднань та його можливого впливу на вищі рівні самоврядування URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2017/12/CELGR\\_2017\\_4.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2017/12/CELGR_2017_4.pdf)
7. Oates W. E. On the Theory and Practice of Fiscal Decentralization [Електронний ресурс] / IFIR Working Paper Series, 2019. – №05. – Режим доступу: [http://www.ifir.org/publication/ifir\\_working\\_papers/IFIR-WP.-2019-05.pdf](http://www.ifir.org/publication/ifir_working_papers/IFIR-WP.-2019-05.pdf).

**Виклюк М.І.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів*

## **ФІСКАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

Сьогодні державна фіскальна політика та законодавча ініціатива визначають широке коло форм, методів та інструментів державної підтримки бізнесу, що сфокусовані на підтримку їх безпеки та створенням можливостей адаптації вітчизняного бізнесу до умов воєнної економіки.

В цілому імплементація заходів фіскальної підтримки бізнесу у системі державного регулювання економіки, має базуватись на узгодженості положень базових формальних інститутів, котрі декларують відтворювальний розвиток бізнесу в Україні. На практиці фіскальна підтримка бізнесу реалізовується такими державними інституціями як: ВРУ, КМУ, Міністерство фінансів України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державна фіскальна служба та ін. Перш за все, вони повинні орієнтуватися на одночасне вирішення базових проблем щодо можливостей функціонування та розвитку суб'єктів в умовах війни, шляхом розробки та впровадження державою системних вибіркових фіскальних заходів.

Тому, для створення збалансованих умов українського бізнесу та забезпечення його відтворення перед державою постають пріоритетні завдання щодо запровадження заходів з фіскальної дерегуляції для макростабільності:

- практична реалізація бюджетної підтримки окремих галузей національної економіки та регіонів, що характеризуються галузевою специфікою;
- забезпечення фінансової стабільності вітчизняного бізнесу через зниження фіскального навантаження;
- створення умов для збалансованості державних фінансів з реальними можливостями воєнної економіки;
- зменшення втручання фіскальних органів у виробничо-господарську діяльність суб'єктів бізнесу;
- створення сприятливих умов для започаткування нового бізнесу, що виступатиме донором майбутніх надходжень до державного бюджету;
- зниження адміністративних бар'єрів для активізації бізнесу тощо.

Фіскальна політика, що декларується сьогодні урядом, представляє собою застосування широкого спектру селективних заходів щодо підтримки та адаптації бізнесу в умовах війни та можливостей відновлення масштабів діяльності у післявоєнний період (табл. 1).

Враховуючи виняткову роль і значення стану функціонування податкової системи та податкової політики для економічної та фінансової безпеки України в умовах війни, уряд України визначив за доцільне сформулювати фіскальну

реформу, яка виокремила у самостійний напрям заходи державної фіскальної підтримка, а також визначила основні аспекти формування антикризових механізмів забезпечення розвитку економіки України в умовах війни, що регламентовані змінами та поправками до Державного бюджету, Податкового кодексу та ряду інших нормативних актів.

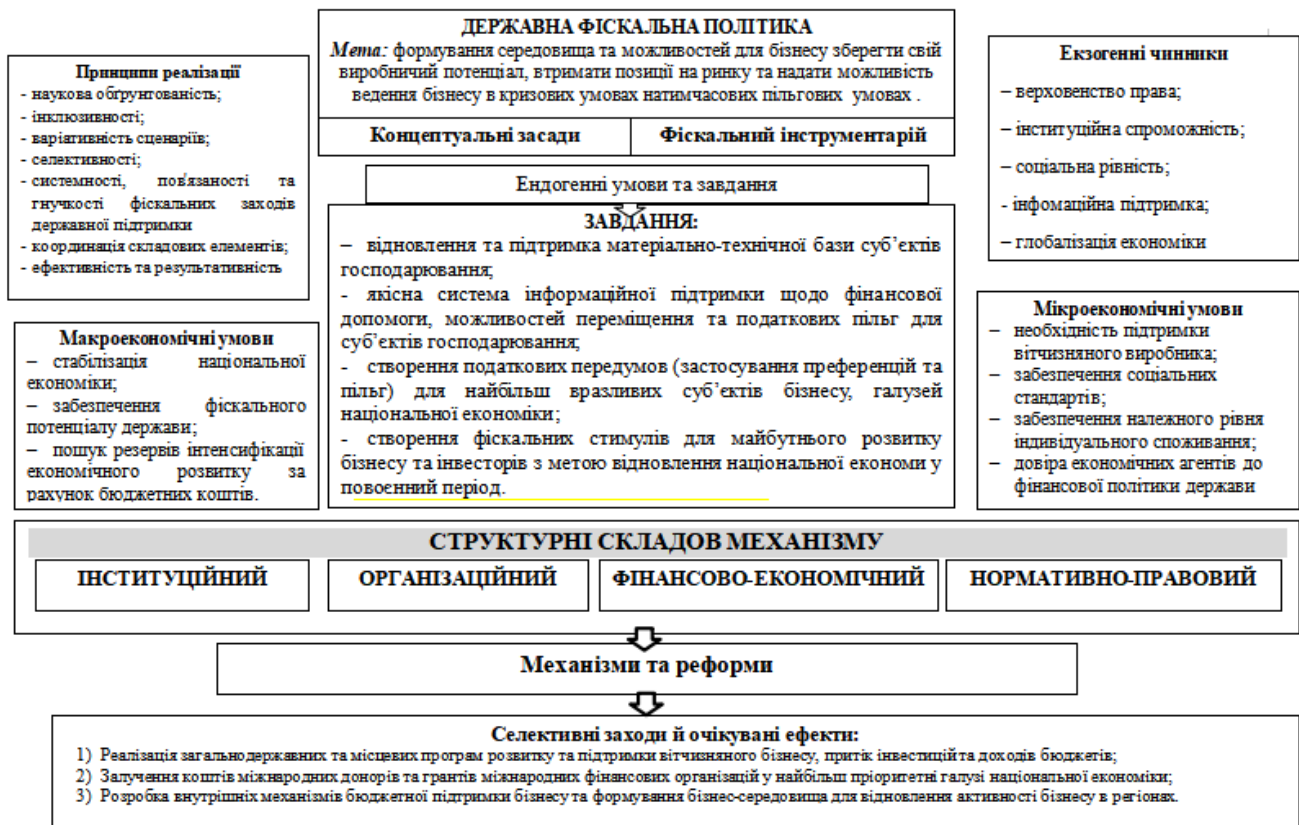


Рис.1. Механізм фіскальної підтримки бізнесу в умовах війни

Серед зазначених інструментів варто виокремити ряд таких, що пов'язані із стягнення податків, формування спеціальних режимів оподаткування, податкових пільг та стимулів для бізнесу; здійснення державних видатків, котрі спрямовані на зростання реального ВВП України, забезпечення зайнятості населення, регулювання та стримування інфляційних процесів, формування рівноваги платіжного балансу держави тощо.

*Список використаних джерел:*

1. Оподаткування під час воєнного стану. URL : <https://eba.com.ua/opodatкування-pid-chas-voynnogo-stanu/>

2. Оподаткування під час воєнного стану. URL : <https://eba.com.ua/opodatкування-pid-chas-voynnogo-stanu/>

3. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 року № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

**Вітер О.М.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
та соціально-гуманітарних наук,  
ПВНЗ «Європейський університету»,  
м. Львів*

**Тибор В.Б.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
ПВНЗ «Європейський університету»,  
м. Львів*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) — це концепція, згідно з якою компанії не тільки зосереджуються на отриманні прибутку, але й беруть на себе обов'язки перед суспільством та навколишнім середовищем [1, с. 60]. Вона включає етичну поведінку бізнесу, прозорість у діях та прагнення позитивно впливати на соціальні та екологічні аспекти. Незалежно від того, чи це малий бізнес, чи велика корпорація, соціальна відповідальність покликана допомагати підприємствам впливати на соціум позитивно та підтримувати довгострокову сталу діяльність.

Під час війни соціальна відповідальність набуває особливого значення, оскільки компанії стикаються з надзвичайними обставинами, які вимагають не лише збереження стабільної роботи, але й активної участі в підтримці суспільства. У воєнний час СВБ може допомагати країні у збереженні соціальної стабільності, економічного виживання та відбудові після конфлікту [2].

Ключові аспекти соціальної відповідальності бізнесу під час війни:

- Безпека та підтримка працівників - допомога з наданням тимчасового житла або фінансовою підтримкою.
- Організація волонтерських ініціатив серед працівників для підтримки армії або гуманітарних проектів.
- Гуманітарна допомога та підтримка населення. Компанії можуть спрямовувати частину прибутку або ресурсів на допомогу біженцям, постраждалим від бойових дій або на відновлення інфраструктури, також компанії можуть переорієнтувати свої потужності на випуск товарів першої необхідності.
- Бізнес повинен продовжувати працювати, щоб забезпечувати стабільність економіки, створювати додану вартість, сплачувати податки та підтримувати постачання товарів.
- Моральна відповідальність і позиція. Під час війни важливо уникати експлуатації ситуації для особистого збагачення або незаконної діяльності.

- Сприяння соціальній інтеграції та реабілітації військових, переселенців та постраждалих через фінансування програм соціальної адаптації та працевлаштування.

Соціальна відповідальність бізнесу під час війни не тільки сприяє виживанню компаній, але й допомагає підтримувати суспільство, армію та економіку в критичні часи.

Під час війни соціальна відповідальність бізнесу може проявлятися через конкретні дії та інструменти:

- Створення власних благодійних фондів або регулярні пожертви до фондів, які займаються допомогою армії, біженцям, постраждалим від війни.

- Організація програм для фінансування закупівлі військового обладнання, медикаментів, транспортних засобів тощо.

- Запровадження опцій для клієнтів робити пожертви на благодійні проекти під час покупок (наприклад, через онлайн-платформи або додатки).

- Організація евакуації працівників та їхніх родин із зон активних бойових дій, забезпечення тимчасовим житлом або матеріальною допомогою.

- Перехід на дистанційну або гнучку роботу, адаптація графіків для забезпечення можливості працівникам поєднувати роботу з допомогою своїм родинам або участю в обороні.

- Організація логістичних операцій для постачання товарів в зони конфлікту або до місць, де гуманітарна допомога найбільш необхідна.

- Підтримка і впровадження антикорупційних ініціатив на всіх рівнях бізнесу.

- Підтримка національних і міжнародних ініціатив із засудження агресії та пропагування миру.

Таким чином, бізнес під час війни має широкий арсенал інструментів для того, щоб ефективно відповідати на виклики та допомагати суспільству в умовах кризи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (6). 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>

2. Соціально-відповідальний бізнес: що це і як це працює сьогодні в Україні? URL:<https://www.forfuture.life/blog/socialno-vidpovidalniy-biznes-shcho-ce-i-yak-vono-pracyuie-sogodni-vukray>.

**Вовк М.С.**  
аспірант,  
кафедри економіки, фінансів та обліку,  
ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Київ

## КОНЦЕПТУАЛЬНЕ РОЗУМІННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ВІДТВОРЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Фіскальна підтримка бізнесу має не абиякий вплив на розвиток національних економік. Зазначене потребує набору заходів, що призначені для допомоги суб'єктам бізнесу у важкий час, зазвичай у період економічної кризи чи рецесії. Ці заходи включають податкові пільги, фінансову допомогу, субсидії, чи інші форми державної підтримки. Мета такої підтримки – забезпечити стабільність суб'єктів господарювання та сприяти їхньому відновленню та росту.

Фундаментальні напрацювання щодо вирішення проблем формування та розвитку фіскального інструментарію засвідчують, що переважна більшість науковців питання фіскальної підтримки досліджуються у контексті формування спеціальних та дієвих механізмів, що включають широкий спектр заходів, спеціальних інструментів та методів. Проблематика фіскальної підтримки переважно розглядається у контексті заходів державної фіскальної політики.



*Рис. 1. Піраміда понять, що визначає зміст та економічну природу дефініції «фіскальна підтримка бізнесу» у контексті відтворення національної економіки*



Концептуальне та комплексне розуміння фіскальної підтримки бізнесу також розкривається через нормативно-правові, програмні документи, котрі здійснюють регулювання процесів діяльності бізнесу та їх відтворення (рис.1).

Поняття «концепція» – «це система взаємопов'язаних і логічно вибудованих поглядів (задумів, ідей) відносно будь-якого явища або процесу (об'єкта дослідження), які впливають один із одного, спрямованих на вирішення проблем і завдань щодо досягнення цілей (результату від використання концепції) шляхом дотримання принципів, застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), що мають наукове і практичне значення» [8, с. 94-95].

Аналіз дефініції «фіскальна підтримка» свідчить, що у наукових економічних колах дефініція зазнала особливого розвитку саме з позиції підтримки підприємництва і інтерпретується із поняттям фіскальної політики, яка включає бюджетну та податкову підтримку [8, с.20]. Тоді як аналіз наукових напрацювань свідчить, що фахівці та практики роблять акцент на управлінських та регулюючих заходах з боку держави. Сучасні економічні теорії розглядають питання ролі фіскальної політики з позиції регулювання економіки, що підтверджує важливість її значення, з одного боку, і еволюційне формування теоретичного підґрунтя залежно від макромоделі регулювання – з іншого.

Представники фінансової та управлінської науки визначили необхідність впровадження і формування ключових інструментів фіскальної підтримки бізнесу в кризових умовах, стагнації економіки та висвітлено ряд існуючих проблем: високий рівень фіскального навантаження на бізнес; відсутність прозорих умов фіскальної політики через декларативний характер нормативно-правової бази; низький рівень фіскальної безпеки держави; відсутність дієвих інструментів активізації фіскального потенціалу держави тощо.

Втім, з початку 2022 р. розширилось поле досліджень щодо перманентних заходів фіскальної підтримки бізнесу в Україні, що функціонують в умовах військової економіки. До прикладу, аналіз наукових доробків засвідчив, що практики, науковці та експерти фокусуються на проблемах та наслідках масштабних загроз для національної економіки та світової продовольчої безпеки через війну РФ проти України (Ватаманюк-Зелінська У., Зелінська Д. [2]; Гошовська О., Тревого О.[3]); оцінюють великі бюджетні втрати та скорочення податкових надходжень від припинення діяльності майже третини бізнесу, втрати контролю над частиною територій України, заблокованих портів, знищення промислової та цивільної інфраструктури (Дикань В., Фролова Н. [4]; Марчак Д., Маркуц Ю., Маршалок Т. [5]); аргументують необхідність розробки спеціальних фіскальних заходів задля стабілізації діяльності суб'єктів господарювання та тимчасової лібералізації системи оподаткування та зниження фіскального тиску на їх діяльність у період гострої фази воєнних дій [3, 4, 7]); відзначають необхідність зниження адміністративного контролю держави за діяльністю бізнесу, що функціонують в умовах воєнної економіки [4, 6-7]) тощо. Втім перманентні потреби у фіскальній підтримці та регулюванні з боку держави

призводять до розширення кола існуючих та появу нових дослідницьких проблем, що потребують наукового пізнання та вирішення.

*Список використаних джерел*

1. Буркинський Б. В., Лисюк В. М., Нікішина О.В. Відтворювальні механізми регулювання зернового ринку в контексті забезпечення продовольчої безпеки України. Науковий журнал «Економіка України». 2015. 10 (647). С.66-78.
2. Ватаманюк-Зелінська У. З., Зелінська Д. Д. Аналіз змін в оподаткуванні під час введення воєнного стану в Україні. Матеріали The 12 th International scientific and practical conference “Modern directions of scientific research development” (May 18-20, 2022) VoScience Publisher, Chicago, USA. 2022. С.768-771.
3. Гошовська О. В. Тревого О. І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1281/1235>
4. Дикань В.В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>
5. Марчак Д., Маркуц Ю., Маршалок Т. Податки воєнного часу. Чого слід очікувати від змін у податковій системі, ухвалених з початку війни? URL : <https://voxukraine.org/podatky-voyennogo-chasu-chogo-slid-ochikuvatyi-vid-zmin-u-podatkovij-systemi-uhvalenyh-z-pochatku-vijny/>
6. Монін Д. Українська економіка потребує лібералізації та зниження податків. URL : <https://gmk.center/ua/opinion/ukrainska-ekonomika-potrebuie-liberalizacii-ta-znizhennya-podatkiiv/>
7. Слуцький Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. Уніан Інформаційне агенство. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>
8. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М. : Прогресс, 1978. 494 с.
9. Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств: дис. канд. Ек. Наук: 08.06.01: захищена 4.02.06: затв.14.05.06. Київ, 2006. 235 с.

**Галан Ю.С.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
Науковий керівник: **Крамченко Р.А.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Львів*

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНИХ ЗМІНАХ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

В умовах сучасності ведення бізнесу і вдосконалення управління фінансовими ресурсами спрямовується для того, щоб підвищити ринкову вартість, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта. Адже відомо, що управління фінансами вимагає своєчасно прийнятих рішень, послідовності, безперервності і комплексно продуманих і застосованих інструментів та методів, відповідно до яких об'єкт господарювання зможе адаптуватись швидко до змін, які відбуваються в економіці країни.

Фінансові ресурси підприємства як індикатор фінансової безпеки та матеріального вираження фінансових відносин є надзвичайно актуальним і комплексним трактуванням. Вони все більше набувають самостійної і центральної ролі в діяльності підприємства, оскільки вони використовуються для забезпечення його виробничої та фінансової активності з метою отримання прибутку.

Від величини фінансових ресурсів та ефективності їх розміщення залежить фінансовий стан підприємства, тобто його фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність і кредитоспроможність [1, с. 35]. Ефективне управління фінансовими ресурсами стає вирішальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Особливого змісту проблема формування, ефективного використання та управління фінансових ресурсів набуває зараз у період політичної та економічної нестійкості.

Найважливішим завданням управління фінансовими ресурсами є визначення обсягів, джерел та форм залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. Таким чином, об'єктом управління є сукупність фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства [2, с. 180].

Зміни в вимогах споживачів до якості товарів і послуг змушують підприємства постійно покращувати свою продукцію та адаптуватися до

ринкових умов. Успішне функціонування в такому середовищі вимагає не лише правильної оцінки фінансового стану підприємства, а й уміння розпоряджатися фінансовими ресурсами максимально ефективно. Це включає оптимізацію витрат, залучення інвестицій, управління ризиками та фінансове планування.

Однак, криза в Україні суттєво ускладнює діяльність підприємств. Низька купівельна спроможність населення, неплатоспроможність торговельних партнерів, нестача обігових коштів та недосконалість законодавства створюють додаткові перешкоди. У таких умовах підприємства змушені обирати стратегії виживання замість активного розвитку.

Санація та державна підтримка могли б відігравати важливу роль у стабілізації підприємств, але недосконалість методичних і організаційних механізмів обмежує їхню ефективність. Щоб перейти від стратегії виживання до стратегії зростання, українським підприємствам необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління ресурсами та покращенні конкурентоспроможності навіть в умовах кризи.

Важливу роль у процесі залучення фінансових ресурсів господарюючих суб'єктів відіграють питання щодо їх збалансування, а також визначення найбільш ефективних джерел їх формування. Згідно з вітчизняною практикою, структура фінансових ресурсів підприємств дійсно постійно змінюється під впливом змін потреб суб'єктів господарювання.

Для того щоб здійснити ефективний механізм управління ресурсами фінансів підприємствам господарювання нашої країни, які будуть включати оптимальний вибір джерел фінансування, і які є багатосторонньою проблемою, потрібно знайти вирішення і в тому числі динамічних змін в економіці країни.

Доцільним буде розробляти систему управління фінансових ресурсів в періодах як короткострокової так і довгострокової дії, і це дасть змогу підприємству координувати раціонально дії як на тактичному, оперативному та стратегічному рівні і відповідно удосконалити модель в управлінні підприємством. Перевагою управління фінансових ресурсів на тактичному рівні є ефективна розробка моделі щодо розміщення коштів на підприємстві. Пріоритетом управління фінансовими ресурсами на оперативному рівні є залучення ресурсів фінансів, які потрібні для того, щоб забезпечити на підприємстві господарську діяльність. Ну і для управління ресурсами фінансів на стратегічному рівні є забезпечення у формуванні альтернативної структури джерел, для фінансування підприємницької діяльності і відповідно забезпечити обсягом довгострокових проектів необхідних фінансових ресурсів.

У сучасних умовах функціонування нашої економіки набуває важливого значення диверсифікація джерел фінансування та ефективне використання фінансових ресурсів на підприємстві. Це дозволяє підприємствам зменшити залежність від одного джерела фінансування і забезпечити стабільність у часи економічної нестабільності [3, с. 19].

Фінансові ресурси є основою для виконання зобов'язань перед контрагентами, що допомагає зберегти репутацію та стабільність підприємства.

Українська економіка проходить складний шлях, особливо зараз коли в нашій країні іде війна і економіка країни не в кращому становищі. Відмітимо те, що фінансові ресурси та їх ефективне використання є ключовими для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства. Раціональна система управління фінансами дозволяє підприємствам не лише виживати, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагуючи на виклики. В цілях забезпечення ефективної системи управління фінансовими ресурсами українським підприємствам необхідно розробляти спеціальну фінансову політику, яка буде орієнтована на врахування динамічних змін в економіці країни, передбачатиме застосування сучасних інструментів та методів управління, дозволить швидко адаптуватися до нових умов функціонування та прогнозувати наслідки управлінських рішень, шляхом перерозподілу фінансових ресурсів, встановлення раціональних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу. Така система буде вважатися ефективною лише за умови, що вона дозволить не лише раціонально використовувати наявні фінансові ресурси, а й забезпечуватиме системний пошук нових можливостей подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Фінансово-економічний стан підприємства і його місце на ринку в сучасних конкурентних умовах залежить від правильного управління фінансовими ресурсами. Тому вдосконалення нагромадження фінансових ресурсів є одним з найголовніших чинників підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. При цьому потрібна наукова організація роботи з управління фінансовими ресурсами, яка в свою чергу забезпечить високий рівень прийняття оптимальних управлінських рішень

Необхідно приділяти особливу увагу при здійсненні виробничої діяльності заходам щодо стимулювання збільшення грошового чистого потоку кожного із напрямів господарської діяльності. Адже, під час кризових явищ в економіці, конструювання системи, яка буде ефективною при здійсненні управління фінансових ресурсів неможлива без розробки і впровадження фінансової стратегії яка зможе використовуватись при різних змінах зовнішнього середовища.

Підтримка інноваційних рішень, розширення доступу до фінансових ресурсів та вдосконалення законодавчої бази можуть стати ключовими факторами для стимулювання розвитку бізнесу в Україні. Ефективне управління фінансовими ресурсами є вирішальним для підтримки стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
2. Ромашко О. М., Бариляк В. О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 180–184. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-180-184>
3. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С.16-21

**Галяс Б.В.**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
**Томашук І.В.**  
Phd, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця

## ЗНАЧЕННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Матеріально-технічне забезпечення, як одна з галузей товарообігу, що виконує функції обігу засобів виробництва, відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробничих процесів. Воно забезпечує опосередкований зв'язок між виробництвом і споживанням продукції виробничо-технічного призначення, а з розвитком та розширенням виробництва його значення постійно зростає.

Економічна сутність матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) полягає у забезпеченні підприємства всіма необхідними ресурсами для безперервного та ефективного виробництва продукції. Це включає придбання, зберігання, транспортування і використання матеріалів, техніки та обладнання [3]. Основні аспекти економічної сутності МТЗ викладено у табл. 1, які включають раціональне використання ресурсів.

Таблиця 1

Основні аспекти економічної сутності МТЗ

№	Назва	Напрямок	Сутнісна характеристика
1	Ефективність використання ресурсів	Оптимізація витрат	МТЗ допомагає знижувати витрати на виробництво за рахунок оптимізації використання ресурсів, вибору найбільш економічно вигідних постачальників та зменшення втрат.
2		Раціональне використання	Раціональне використання ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва.
3	Безперервність виробничого процесу	Запобігання простоям	Належне МТЗ забезпечує безперервність виробничого процесу, запобігаючи простоям через відсутність необхідних ресурсів.
4		Планування запасів	Важливо планувати запаси таким чином, щоб ресурси були доступні в потрібний момент.
5	Зниження собівартості продукції	Економія на масштабах	Закупівля матеріалів та техніки у великих обсягах часто дозволяє знижувати їх вартість за рахунок знижок від постачальників.
6		Конкурентні ціни	Зниження собівартості продукції дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни на ринку, що може підвищити обсяги продажів та прибуток підприємства.

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

7	Поліпшення якості продукції	Використання якісних ресурсів	Застосування високоякісних матеріалів та сучасної техніки сприяє підвищенню якості кінцевої продукції.
8		Інноваційні технології	Впровадження нових технологій та інновацій дозволяє покращити процеси виробництва та якість продукції.
9	Гнучкість і адаптивність	Реакція на зміни ринку	МТЗ дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, адаптуючи обсяги закупівель та асортимент матеріалів.
10		Впровадження нововведень	Підприємства можуть швидко впроваджувати нові технології та матеріали, що підвищує їхню конкурентоспроможність.
11	Зниження ризиків	Страховання від коливань ринку	МТЗ допомагає знизити ризики, пов'язані з коливаннями цін на матеріали та ресурси, шляхом укладення довгострокових контрактів з постачальниками.
12		Запасні частини і ремонт	Наявність запасних частин і обладнання для ремонту знижує ризики простоїв через поломки техніки.
13	Економічна стабільність	Планування витрат	Завдяки МТЗ підприємства можуть точніше планувати свої витрати і дохід, що сприяє їхній економічній стабільності.
14		Підвищення рентабельності	Раціональне використання матеріально-технічних ресурсів підвищує рентабельність виробництва і загальну ефективність підприємства.

*Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження*

Вплив матеріально-технічного забезпечення на раціональне використання ресурсів у народному господарстві виявляється через різні аспекти їх діяльності: розподіл продукції, координацію виробничих та споживчих процесів, оптимальне розміщення замовлень, організацію збуту та рух продукції від виробника до споживача.

Економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства полягає в наступному:

- забезпечення безперервного постачання підприємства необхідними засобами виробництва;
- оптимізація взаємовідносин між підприємством та постачальниками;
- створення обґрунтованих матеріальних запасів і гнучке управління ресурсами;
- використання сучасних методів транспортування для прискорення та здешевлення процесу обміну [1];
- раціональне та економічне використання засобів виробництва в процесі виробництва;
- зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Раціональне використання сировини, матеріалів, палива та енергії є ключовою умовою успішної діяльності підприємства в ринкових умовах і сприяє переходу економіки на інтенсивний шлях розвитку. Оптимальне використання

матеріальних ресурсів означає мінімізацію їх витрат при виробництві одиниці продукції [2].

У загальному сенсі економія матеріальних ресурсів полягає в підвищенні рівня їх корисного використання, що проявляється у зниженні витрат матеріалів на одиницю споживчого ефекту, досягнутого завдяки раціональному використанню ресурсів [4]. Зростання значення економії матеріалів відбувається у зв'язку з розширенням обсягів виробництва.

Основними завданнями ресурсозбереження є:

- забезпечення економного та раціонального використання матеріальних ресурсів;
- усунення невиробничих витрат та перевитрат;
- оптимізація структури споживання ресурсів через впровадження нових проєктних, конструкторських та технологічних рішень;
- збільшення використання вторинних ресурсів;
- організація повної переробки виробничих і побутових відходів;
- зниження витрат ресурсів на всіх етапах виробництва, транспортування та зберігання [5];
- прискорення оборотності обігових засобів, скорочення виробничих запасів і вивільнення ресурсів з обігу.

Зменшення матеріальних витрат безпосередньо сприяє зниженню собівартості продукції, оскільки вони складають приблизно 75-80% загальних витрат підприємства, з яких близько 60% припадає на матеріали та сировину. Скорочення матеріальних витрат на виробництво одиниці продукції є більш значним резервом економії порівняно з зниженням трудомісткості або фондоемності: 1% економії матеріалів дозволяє зменшити витрати у 2-2,5 рази більше, ніж 1% скорочення фонду заробітної плати, і в 2-4 рази більше, ніж 1% зниження капітальних вкладень.

Таким чином, ресурсозбереження є ключовим фактором підвищення ефективності виробництва.

#### *Список використаних джерел:*

1. Биба В.В., Махічева П.В. Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств України. *Економіка і регіон. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 5 (66). С. 69-74
2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
3. Прокопець Л.В. Сучасний стан матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України. *Агросвіт*. 2014. № 6. С. 63-67.
4. Матеріально-технічне забезпечення підприємства. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19549/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19549/) (дата звернення 12.09.2024).
5. Система матеріально-технічного забезпечення в Україні та формування ринку засобів виробництва. URL: <https://buklib.net/books/35138/> (дата звернення 14.09.2024).



**Головатюк В.М.**

*д.е.н., ст.н.с.,*

*головний науковий співробітник,*

*ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу*

*та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»,*

*м. Київ*

## **МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ НАУКОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ НАРОЩУВАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЦТВА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ**

Необхідність динамічного науково-інноваційного та технологічного розвитку національної економічної системи обумовлює потребу постійної розробки та вдосконалення відповідних механізмів та інструментів управління нарощуванням потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ. Реалізація означеного потребує активізації для цього діяльності сфери науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), її спроможності сприяти безперервному нарощуванню потенціалу людського капіталу (зокрема, й наукоємного) та нових інноваційних технологій, досягнення чого є неможливим без нарощування інвестицій наукоємного розвитку – інтенсивності зростання валових внутрішніх витрат на наукові дослідження та розробки (наукоємності економічної системи). Суттєвий позитивний досвід інтенсивного наукоємного та інноваційного розвитку великого числа країн світу, активне впровадження багатьма із них стратегії «нової індустріалізації» («Індустрія 4.0») для своїх національних економічних систем мало сприяли змінам та відповідним удосконаленням вітчизняної науково-технологічної політики. Натомість політика української влади обмежувалась лише прийняттям необхідних документів із цих питань. Реальний же стан науково-технологічного та інноваційного розвитку соціально-економічного середовища практично майже не змінювався. Як наслідок, національне соціально-економічне середовище до 2022 р. ідентифікувалось міжнародними рейтинговими дослідженнями серед аутсайдерів глобального науково-технологічного та інноваційного розвитку. Так, за загальним Індексом інноваційного розвитку *Bloomberg* Україна у 2021 р. посідала 58 місце із 60 досліджуваних інноваційних країн, погіршивши за цим показником свої позиції упродовж 2015-2021 рр. на 25 пунктів [1].

Якщо звернути увагу на деякі із чинників в Індексі інноваційного розвитку *Bloomberg*, що використовуються для вимірювання й оцінки потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ країни, то можна пересвідчитись, що, наприклад, за індексом патентної активності позиції українського соціально-економічного середовища у 2021 р. були на рівні 36 рангу (впродовж 2015-2021 рр. він погіршився на 11 пунктів). За індексом інтенсивності досліджень і розробок (валові внутрішні витрати на НДДКР, %

ВВП) – на рівні 59 рангу (упродовж 2015-2021 рр. ранг погіршився на 20 пунктів). За індексом концентрації дослідників (чисельність науковців на 1 млн. населення країни) – на рівні 52 рангу (впродовж означеного періоду ранг погіршився на 13 пунктів).

Водночас слід зазначити, що публікаційний потенціал, як один із складових чинників інтегральної оцінки потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ національної економічної системи, все ж зростає [2]. Якщо розглянути означену тенденцію щодо зростання публікаційної активності вітчизняних науковців у абсолютних та відносних показниках, то можна побачити, що зростання зберігається за обома із них. Так, число опублікованих статей упродовж 2014-2019 рр. у вітчизняних та зарубіжних наукових фахових журналах у розрахунку на мільярд ВВП країни у дол. США за паритетом купівельної спроможності зросло на 21,3%. Число статей, що увійшли до міжнародних баз даних за означеним показником, зросло на 24,6%. Дещо інша тенденція характерна щодо заявок на винаходи та корисні моделі від національних заявників. Упродовж 2014-2019 рр. число заявок від національних заявників на винаходи у розрахунку на мільйон населення країни зменшилось на 12,2%, на корисні моделі – на 7,4%.

Таким чином, в українському соціально-економічному середовищі, при зростанні в останній період публікаційної активності, характерною є все ж тенденція на зниження потенціалу сфери інтелектуальної власності. Із аналізу показників, які в міжнародних дослідженнях використовуються для вимірювання й оцінки потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ (у частині характеристики інтенсивності наукових досліджень та розробок) соціально-економічного середовища, лише публікаційна активність сприяє, на даний час, нарощуванню такого потенціалу в українському соціально-економічному середовищі, а значить і нарощуванню потенціалу готовності економічної системи країни до майбутнього наукоємного виробництва. Щодо інших чинників (наукоємність ВВП національної економічної системи та патентна активність), то їхній потенціал за сучасних умов української реальності невпинно знижувався. Знижувався і науково-дослідницький потенціал країни. Так, у розрахунку на 1 млн населення чисельність дослідників в Україні зменшилась упродовж 2002-2018 рр. на 22,6%. Означений показник станом на 2018 р. менший відповідного показника ЄС майже в 3 рази.

Слід також зазначити, що сучасна державна науково-інноваційна політика України вже тривалий час не спроможна забезпечити зростання інвестиційного потенціалу сектору ДР: упродовж 2014–2021 рр. він знизився з 0,6 % до 0,4 % ВВП, що, безумовно, не сприяє нарощуванню потенціалів виробництва нематеріальних активів суспільних благ та готовності вітчизняної економічної системи до майбутнього наукоємного виробництва. В контексті наведеного аналізу тенденцій національного виміру динаміки потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ доцільно звернути увагу на те, що вітчизняний потенціал публікаційної активності науковців має тенденцію нарощування як у національному соціально-економічному середовищі, так і в

глобальному. Зважаючи на означену обставину, пошук механізмів та інструментів удосконалення методології національного менеджменту нарощування потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ доцільно розглядати у контексті глобалізаційних процесів, що обумовлені сучасною глобальною науково-технологічною політикою як ключовим фактором формування ефективної наукоємно-орієнтованої вітчизняної економічної системи, спроможної конкурувати з іншими економіками в глобальному середовищі.

Закономірності тенденцій, що характеризують інтенсивність наукових досліджень та розробок у національному вимірі, як складової інтегральної оцінки потенціалу виробництва нематеріальних активів суспільних благ, засвідчують, що нашій країні потрібна нова науково-центрична модель державної інноваційно-технологічної політики, яка б, по-перше, була спроможною змінити усталений тренд зниження наукоємності вітчизняної економічної системи на її зростання. І тим самим забезпечувати умови для формування ефективної наукоємно-орієнтованої національної економіки.

По-друге, має сприяти розвитку науково-інноваційної сфери країни, нарощуванню науково-дослідницького потенціалу з урахуванням його регіональних ресурсно-компетентнісних характеристик для реалізації завдань Державної стратегії регіонального розвитку.

По-третє, має бути спроможною змінити усталений тренд зниження потенціалу національної сфери інтелектуальної власності на його зростання.

По-четверте, має продовжуватись тенденція на зростання впливу вітчизняного науково-дослідницького потенціалу на наукові та інноваційно-технологічні процеси глобального соціально-економічного середовища за рахунок нарощування національного публікаційного потенціалу дослідників.

По-п'яте, нова науково-центрична модель державної інноваційно-технологічної політики, (враховуючи, зокрема, тенденції зростання інтенсивності динаміки валових внутрішніх витрат на наукові дослідження та розробки в глобальному соціально-економічному середовищі, а також притаманні головним світовим центрам науково-технологічного прогресу (США, ЄС, Японія, Китай, Індія)), має сприяти прийняттю українською владою комплексу рішучих політичних заходів щодо нарощування потенціалу наукоємності ВВП вітчизняної економічної системи до найбільш прийнятного для країни його рівня в інтервалі 1,3–2,9 % ВВП навіть під час теперішньої російсько-української війни, щоб вирішувати вже зараз та у повоєнний період нагальні актуальні проблеми наукоємного розвитку українського суспільства.

*Список використаних джерел:*

1. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10285> (дата звернення: 14.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.8 .

2. Гнатуш В. Тренди ринку наукових публікацій: Україна. URL: <https://nim.media/articles/trendi-rinku-naukovikh-publikatsiy-ukrayina> (дата звернення: 19.08.2024).

**Гринів В.Б.**

*здобувач наукового ступеня доктора філософії ОНП «Економіка»,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

## **ДО ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Сучасне розуміння інноваційно-інвестиційного потенціалу передбачає його переосмислення з огляду на концепції сталого розвитку, згідно якої соціально-економічна ефективність має ґрунтуватись на поєднанні принципів скоординованої оптимізації матеріальних, економічних, трудових та природних ресурсів. Зауважимо, що для окремих суб'єктів господарювання в галузі торгівлі можливість розробки чи впровадження нововведень зумовлюються як матеріальними, так і нематеріальними (зокрема мотиваційними) складовими. Подібної думки дотримується З. Варналій, вказуючи, що розвиток інноваційного потенціалу зумовлюється потребами ринку (попитом на зміни продуктів чи послуг) та інтелектуальною потребою людини у винахідництві [1]. Це цілком вкладається в парадигму сталого розвитку щодо людського капіталу, який розглядається в якості необхідного і важливого ресурсу для перетворення знань в нові способи функціонування на ринку.

Сталий розвиток торговельної галузі передбачає організаційну взаємодію інвестиційного потенціалу, як системи ресурсів для забезпечення інвестиційної привабливості та абсорбції капіталу з метою його розширеного відтворення, та інноваційного потенціалу, як здатності акумулювати ресурси для інноваційного розвитку, реалізації інноваційних проєктів і результативного використання та накопичення інтелектуального капіталу.

Внутрішні та зовнішні чинники впливу на інноваційно-інвестиційний потенціал тісно взаємопов'язані, а інноваційна ємність визначається технологічними можливостями, людськими ресурсами та інвестиційною політикою та залежить від галузевої конкурентоздатності та продуктивності. Загалом поняття інноваційно-інвестиційного потенціалу визначається трьома взаємозалежними ознаками – ресурсами розвитку (фінансовими, інформаційними, матеріально-технічними, людськими тощо), можливістю їх дієвої мобілізації для функціонування системи та результативності їх реалізації в інноваційно-інвестиційних проєктах (поліпшення товарних пропозицій та технологічне удосконалення з одночасним нагромадженням та тенденціями зростання складників потенціалу [2].

Аналіз наукової літератури [3; 4; 5] виявив розбіжності у визначенні авторами меж, ознак та структурних складників інноваційного потенціалу, зокрема його складовою одні автори вважають можливість здійснення діяльності науково-технічного характеру, інші – можливість комерціалізації її результатів. На нашу думку, інноваційний потенціал визначається взаємопов'язаними

фактори впливу на розробку, дифузію чи використання інновацій: правовими засадами функціонування суб'єкта управління, інформаційним, виробничим, зовнішньоекономічним та інвестиційним складниками забезпечення інноваційних процесів.

Управління інноваційним розвитком завжди ґрунтується на результатах ситуаційного аналізу низки факторів впливу та форсайтингових досліджень, хоча і передбачає стратегічну спрямованість, що зумовлено тривалим впливом нововведень на подальший розвиток суб'єкта управління. Саме вплив екзогенних та ендогенних чинників визначає спрямованість розвитку торговельної галузі: екстенсивний розвиток, коли нарощення обсягів продажів відбувається пропорційно до зростання ресурсного потенціалу, чи інтенсивний, коли зростання товарообороту випереджає розвиток ресурсного потенціалу і визначається, насамперед, чинниками технологічних зрушень в методах продажів, організаційних і маркетингових інновацій, зміною конкурентних механізмів чи впровадженням новітніх моделей управління персоналом.

Виявлена нами нерівномірна динаміка зростання матеріальних активів (зниження темпів зростання на 3,4 в.п. впродовж 5 років) на тлі незначного зниження темпів зростання товарообороту і досить вагомого зниження темпів зростання витрат не може однозначно вказувати на інтенсивний тип розвитку галузі торгівлі (рис. 1). Разом з тим, навіть незважаючи на виклики, пов'язані з адаптацією до функціонування в умовах повномасштабної війни, фонд оплати праці всіх працівників торгівлі зріс на 75,5%, а галузь торгівлі продовжувала доволі активно нарощувати сукупні ресурси (зростання на 35,8% за 5 років). Отож, з певними обмеженнями можна стверджувати, що галузь розвивається інтенсивно, а це зумовлює необхідність інноваційних рішень на рівні окремих торговельних підприємств для забезпечення сталого розвитку у конкурентному середовищі, збереження позитивних тенденцій щодо балансу ресурсів і витрат для підтримання випереджального розвитку товарообороту.

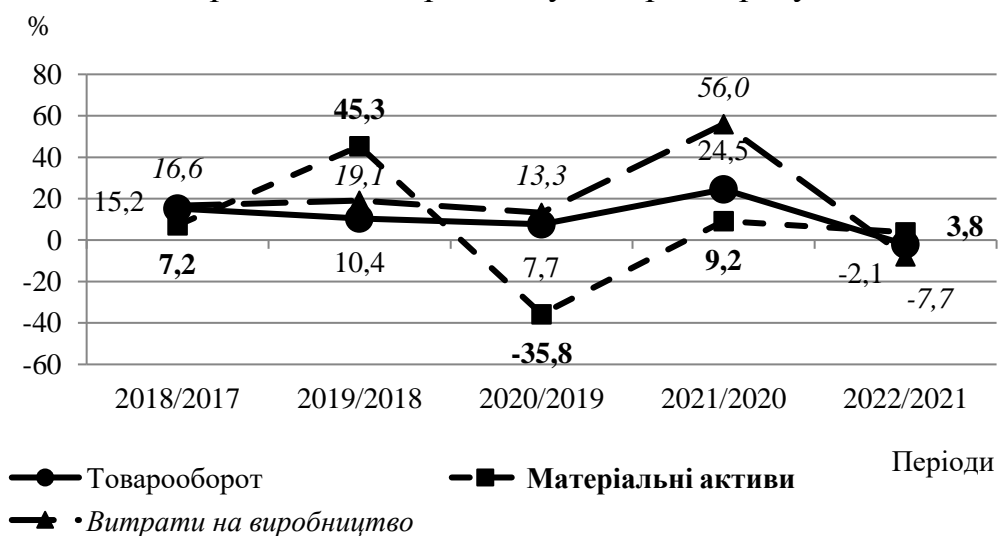


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка зростання матеріальних активів, товарообороту і витрат на виробництво галузі торгівлі у 2017-2022 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором

Вірне розуміння суті і структури інвестиційно-інноваційного потенціалу дозволяє чітко визначити інноваційні цілі економічної модернізації держави в процесі відбудови економічної системи, забезпечити сталий розвиток галузі торгівлі з орієнтацією на глобальну конкурентоздатність. Т. Наумова та ін. вказують, що в умовах війни торгівля потребує орієнтації на концепцію «Retail 4.0» для формування інформаційно-аналітичного підґрунтя управлінських інновацій та органічного поєднання моделей B2B (business-to-business, B2C (business-to-consumer) та B2G (business-to-government) в гібридних мультиканальних та інтегрованих форматах торгівлі [5]. С. Боліла, аналізуючи цілепокладання торгівлі для відновлення економіки України в світлі євроінтеграційних перспектив, вказує на першочерговість розвитку таких цілей, як формування відповідального споживання, оновлення логістичних та маркетингових підходів, розвиток омніканального ритейлу із впровадженням технологій штучного інтелекту, доповненої і віртуальної реальності, технологічних новацій персоналізації обслуговування та цифровізації управління та комунікацій, екологізації торгівлі [6]. Водночас, ми наголошуємо, що основною ціллю сталого розвитку інноваційного потенціалу підприємств галузі торгівлі є забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Окрім того, в умовах післявоєнної відбудови економіки надзвичайно важливо розрізняти тенденції технологічного оновлення, які мають практичну цінність для оптимізації бізнес-процесів, від тих, впровадження яких може принести незначні або навіть фіктивні результати. Насамперед, слід виявляти можливості і доцільність інновацій в напрямі розвитку технологій в торгівлі, покликаних забезпечити сталий розвиток галузі.

#### *Список використаних джерел*

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ: Знання, 2008. 302 с.
2. Глівінська Ю. В. Системна сутність категоріальних понять механізмів інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-03>.
3. Грігерман Є. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток: сутність та концептуальні підходи. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-7>.
4. Dedajanov B., Sobirov M. The essence of innovative activity and analysis indicators. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*. 2021. Vol. 11. Is. 3. P. 1978–1990. DOI : 10.5958/2249-7137.2021.00975.7.
5. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
6. Боліла С. Ю. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 20. С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>.

**Грищенко О.О., Червякова К.Д.**  
*здобувачі вищої освіти освітнього рівня бакалавр 3 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*  
**Науковий керівник: Трещов М.М.**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін  
та публічного управління,  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ,  
м. Дніпро*

## **РОЛЬ І МІСЦЕ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОМУ МЕХАНІЗМІ**

Бюджет – це головний фінансово-плановий нормативний документ держави, який визначає більшість параметрів її розвитку як безпосередньо на бюджетний рік, так і на перспективу розвитку. Бюджет вважається невід’ємною ознакою кожної держави, тому що разом з податками забезпечує реалізацію суверенітету шляхом створення фінансової основи для діяльності тої чи іншої країни. Хочеться додати, що бюджет також необхідний для задоволення державних і суспільних потреб у грошових коштах.

Фінансово-кредитний механізм складається з двох підсистем, які відображають узагальнені методи фінансового впливу: фінансового забезпечення і фінансового регулювання. Фінансове забезпечення - це система джерел і форм фінансування розвитку економічної і соціальної сфер суспільства. Воно здійснюється в чотирьох формах:

- самофінансування - це покриття витрат за рахунок власних коштів. Це – вихідна форма;

- кредитування як форма фінансового забезпечення означає покриття частини витрат за рахунок позичених коштів. Воно здійснюється у формах комерційного і банківського кредиту. Це дуже вигідна і ефективна форма фінансового забезпечення. Її вигідність полягає в економії суспільних фінансових ресурсів, адже в процесі кругообігу одні і ті ж ресурси можуть використовуватись в різний час різними суб'єктами. Ефективність забезпечується встановленням таких принципів кредитування як поворотність, терміновість, платність, матеріальна забезпеченість. Це змушує позичальників працювати максимально ефективно;

- акціонерний капітал поєднує в собі певні елементи самофінансування і кредитування. З одного боку, акціонери являються власниками підприємств, в чому відображається форма самофінансування. З іншого боку, реальним власником є той, хто володіє контрольним пакетом акцій. Форма акціонерного капіталу дає можливість залучати значні фінансові ресурси;

- бюджетні асигнування - це форма фінансового забезпечення за рахунок централізованого фонду фінансових ресурсів держави. Воно може здійснюватись

на поворотній і безповоротній основі. Характерною ознакою бюджетних асигнувань є саме їх безповоротність, однак при певних умовах можуть видаватись, як в Україні, наприклад, бюджетні позички суб'єктами господарювання. Однак фактично ці позички відіграють роль тимчасової фінансової допомоги [1].

Фінансове регулювання як метод фінансового впливу на держбюджет України пов'язано з використанням двох методів розподільних відносин: сальдового і нормативного. Сальдовий метод передбачає проведення розподілу за окремими елементами з виділенням підсумкового (сальдового) елемента. Проміжні елементи розраховуються на підставі конкретних методик, а підсумковий – як різниця між загальною величиною доходу і проміжними елементами. При нормативному методі всі елементи розподілу або їх переважна частина визначаються за нормативами, які встановлюються до загальної величини доходу [2].

Функціонування системи фінансового регулювання забезпечується за допомогою фінансових інструментів: податків, внесків і відрахувань. Податки, а також податкові платежі і збори відображають місце бюджету в складі фінансово-кредитного механізму. Саме вони відіграють вирішальну роль у фінансовому регулюванні. Це витікає із суті податків та їх функцій - фіскальної і регулюючої. Внески до фондів цільового призначення мають більш виражену функцію державної акумуляції цільових коштів, хоча їм властивий і певний регулюючий вплив. Аналогічно характеризуються і відрахування у централізовані галузеві і корпоративні фонди.

Отже, підбиваючи підсумки, можна дійти до висновку, що в підсистемі фінансового регулювання бюджет займає провідне місце, що визначається роллю податків. Саме через них встановлюється система регулювання доходів юридичних та фізичних осіб, а відтак і система економічних інтересів. Встановлюючи податки і механізм їх стягнення, держава встановлює свого роду правила гри. Причому, податки - це одні з найбільш дієвих економічних інструментів. При наявності чіткої і продуманої податкової політики можлива реалізація будь-яких завдань.

#### *Список використаних джерел:*

1. Роль і місце бюджету в фінансово-кредитному механізмі держави. URL: <https://library.if.ua/book/103/6965.html>

2. Роль і місце державного бюджету України в фінансовій системі держави. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323144.pdf>



*Дацкевич В.С.*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: Негоденко В.С.*  
*к.е.н., доцент,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ПРОЦЕС АУДИТУ ПЕНСІЙНОГО ЗБОРУ НА ПЕРШУ РЕЄСТРАЦІЮ ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ**

Тема аудиту збору на першу реєстрацію транспортних засобів в Україні є надзвичайно актуальною з огляду на значні зміни у сфері транспортного законодавства та фіскальної політики. Динаміка розвитку автомобільного ринку, збільшення кількості імпортованих транспортних засобів, а також необхідність забезпечення прозорості та ефективності контролю за надходженнями до бюджету роблять питання аудиту цих процесів важливим як для держави, так і для громадян. Аудит збору дозволяє виявити можливі недоліки у адмініструванні платежів, підвищити ефективність податкової системи та сприяти справедливому розподілу фінансового навантаження між учасниками ринку.

Основними нормативними документами, які слід використовувати при проведенні аудиту збору за першу реєстрацію транспортного засобу є: Податковий кодекс України; Закон України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування»; Постанова КМУ «Про затвердження Порядку державної реєстрації (перереєстрації), зняття з обліку автомобілів, автобусів, а також самохідних машин, сконструйованих на шасі автомобілів, мотоциклів усіх типів, марок і моделей, причепів, напівпричепів, мотоколясок, інших прирівняних до них транспортних засобів та мопедів». Розмір ставки збору на обов'язкове державне пенсійне страхування під час першої державної реєстрації легкових авто встановлюється станом на 1 січня і залежить від прожиткового мінімуму працездатних осіб. Станом на 1 січня 2024 прожитковий мінімум в Україні становить 3028 гривень. Відповідно до пункту 7 статті 1 Закону України "Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування", фізичні особи під час першої державної реєстрації в Україні легкового автомобіля сплачують обов'язкове державне пенсійне страхування. Однак ця норма не стосується авто оснащених виключно електричними двигунами. Податок сплачується на бюджетні рахунки, відкриті в головних управліннях Казначейства, за місцем проведення першої державної реєстрації в Україні легкового автомобіля в сервісних центрах МВС.

Вартість легкового автомобіля визначається на основі договору купівлі-продажу, обміну, довідки від митних органів, акту експертної оцінки чи інших документів, що підтверджують цю ціну. Незалежно від того, чи автомобіль новий або був у вжитку, при першій реєстрації в Україні потрібно сплатити збір на

обов'язкове державне пенсійне страхування. Сума збору залежить від вартості автомобіля без ураховання ПДВ і становить:

- 3%, якщо вартість не перевищує або дорівнює 499 620 грн;
- 4%, якщо вартість понад 499 620 грн, але не більше ніж 878 120 грн;
- 5%, якщо вартість перевищує 878 120 грн.

Пропонуємо типові етапи аудиту адміністрування пенсійного збору на першу реєстрацію транспортного засобу:

1. Етап аудиту правомірності віднесення суб'єкта господарювання до платників збору на першу реєстрацію транспортних засобів передбачає перевірку наявності необхідних документів (договори купівлі-продажу, технічна документація, бухгалтерські облікові записи) для підтвердження правомірності сплати збору, вивчення діяльності підприємства на предмет можливих підстав для звільнення від цього збору, а також аналіз вартості придбаних автомобілів, щоб уникнути заниження ціни та ухилення від сплати.

2. Етап аудиту ставок збору передбачає перевірку правильності визначення ставки збору на обов'язкове державне пенсійне страхування залежно від вартості транспортних засобів. Аудитори аналізують відповідність ставки вартості авто згідно з чинним законодавством: 3%, якщо вартість не перевищує 499 620 грн, 4% — для автомобілів вартістю від 499 620 до 878 120 грн, і 5% — якщо вартість перевищує 878 120 грн. Це дозволяє виявити можливі помилки чи порушення у застосуванні ставок збору.

3. Етап аудиту сплати збору та подання розрахунку суми пенсійного збору за першу реєстрацію транспортного засобу включає арифметичний перерахунок суми збору для кожного транспортного засобу, виходячи з бази оподаткування. Аудитори перевіряють правильність розрахунків та відповідність встановленим ставкам. Окрім цього, особлива увага приділяється перевірці факту своєчасної сплати збору, а також наявності всіх підтверджуючих платіжних документів, щоб гарантувати дотримання вимог законодавства.

4. Аудит бухгалтерського та податкового обліку збору передбачає перевірку включення збору за першу реєстрацію транспортного засобу до складу первісної вартості такого об'єкта відповідно до вимог НП(С)БО 7 “Основні засоби”; також перевіряється правильність визнання бази для нарахування амортизації; перевірка правильності застосування кореспонденції рахунків при нарахуванні та сплаті збору. Дані синтетичного обліку за рахунком 64 “Розрахунки з бюджетом” (за субрахунком “Пенсійний збір за першу реєстрацію транспортного засобу”), дані податкового обліку стосовно визначення вартості об'єктів амортизації при визначенні податку на прибуток.

*Список використаних джерел:*

1. Петрик О. А., Давидов Г. М., Редько О. Ю., Шевчук В. О., Зотов В. О., Свідерський Д. Є., Рядська В. В., Н. С. Шалімова Аудит оподаткування. — Київ, 2012.
2. Купівля-продаж автомобіля: Пенсійний фонд, податок на розкіш та інші зобов'язання автовласників ЛІГА:ЗАКОН. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/221785\\_kupvlya-prodazh-avtomoblya-pensyniy-fond-podatok-na-rozksh-ta-nsh-zobov-yazannya-avtovlasnikv](https://biz.ligazakon.net/analytics/221785_kupvlya-prodazh-avtomoblya-pensyniy-fond-podatok-na-rozksh-ta-nsh-zobov-yazannya-avtovlasnikv)
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. – Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112.

*Дашко І.М.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри управління персоналом і маркетингу,*  
*Запорізький національний університет,*  
*м. Запоріжжя*  
**Михайліченко Л.В.**  
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*  
*за спеціальністю 051 «Економіка»,*  
*Запорізького національного університету,*  
*м. Запоріжжя*

## **ТІМБІЛДІНГ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ**

Команда – це група з двох або більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей. При реалізації проекту дуже важливо, щоб працівники стали командою, а не просто групою людей, які свідомо чи спонтанно будуть координувати дії.

На формування команди впливає керівник проекту, який повинен використовувати всі свої лідерські якості та інструменти, щоб забезпечити задоволення основних потреб співробітників (здебільшого другорядного характеру), заохочувати їх до виконання поставлених цілей, встановлювати стандарти, бути прикладом, вирішувати конфлікти, рівень опору тощо [1].

В даний час часто застосовується такий метод підтримки соціально-психологічного клімату та згуртування команди як тимбілдінг. Однак незважаючи на широку популярність даного методу, багато керівників неправильно трактують термін «тимбілдінг» та плутають його із спільним проведенням часу колеґ десь у боулінґ-кафе або іншому розважальному закладі.

Тимбілдінг – важлива інвестиція в майбутнє будь-якої організації. Іншими словами тимбілдінг – це спосіб з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей. Дослідники звернули увагу на феномен того, що любителі-ентузіасти в більшості випадків досягають більшого успіху, ніж одинаки-професіонали. Такі заходи допомагають співробітникам краще пізнати один одного і налагодити зв'язок, формують корпоративну культуру – в кінцевому підсумку все це може підвищити ефективність роботи. Наприклад, Піфагор став відомим математиком не завдяки своїм відкриттям, а завдяки організаційним вмінням. Він зібрав навколо себе секту, члени якої займалися математикою і шанували його як лідера. В результаті все відкриття приписувалися Піфагору, що вшановує його ім'я в історії.

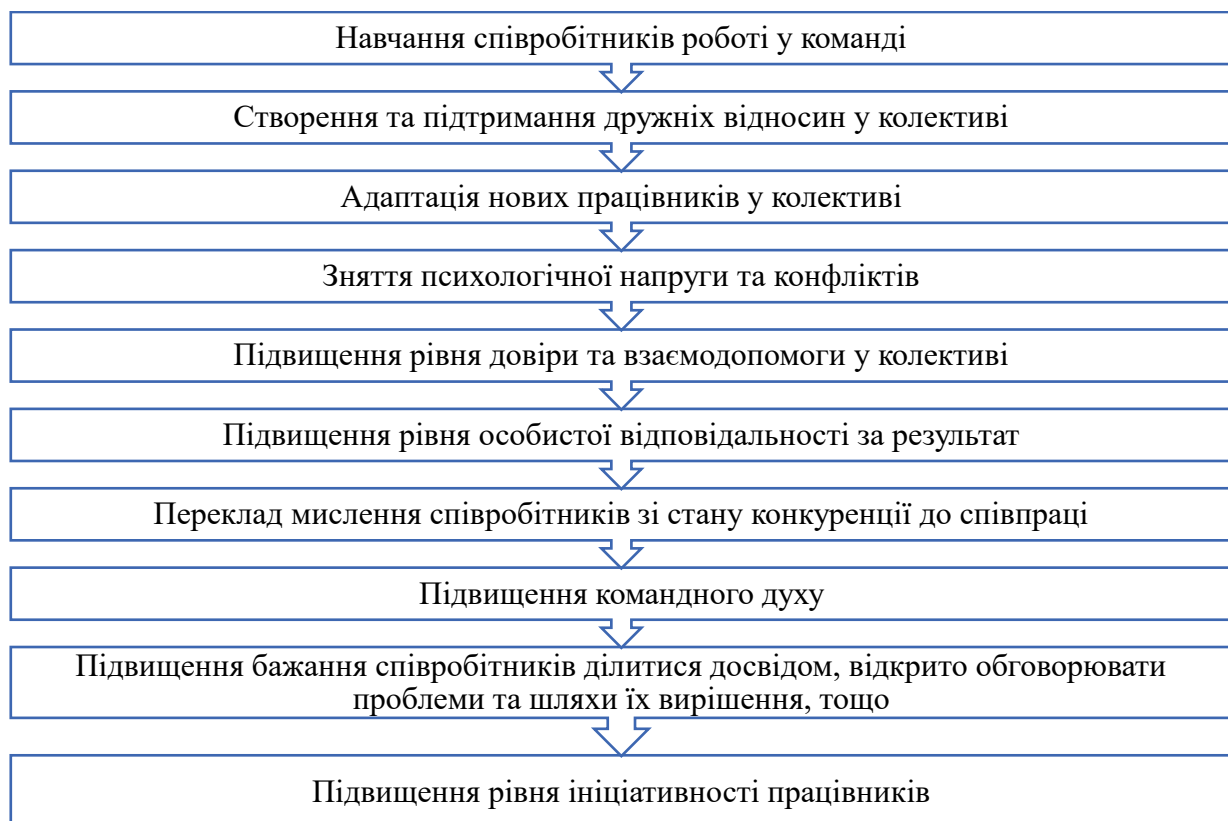
У ХХ столітті менеджери помітили, що не обов'язково мати в штаті багато професіоналів, але можна найняти людей, для яких успіх бізнесу стане справою життя, і забезпечити процвітання своєї справи. Так в бізнес прийшла ідея перетворити групу співробітників в команду, зацікавлену в загальному

результаті [2].

Основу тимблдинга становлять дві стадії: тимскіліс і тимспіріт та є важливими етапами у розвитку командних ефектів на підприємствах.

У результаті вивчення терміну в теорії менеджменту склалося дві точки зору. Перша представляє тимблдинг як процес побудови команди, ґрунтуючись при цьому на розроблених у психології та менеджменті напрямках, а саме – організаційній динаміці, організаційному розвитку, груповій динаміці та психології групи. Друга думка полягає в тому, що тимблдинг є альтернативним напрямом у навчанні та розвитку персоналу та групи, оскільки учасники навчаються за допомогою досвіду та активної взаємодії, і концепція тимблдингу трактується як базовий напрямок експериментального та активного навчання працівників [3]. Отже, згідно з цими концепціями, ми не можемо розглядати тимблдинг як просто метод підтримки соціально-психологічного клімату. Відкривається нова грань методу, яка дозволяє подивитися на нього як метод навчання та розвитку персоналу організації з елементами згуртування команди. Технології тимблдингу можуть бути використані при вибудовуванні системи управління знаннями організації, управління соціальним середовищем, а також у рамках комплексних стратегій внутрішнього HR-брендингу.

Основні функції тимблдингу наведено на рис. 1.



*Рис. 1 – Функції тимблдингу*

*Джерело: [4]*

Розглянемо цікаві практики застосування тимблдингових методик [5]. Власники невеликих приватних виноградних господарств пристосувалися

здавати свої угіддя різним організаціям, що спеціалізуються на проведенні тренінгів. Заняття з виноробства, як правило, тривають три-чотири години. За цей час команди, що складаються з менеджерів компанії, встигають не лише потоптати грона винограду, а й вигадати назву вина, дизайн етикетки, презентувати свій продукт. Завдання тренінгу – познайомити один з одним співробітників різних підрозділів компанії, яким не доводилося раніше працювати разом, якщо перед ними стоїть завдання зайнятися одним проектом.

Корпоративна культура США переживає бум «Зомбі проти людей» – тренінгів, чий девіз підкупує будь-якого HR-менеджера: «Зомбі не дискримінують вас ні за расовою, ні за гендерною ознакою. Вони просто жеруть вас, якщо ви не вмієте працювати у команді». Ролі зомбі грають найняті актори, а співробітники компанії зображують уцілілу групу людей, яким, залежно від сценарію, потрібно вибратися із закритого приміщення або врятувати світ. У результаті виходить суміш пейнтболу та костюмованої вистави. Програма хороша, з одного боку, виявлення лідерських якостей співробітників, з іншого – для формування звички слухатися ватажка і виконувати його накази.

У Японії спільні ванни начальника відділу з підлеглими – головний хіт галузі тимбілдингу, зрозуміло, якщо всі працівники однієї статі. Сидячи в гарячій ванні колеги можуть поговорити довірливо і відверто, вважають азіатські бізнес-тренери, і навіть європейські менеджери з ними згодні [5].

Отже, можна дійти висновку, що тимбілдинг це не просто метод згуртування колективу, а процес навчання роботі у команді. Даний метод дозволяє дати розуміння співробітникам важливості відповідальної роботи всіх, що якщо одна людина не належно ставиться до своїх обов'язків, то страждає вся команда, а в підсумку – вся організація.

#### *Список використаних джерел:*

1. Дашко І. М. Сучасні аспекти управління віртуальними командами на підприємстві. *«Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти»*: матеріали VI міжнародної науково-практичної Інтернетконференції. Одеса: ОДАБА, 2024. С. 109–112.
2. Що таке тимбілдинг і навіщо він потрібен в колективі? URL : <https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=721> (дата звернення: 01.10.2024)
3. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.
4. Романовський О. Г., Шаполова В.В., Квасник О. В., Гура Т. В.; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. *Психологія тимбілдингу: навчальний посібник*. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
5. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1 (73). С. 23–28.
6. Михалюк А. М. Творчість та інновація: Сучасний контент. *Освітологічний дискурс*, 2021. № 3(34). С. 32–45.

*Демкович Т.М.*

*аспірантка*

*Семів Л.К.*

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри соціального забезпечення та управління персоналом,*

*Львівський національний університет ім. Івана Франка,*

*м. Львів*

## **ПРОБЛЕМА ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні умови розвитку економіки України зумовлені інноваційними технологіями, гнучкістю робочого процесу на ринку праці, зрушеннями структурних соціальних, трудових та загальноекономічних змін, діють у максимально динамічному потоці трансформацій. Здійснення традиційних методів зайнятості та її ключових елементів відходить у минуле, на зміну яким приходять нові форми зайнятості, що потребує швидких адаптивних рішень та перспективних дій для подальшого формування ринку праці в Україні. Звичайно, період активізації структурних змін супроводжується не тільки рушійними факторами розвитку ринку праці, але й можливостями для створення тіньового сектору економіки, а саме – здійснення тіньової зайнятості.

Варто зазначити, що тіньова зайнятість – це трудова діяльність, яка дозволена чинним законодавством, проте процедура її реєстрації не передбачена або обмежена, а результати (доходи) не враховуються офіційною статистикою (не декларуються) і не підлягають оподаткуванню [1]. Як результат, негативним фактом даного явища являється значне зменшення доходів до державного бюджету країни, можливість незахищеності трудових ресурсів, відсутність або часткове унеможливлення – соціальних гарантій праці, умов для здійснення трудової діяльності, виплат заробітної плати та укладення офіційного трудового договору згідно законодавства України.

Інноваційні перевтілення, швидкісний рух технологічних процесів, трансформаційні форми зайнятості, глобалізація на усіх рівнях людського життя, включаючи сферу зайнятості стають активним елементом зрушення механізму традиційної, звиклої для багатьох українців моделі зайнятості, які мають двосторонній вплив безпосередньо на тіньову зайнятість, а саме:

- цифрові платформи для зайнятості (сервіси для працівників, інтернет-ресурси, за допомогою яких особи можуть працювати без офіційного працевлаштування);
- соціальні мережі (спосіб здійснення трудової діяльності без здійснення оподаткування підприємницької сфери);
- передові технології, включаючи автоматизацію виробничих процесів;
- інформаційні онлайн-джерела;

- електронні системи здійснення платіжних переказів, комерційної діяльності;
- самозайнятість через інтернет-ресурси за допомогою онлайн-середовища є складними для контролю державними податковими органами та сприяють збільшенню тіньового сектору економіки;
- електронні системи здійснення трудової діяльності, платіжні системи, системи обліку платіжних транзакцій – дозволяють відстежувати тіньову зайнятість тим самим сприяючи їй вдалому перевтіленню на офіційну;
- дистанційна зайнятість (піку своєї популярності, яка здобула в часі пандемії COVID-19) сприятимуть створенню нових форм зайнятості з можливим переходом раніше тіньової до офіційної;
- цифрові технології, котрі є викликами для можливого розширення меж праці - ринок праці стає більш доступним для кожного учасника здійснення підприємницької чи будь-якої іншої трудової діяльності, прозорішим та відкритим для офіційного працевлаштування;
- інтернет-мережа, як всесвітній доступ до онлайн-середовища з різнотиповими запитами населення.

Цифрові платформи мають низькі вхідні пороги, що зумовлено в тому числі усвідомленим усуненням провайдерів (платформ) від регулювання взаємодії, яка відбувається на платформі та яка є джерелом їхнього зростання та прибутковості. Регулювання відбуваються лише в рамках правил, передбачених на платформі. Певними чином, це зумовлено бездіяльністю національного регулятора. Прикладом може слугувати діяльність платформи «Убер», яка передбачає різні вимоги до виконавців послуг з перевезення пасажирів залежно від вимог країни локалізації. Зокрема в більшості країн ЄС долучатися до виконання замовлень дозволено лише особам з офіційною реєстрацією та таким, які мають ліцензію таксиста. В Україні такі обмеження не застосовуються [2].

Саме цифровізація в еру свого масштабування кожною країною світу стає поштовхом для працівників трансформувати свої базові навички, знання, вміння для більш рентабельного здійснення трудової діяльності, адже більшість галузей економіки потребують цифрових навичок, розуміння програмного забезпечення та цифрових інструментів, тим самим збільшуючи рівень трудового потенціалу країни за допомогою перепідготовки та підвищення кваліфікації, але тим самим й створюючи додаткові «нові» умови розвитку тіньового сектору в Україні. Для подальшого моніторингу та контролю національного питання тіньової зайнятості необхідно вживати більш стратегічних, чітких заходів протидії даному явищу. Впровадження адаптивних інструментів моніторингу та контролю здійснення тіньової діяльності, створення належних умов праці, своєчасна оплата праці, медичне страхування, соціальна захищеність, правове та нормативне врегулювання тіньової зайнятості крізь призму цифрових технологій, як новому виклику реальності.

#### *Список використаних джерел*

1. Шаульська Л., Якімова Н. Проблема тіньової зайнятості в контексті структурних трансформацій ринку праці. *Схід. Економічні науки*. 2017. №2 (148). С.28-35.
2. Азьмук Н.А. Зайнятість через цифрові платформи – нова реальність сучасної економіки: виклики та стратегії адаптації. *Економічний простір*. 2019. № 152. С.66-80.

**Дергалюк Б.В.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки і підприємництва,*

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний*

*інститут імені Ігоря Сікорського»,*

*м. Київ*

**Кашпуренко Т.О.**

*здобувачка вищої освіти*

*факультету менеджменту та маркетингу,*

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний*

*інститут імені Ігоря Сікорського»,*

*м. Київ*

## **ІНТЕГРАЦІЯ МІЖГАЛУЗЕВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції, підприємства стикаються з постійним тиском на підвищення ефективності та стійкості операційної діяльності. Важливим напрямком для досягнення цих цілей є інтеграція міжгалузевих підходів, яка дозволяє застосовувати інноваційні рішення з інших секторів економіки для покращення процесів на підприємствах. Це особливо актуально для України, яка має складні економічні умови, зумовлені війною та глобальними кризами.

Інтеграція міжгалузевих підходів в управлінні підприємством полягає у використанні інноваційних методів та технологій, які походять з різних галузей економіки для покращення ефективності діяльності. Одним із ключових елементів такого підходу є синергетичний ефект, що дозволяє досягти більшого результату за рахунок об'єднання різних напрямків управління та технологій. Такий підхід забезпечує не лише оптимізацію процесів у виробництві, а й знижує витрати, підвищує якість продукції та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Теорія системного управління також підтримує інтеграцію міжгалузевих рішень, зосереджуючись на взаємозв'язках між елементами системи підприємства. В умовах складних і динамічних ринкових умов використання нових рішень дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як технологічні нововведення та економічні шоки.

Одним із прикладів застосування міжгалузевих інновацій є впровадження енергоефективних технологій. Вони дозволяють підприємствам знижувати залежність від традиційних енергоресурсів, що важливо в умовах енергетичних криз і зростання вартості енергії. Використання відновлювальних джерел енергії, таких як біогазові технології або сонячна енергетика, забезпечує сталість виробничих процесів, знижує витрати та збільшує прибутковість підприємств.



Впровадження біогазових комплексів дозволяє зменшити споживання природного газу до 30-40% і скоротити викиди CO<sub>2</sub> на 25-30% на рік, що сприяє не лише підвищенню ефективності, але й покращенню екологічного балансу підприємства. Інші галузі, зокрема, агропромисловий комплекс, використовують такі технології для підвищення операційної ефективності та зниження витрат на утилізацію відходів.

Прикладом успішної інтеграції міжгалузевих рішень є ПрАТ «Оріль-Лідер», що є одним із найбільших виробників м'яса птиці в Україні. Підприємство інтегрувало біогазову технологію у свої виробничі процеси. Це дало змогу не лише підвищити енергоефективність, але й вирішити проблему утилізації відходів, що є критичним аспектом для птахофабрик. Завдяки біогазовому комплексу, який виробляє 5,5 МВт електроенергії на годину, підприємство значно скоротило витрати на енергоресурси та знизило викиди парникових газів [1].

Крім технологічної інтеграції, ПрАТ «Оріль-Лідер» реалізує соціальні програми для працівників, що також є важливою частиною управлінської стратегії. Завдяки програмам підтримки працівників, такими як безкоштовне транспортування, послуги корпоративного психолога, організація «дитячого простору», дуальної освіти для студентів, підприємство підвищує мотивацію та продуктивність праці, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню операційної ефективності [2].

Дослідження показують, що підприємства, які використовують міжгалузеві підходи, досягають більшого рівня продуктивності. Так, підприємства аграрного сектору можуть досягати зростання продуктивності до 15-20% завдяки впровадженню новітніх технологій управління та автоматизації процесів. Крім того, інноваційні управлінські рішення дозволяють оптимізувати ланцюги постачання, зменшити витрати на логістику та покращити управління запасами.

Соціальні ініціативи теж є важливим елементом у формуванні ефективної операційної діяльності на підприємствах, що працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Інтеграція міжгалузевих підходів в управління операційною діяльністю підприємств України дозволяє значно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати та покращити екологічну стійкість. ПрАТ «Оріль-Лідер» є яскравим прикладом успішної реалізації міжгалузевих рішень завдяки впровадженню біогазових технологій та соціальних програм для працівників. Такі підходи можуть стати орієнтиром для інших українських підприємств у процесі адаптації до нових економічних умов та глобальних викликів.

#### *Список використаних джерел*

1. МНП – ПрАТ «Оріль-Лідер». Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/prat-oril-lider>.
2. Інтерв'ю з директором ПрАТ «Оріль-Лідер» Олександром Сплодителем. Наше Місто. URL: <https://nashemisto.dp.ua/2022/12/30/oril-lider-interview/>.

*Джужук В.І.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Успішний розвиток конкурентоспроможного виробництва базується на інноваційних процесах. Конкуренція в хлібопекарській галузі України має свої специфічні особливості, зокрема насиченість та стабільний розвиток ринку хлібопродуктів, при цьому спостерігається стійке зменшення обсягів промислового виробництва та зростання виробництва малих підприємств, які, на жаль, не підлягають статистичному обліку. Додатково, даний процес відбувається на фоні низької купівельної спроможності населення. В хлібопекарській галузі можна виділити три основні рівні конкуренції: серед виробників, у ритейлі та закладах торгівлі, а також між споживачами. Незважаючи на високий попит на продукцію хлібопекарської галузі, вона страждає від недостатнього розвитку інноваційного забезпечення, що вимагає особливої уваги з боку фахівців.

У контексті військової агресії підприємства хлібопекарської галузі України стикаються з низкою серйозних викликів. Перевірка контролю якості продукції та підтримка виробників є ключовими аспектами, які потребують термінового вирішення.

Таблиця 1

**Основні проблеми хлібопекарської галузі України**

<b>Основні проблеми хлібопекарської галузі</b>	
<b>Державне регулювання цін</b>	Встановлення низьких фіксованих цін на хліб призводить до зниження рентабельності виробництва. Це може змушувати підприємства зменшувати обсяги виробництва або навіть закриватися.
<b>Використання виробничої потужності</b>	Низький коефіцієнт використання потужності свідчить про неефективність виробництва. Багато підприємств працюють на межі рентабельності, що ускладнює їхнє фінансове становище.
<b>Зношення устаткування</b>	Значне зношення виробничого обладнання призводить до підвищення витрат на обслуговування та зниження якості продукції. Інвестиції в модернізацію часто недоступні через обмежене фінансування.
<b>Якість сировини</b>	Недостатній контроль за якістю борошна та інших інгредієнтів призводить до виробництва неякісної продукції. Це може негативно вплинути на здоров'я споживачів та репутацію виробників.

<b>Недостатня підтримка виробників</b>	Відсутність державної підтримки у вигляді дотацій або компенсацій при встановленні фіксованих цін на хліб не стимулює виробництво та не забезпечує стабільність на ринку.
--	---

*Джерело: розроблено автором на основі [3; 4].*

Тенденції у розвитку управлінських практик, обумовлені науково-технічним прогресом, соціально-культурними змінами та економічними умовами, суттєво впливають на характер змін, що відбуваються в галузі. Саме ці фактори формують вимоги до системи, механізму та процесу управління на стратегічному рівні, що, в свою чергу, є необхідними для забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств [1; 2].

Основними засобами вирішення ключових проблем хлібопекарських підприємств України є вдосконалення та практичне впровадження науково-інноваційних і кредитно-інвестиційних механізмів. Створення гнучкого й одночасно стабільного процесу виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів високої якості базується на використанні спеціальних хлібопекарських добавок і поліпшувачів.

Для реалізації зазначених напрямів хлібопекарське підприємство має володіти певним інноваційним потенціалом, що передбачає наявність відповідних технологій, сучасного обладнання та кваліфікованого персоналу. Забезпечення прискореного розвитку цього потенціалу вимагає створення відповідної організаційно-економічної системи, а також перебудови структури науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства. Ця система повинна бути орієнтована на досягнення конкретних цілей, мати ефективні механізми для їх реалізації та будуватися на основі визначених принципів. Ключовим принципом формування такої структури є створення цілісної системи комплексів, яка охоплює весь цикл інноваційної діяльності — від генерації нових науково-технічних ідей та їхнього опрацювання до випуску та реалізації сучасної наукомісткої продукції, що базується на цих розробках [4].

Стратегічний потенціал є важливою характеристикою динамічного стану підприємств хлібопекарської промисловості, який визначається цілями їх функціонування та розвитку. Таким чином, активність харчового підприємства та його перехід з одного якісного стану в інший залежать від рівня стратегічного потенціалу. Управління цим потенціалом включає не лише вивчення та використання існуючих ресурсів, але й формування та розвиток тих його властивостей, які є необхідними для досягнення бажаних результатів.

Формування стратегічного потенціалу підприємств хлібопекарської промисловості передбачає створення сукупності ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) та їх унікальних комбінацій. Це також включає пошук і реалізацію можливостей для розвитку, зокрема ринкових, а також формування унікальних компетенцій як самого підприємства, так і його персоналу. Важливим завданням у процесі формування та управління стратегічним потенціалом хлібопекарських підприємств є виділення його складових. Серед цих елементів особливе значення має інноваційний потенціал.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів підвищення стратегічного потенціалу хлібопекарських підприємств є формування та реалізація

інноваційного потенціалу. Для ефективного розвитку хлібопекарської промисловості України на інноваційній основі необхідно створити певні передумови. По-перше, слід чітко визначити стратегічні пріоритети розвитку галузі в контексті інновацій. По-друге, необхідно розробити механізм запуску та підтримки інноваційно перспективних підприємств, зокрема середнього та малого бізнесу. По-третє, важливо реалістично оцінити доступні джерела інноваційного зростання у хлібопекарській промисловості, зокрема фінансові, інституційні та кадрові ресурси, на які країна може покластися в найближчій та довгостроковій перспективах. Нарешті, по-четверте, необхідно усунути інституційні бар'єри, які заважають інноваціям і спотворюють умови нормальної конкуренції та вільного підприємництва на українських ринках [3].

Існування ряду проблем і численних чинників, що стримують інноваційний розвиток хлібопекарської промисловості, актуалізує необхідність формування багаторівневого організаційно-економічного механізму управління інноваціями. Цей механізм повинен охоплювати різні рівні: державний, регіональний, галузевий та підприємницький, і сприяти активізації внутрішніх та зовнішніх впливів на суб'єкти інноваційної діяльності.

Розробка стратегії стимулювання інновацій у харчовій промисловості на рівні держави з урахуванням специфіки підгалузей дозволить підприємствам поступово впроваджувати інноваційні проекти з меншими фінансовими витратами завдяки державній підтримці. У такій стратегії необхідно відобразити прогноз інноваційних потреб кожної підгалузі, визначити проблеми та завдання, а також проаналізувати чинники, які сприяють чи перешкоджають впровадженню інновацій.

У процесі формування механізму управління інноваціями можуть бути задіяні адміністративні та економічні стимули, які забезпечать раціональне використання продуктивних сил регіону, а також вдосконалення господарських зв'язків між підприємствами в межах регіону та організаціями інших територій. Враховуючи важливе соціальне значення хлібопекарської промисловості, стимулювання інновацій у її розвитку сприятиме підвищенню рівня життя населення та задоволеності його потреб.

#### *Список використаних джерел*

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*, 2022. № 2 (20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)
2. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкурентоспроможного розвитку області. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. праць. Вип. 189 : В 5 т. Том IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. С. 1204–1209. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8617>
3. Толстая Н. В. Інноваційний потенціал як важливий елемент стратегічного потенціалу харчових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. Вип. 8. Ч 2. С. 102–105. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12129>
4. Шпичак О. М. Інноваційний аспект забезпечення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*, 2015. Вип. 10. С. 86–91. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/naukovi-praci-poltavskoyi-derzhavnoyi-agrarnoyi-akademiyi-seriya-ekonomichni-nauky-vypusk-18>

*Діброва Д.І.*  
*здобувач вищої освіти,*  
*Науковий керівник: Ружинська О.В.*  
*доктор філософії, асистент кафедри світової економіки,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ВПЛИВ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ**

Транснаціональними корпораціями (ТНК) прийнято вважати підприємства, які мають глибоке охоплення та здійснюють свою діяльність за межами країни походження [1]. Проте таке визначення є неповним і не дає чіткого розуміння різниці, між мультинаціональними та транснаціональними корпораціями. Отже, найбільшою відмінною особливістю ТНК є те, що такі корпорації не мають централізованої системи управління, на відміну від мультинаціональних корпорацій. В цілому, з точки зору соціології різниця не велика, але для проведення бізнес-дослідження варто розрізнити ці два поняття.

В представленій темі також варто згадати такий термін, як глобалізація, оскільки ТНК можна вважати рушієм глобалізації. Вони можуть легко формувати сприятливі умови для переговорів з урядами, завдяки великому розміру, здатності створювати нові робочі місця та можливості переносити виробництво з нижчими одиничними витратами на робочу силу. Як приклад, можна навести такі компанії, як Apple, Google, Uber та Nike [2]. Вони мають багато представництв по всьому світу, що дозволяє їм наймати велику кількість людей. Загалом країни намагаються залучати ТНК, особливо ті країни, що розвиваються та найчастіше це робиться шляхом створення Зони вільної торгівлі. У 2022 році глобальні надходження прямих іноземних інвестицій (ПІІ) становили 1,3 трильйона доларів США, причому ТНК були основними учасниками цих інвестицій. Незважаючи на загальне зниження потоків прямих іноземних інвестицій, економіки країн, що розвиваються, зросли на 4% і досягли максимуму в 916 мільярдів доларів США, що підкреслює зростаючий вплив ТНК у цих регіонах [3]. Натомість у розвинутих економіках спостерігався різкий спад, коли ПІІ впали на 36,7% [3].

Транснаціональні корпорації мають, як позитивний так і негативний вплив на глобальні економічні процеси. По-перше, однією з найбільших переваг ТНК є те, що вони сприяють економічному зростанню країни. По-друге, здебільшого країни, що розвиваються не мають достатньо ресурсів для проведення розробок та досліджень для розвитку технологій. Тобто, коли транснаціональна компанія починає співпрацю з країною, вона передає знання та технології, тим самим сприяє її розвитку. ТНК необхідно багато кваліфікованих працівників, зважаючи на масштаби виробництва, тому корпорації зацікавлені в піднятті обізнаності та покращенні результатів навчання потенційних співробітників.

Втім існують і негативні аспекти роботи ТНК, через які багато людей засуджують такі компанії. До прикладу, однією з основних проблем є експлуатація робітників, це може проявлятися в поганих умовах праці, затримці або низькій заробітній платі та порушення їх прав. Іншим важливим аспектом, який викликає велику хвилю обурення серед людей, це шкода навколишньому середовищу. Через свої величезні масштаби діяльності ТНК забруднюють атмосферу, вирубують ліси та активно використовують дешеві невідновлювані ресурси. У таблиці 1 наведено більше аспектів позитивного та негативного впливу транснаціональних корпорацій.

Таблиця 1

**Позитивний та негативний вплив ТНК**

Позитивний	Категорія впливу	Негативний	Категорія впливу
Заохочення міжнародної торгівлі	Економічний	Екологічна шкода	Екологічний
Покращення результатів навчання	Соціальний	Виселення корінного населення	Соціальний
Підтримання місцевої економіки	Економічний	Втрата культурного розмаїття	Соціальний
Сприяння прямим іноземним інвестиціям	Економічний	Ухилення від сплати податків	Економічний

Джерело: складено автором на основі [2]

Отже, проаналізувавши вплив транснаціональних корпорацій на економічні процеси, можна зробити висновок. ТНК – це компанії, які мають глобальне охоплення, на них припадає близько 80% світової торгівлі[2]. Існує багато протиріч щодо того, наскільки позитивно чи, навпаки, негативно ТНК впливають на економіку та розвиток країн. Транснаціональні корпорації надають роботу мільйонам людей та інвестують у дослідження. В той же час, вони можуть експлуатувати робітників та шкодити навколишньому середовищу. Великі масштаби ТНК дозволяють їм мінімізувати свої податкові зобов'язання та не сплачувати податки та штрафи. Отже, діяльність транснаціональних корпорацій залишається неоднозначно, тільки впроваджуючи ефективні регуляторні механізми, можна збалансувати позитивні та негативні аспекти діяльності ТНК.

*Список використаних джерел:*

1. Транснаціональні корпорації. URL: <https://buklib.net/books/33771/> (дата звернення 12.09.2024).
2. TNCs: 15 important things you should know URL: <https://thegeographyteacher.com/tncs/> (дата звернення 14.09.2024).
3. Foreign direct investment URL: <https://hbs.unctad.org/foreign-direct-investment/> (дата звернення 14.09.2024).

*Домбровська Н.Р.*

*к.е.н., доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,*

*Бугель Ю.В.*

*к.е.н., доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,*

*Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу ЗУНУ,*

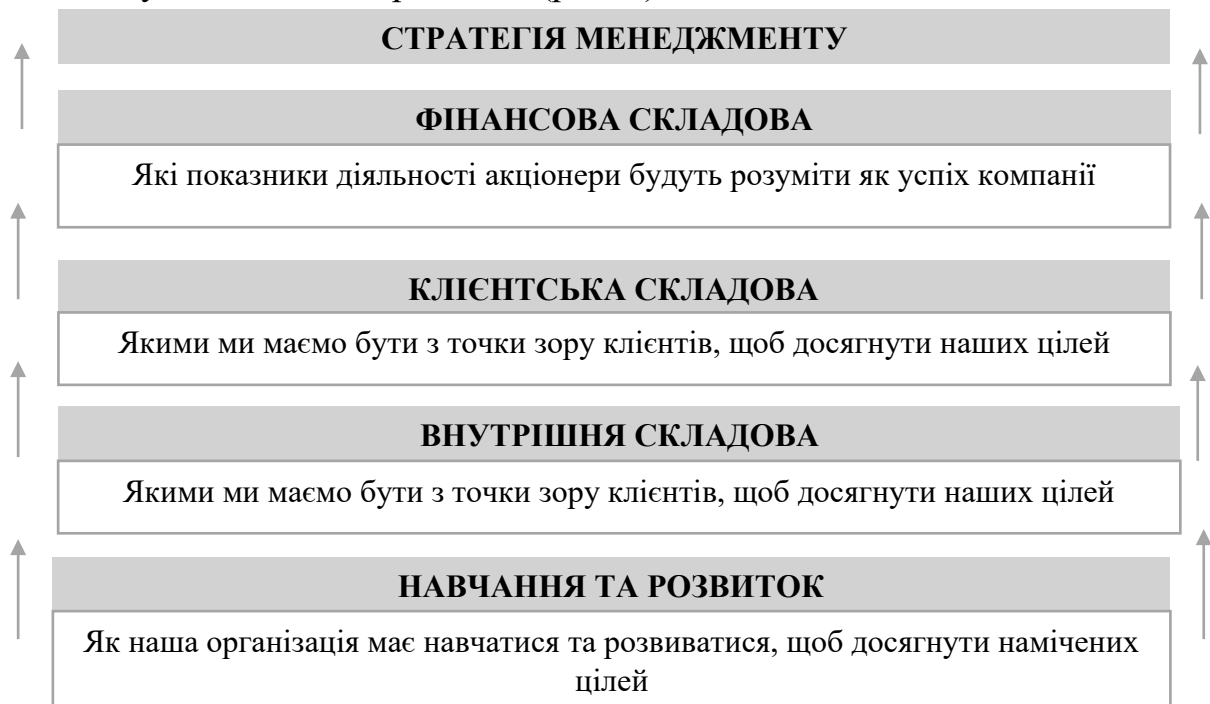
*м. Чортків*

## **СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ**

Ефективність діяльності компанії, підприємства чи фінансової установи залежить від здатності ефективно управляти фінансовими та інвестиційними ресурсами для досягнення максимальних прибутків у найкоротші терміни з мінімальними ризиками та витратами. Важливим аспектом цього є раціональне використання ресурсів з максимальною продуктивністю. У зв'язку з цим виникає необхідність у впровадженні сучасних аналітичних інструментів стратегічного менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнес-одиниці. Одним із таких інструментів є Система збалансованих показників, яка виконує ці важливі функції. Система збалансованих показників є стратегічним інструментом, що дає можливість менеджменту підприємства, та, взагалі будь-якої організації, наочно представити шлях до досягнення встановлених стратегічних цілей для всіх зацікавлених сторін, встановити обов'язки щодо ведення процесу і розмежувати етапи досягнення ефективності.

Провідною перевагою Системи збалансованих показників у порівнянні з іншими стратегічними інструментами є те, що вона допомагає менеджменту суб'єкту господарювання врівноважити фінансові й нефінансові стратегічні цілі у процесі планування і ввести у своє стратегічне рівняння причинно-наслідкові зв'язки між, наприклад, добре освіченим та задоволеним персоналом і довготривалою конкурентоспроможністю. Тому Систему збалансованих показників часто називають інструментом для «системної» розробки стратегії, який враховує складність системи організації [1]. Система збалансованих показників як концепція стратегічного управління, запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортеном на початку 1990-х років. Вона пропонує перегляд традиційної системи показників, яка була зосереджена лише на фінансових результатах, шляхом врахування нефінансових показників. Це дає змогу суб'єкту господарювання краще зрозуміти свою діяльність і ефективно реагувати на виклики бізнес-середовища. «Важливий аспект: збалансована система показників впроваджується вже на розроблену стратегію компанії. Це інструмент управління, контролю над реалізацією стратегічних цілей, помічник для топменеджерів. Інструмент не відповідає на питання «як розробляти стратегію?», але показує, як потрібно налаштувати діяльність організації з фокусуванням досягнення мети» [2].

СЗП має чотири складові, котрі відображають стратегічно важливі аспекти діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1)



*Рис. 1. Квінтесенція складових СЗП*

Основна ідея системи полягає в тому, що успіх суб'єкта господарювання залежить від взаємодії та досягнень в чотирьох ключових сферах: 1) Фінансова складова – включає традиційні фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, вартість акцій тощо. Вони відображають результативність діяльності суб'єкта господарювання з позиції акціонерів і інвесторів. 2) Клієнтська складова орієнтується на задоволеність клієнтів, їхню лояльність, частку ринку, а також на інші фактори, що впливають на взаємодію з клієнтами. 3) Внутрішні бізнес-процеси охоплюють ключові операційні процеси, які мають бути ефективними для забезпечення якості продукції чи послуг, зменшення витрат і підвищення продуктивності. 4) Навчання та розвиток – стосується вдосконалення кадрового потенціалу, інновацій та зростання організаційних компетенцій, що дозволяє суб'єкта господарювання адаптуватися до змін ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Запровадження СЗП дозволяє суб'єктам господарювання інтегрувати стратегічне планування з повсякденними операціями, забезпечуючи більш гнучке та адекватне управління. Основні переваги цієї системи такі:

1. Стратегічна ясність. СЗП допомагає формалізувати стратегію суб'єкта господарювання та перетворити її на конкретні цілі й завдання, які можуть бути виміряні і реалізовані.

2. Взаємозв'язок між цілями. Завдяки використанню чотирьох перспектив, система дозволяє суб'єктам господарювання побачити, як досягнення в одній сфері впливають на інші. Наприклад, покращення клієнтського сервісу може призвести до зростання фінансових показників.

3. Система збалансованих показників врівноважує випереджувальні й відстрочені показники ефективності. Точне вимірювання фінансової



ефективності є важливим, але фінансові показники виражають результати попередніх дій. Вони є так звані «відстрочені показники», тому що між дією і вимірюванням минає деякий проміжок часу. Типовими прикладами є прибутковість або приріст доходу. Виключно цих показників недостатньо для визначення того, як у майбутньому досягти стратегічних цілей організації.

4. СЗП збалансовує внутрішні та зовнішні інтереси суб'єкта господарювання. СЗП також є унікальною завдяки комбінації внутрішніх і зовнішніх ракурсів. Окрім внутрішніх потреб, заходів і інтересів, існують також зовнішні зацікавлені сторони, такі як власники, акціонери або клієнти. Заяви про те, що організація розуміє і знає клієнтів, можна знайти у визначеннях місії багатьох організацій. В СЗП клієнти стають невід'ємною частиною стратегічного плану, і процес виконання роботи для досягнення таких орієнтованих на клієнта цілей підлягає вимірюванню.

5. Заходи у Системі збалансованих показників пов'язані причинно-наслідковими зв'язками між цілями організації. СЗП представляє стратегію компанії через призму послідовності причинно-наслідкових зв'язків. Система оцінок діяльності побудована таким чином, що зв'язки між показниками різних складових, а також між показниками і чинниками діяльності, яка спрямована на досягнення результатів, стають чітко вираженими. Кожний параметр, який включений у збалансовану систему, повинен бути елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, за допомогою якого компанія одержує інформацію про стратегію бізнес-одиниці.

6. Моніторинг і контроль. СЗП дозволяє постійно відстежувати виконання стратегічних цілей, швидко реагуючи на відхилення та вносячи корективи в стратегію.

7. Фокус на нефінансові показники. СЗП дає можливість оцінювати фактори, які не завжди видно на перший погляд, але мають ключове значення для успіху, такі як рівень задоволеності клієнтів або ефективність внутрішніх процесів.

Підсумовуючи, зазначимо, що система збалансованих показників є потужним інструментом реалізації стратегічних планів, який інтегрує і задає цілі для інших підсистем управління. Вона пов'язує ефективне використання матеріальних активів з мобілізацією нематеріальних, слугує джерелом підвищення ефективності і конкурентноспроможності. Завдяки СЗП, суб'єкти господарювання можуть ефективно контролювати досягнення своїх стратегічних цілей і швидко реагувати на відхилення, що робить цей інструмент незамінним у сучасному менеджменті.

*Список використаних джерел:*

1. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI-MONITOR. URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>
2. Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc>

*Домбровська С.О.*

*к.е.н.,*

*старший викладач кафедри фінансового  
менеджменту та фондового ринку,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Дослідження фінансових інструментів розвитку суб'єктів підприємницької діяльності має вагомим значення для підтримки стабільного функціонування в умовах сучасної економічної невизначеності. Дане дослідження відображає проблему фінансування, з якою стикаються підприємці в глобалізованому світі, де конкуренція значно загострюється, а доступ до фінансових ресурсів стає все більш складнішим. Це питання набуває особливої актуальності у світлі динаміки малого та середнього бізнесу, значною мірою обмеженого у можливостях залучення капіталу.

Дефіцит фінансових ресурсів може виступати перешкодою для інновацій, масштабування і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У сучасних умовах конкурентного середовища глобалізованого світу та швидкого технологічного функціонування актуальність фінансових інструментів підтримки розвитку підприємництва надзвичайно висока, адже встановлення можливих та альтернативних джерел фінансування, програм державної підтримки та іноземних інвестицій дозволить прискорити ефективність розвитку бізнесу.

Зауважимо, що банківські кредити все ще залишаються найпоширенішим джерелом фінансування для бізнесу: Україна може відзначитися великою кількістю комерційних банків, які пропонують різноманітні кредитні програми з різними строками погашення та процентними ставками. Державні банки можуть надавати підприємствам пільгові кредити під пільговий відсоток, і переважно такі кредити спрямовані на підтримку підприємств у стратегічно важливих галузях (серед яких сільське господарство, ІТ-сфера, розвиток інфраструктури).

У 2024 р. Уряд України продовжує програму доступу малого та середнього бізнесу до пільгових кредитів під 5-9% річних. Ключовими змінами у 2024 р. стануть: розширення кола бізнесів, які можуть брати участь у програмі; підвищення максимальної суми кредиту до 5 млн грн; спрощення на етапі подачі заявок [1].

На даний момент українські банки активно надають фінансування малим та середнім підприємствам, використовуючи диверсифіковані фінансові послуги, вони також можуть отримати кредитні лінії на оборотні кошти, інвестиційні кредити для реалізації проєктів та модернізації, а також мати можливість рефінансувати раніше отримані кредити.

Деякі державні банки надають гарантії та субсидії малим та середнім підприємствам для полегшення кредитування. Крім того, до їх послуг входять валютні операції, управління ліквідністю, операції зі смарт-грошима та іншими фінансовими інструментами. Банківські фінансові установи також можуть надавати поради щодо фінансового планування та управління ризиками для малих та середніх підприємств.

Наразі в програмі «Доступний кредит 5-7-9» беруть участь 45 банків із загальною вартістю укладених контрактів 260,2 млрд грн. Серед комерційних банків лідерами програми є ПУМБ і Райффайзен Банк Аваль, які профінансували малий бізнес на загальну суму 56,7 млрд грн.

Лізинг є альтернативою традиційним кредитам, особливо для придбання основних засобів, таких як обладнання, транспортні засоби та нерухомість. До переваг лізингу відносяться: доступ до активів без великих початкових витрат, гнучкі умови надання грантів і державні програми підтримки, які пропонуються різними грантовими програмами підтримки.

Уряд України запустив державну програму підтримки малих і середніх підприємств за допомогою безповоротних грантів, широко відому як «єРобота», яка базується на схемі грантового фінансування, що надає невеликі гранти для відкриття нового бізнесу або розвитку існуючого, надає субсидії фермерам на створення або розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличного господарства, а також для створення або розвитку переробних підприємств, фізичним особам, які створюють або розвивають власні підприємства.

Найпопулярнішою програмою малих грантів для відкриття нового бізнесу або розвитку вже існуючого є програма «Власна справа». Загалом протягом 2023 р. на отримання малих грантів для започаткування чи розвитку бізнесу за програмою надійшло 15 673 заявки на загальну суму 3,645 млрд грн, з яких малих грантів вирішено надати 4 044 отримувачам на суму 961 млн грн.

Фінансову підтримку українським компаніям надають міжнародні організації та міжнародні фонди, такі як ЄБРР та Світовий банк у формі позик, грантів та технічної допомоги для проєктів у різноманітних галузях, включаючи інфраструктуру, енергоефективність та сільське господарство.

Краудфандинг є відносно новим, але популярним способом фінансування бізнесу. Підприємці можуть залучати кошти від великої кількості людей через спеціалізовані платформи. В Україні є кілька краудфандингових платформ, які дозволяють залучати фінансування для різних проєктів.

Використання фінансових інструментів може допомогти створювати інноваційні продукти, розширювати ринки збуту та посилювати економічний потенціал країни.

#### *Список використаних джерел*

1. Офіційний сайт КМУ. Уряд переорієнтовує програму «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientovuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsili-nadiia-bihun> (дата звернення 23.09.2024 р.)

*Дорожинський С.А.*  
доктор філософії,  
декан факультету інформаційних технологій та  
соціально-гуманітарних наук,  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»,  
м. Київ  
*Шарана А.Р.*  
здобувачка вищої освіти,  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія,  
м. Київ

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТВОРЕННЯ КУЛЬТУРИ ІННОВАЦІЙ КОМПАНІЇ**

«Інноваційний менеджмент» являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування й забезпечення умов інноваційного розвитку будь-якої організації. Це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, за допомогою яких можна визначити приріст економічного результату відносно витрат. При цьому прибуток і дохідність інновацій виступають не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності — створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, основними *цілями інноваційного менеджменту* [1] слід вважати:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

Інноваційний менеджмент став найбільш ефективним методом механізму ринкового господарювання. Хоча вважається, що в нашій державі уже функціонує ринкова економіка, але фактично і донині існує транзитивна, тобто перехідна економіка, коли відбувається перехід від адміністративно командного управління до гнучкої ринкової системи управління господарським процесом.

Завданнями інноваційного менеджменту є вирішення проблем організацій при адаптації їх до нових умов господарювання, до змін, що постійно відбуваються в оточуючому їх середовищі з метою досягнення ними економічного зростання. Виходячи із цього, можна сформулювати завдання навчального курсу. Першочерговою задачею є формування знань та умінь

розуміння, аналізу та управління інноваційними процесами в організаціях з метою забезпечення її життєздатності в умовах жорсткої конкуренції. Важливим при цьому є також врахування особливостей управління персоналом в умовах запровадження інновацій, передбачення та управління ризиковими ситуаціями та усунення їх негативного впливу при реалізації нововведень. Опанування механізму управління інноваційними процесами є передумовою суттєвих радикальних рішень у сфері господарського, політичного і в цілому суспільного життя нашої держави.

Важливим є розуміння технології виробництва, її особливостей, методів та прийомів, що застосовуються у технологічному процесі виробництва того чи іншого виду продукції. Для аграрних вузів ці знання формує вивчення блоку технологічних дисциплін з організації виробництва продукції рослинництва та тваринництва, а також механізації сільськогосподарського виробництва.

Функція інновації [2] показує її призначення в економічній системі держави і її роль в господарському процесі. Інновація виконує наступні функції:

1. відтворювальну (інновація є важливим джерелом фінансування розширеного відтворення, тобто грошова виручка, одержана від продажу інновації на ринку може бути направлена на розширення обсягів виробничо-торгівельної, інвестиційної, інноваційної і фінансової діяльності);

2. інвестиційну (прибуток одержаний за рахунок реалізації інновації може використовуватись в різних напрямках, в тому числі і як капітал, тобто використання прибутку від інновації для інвестування нових інновацій);

3. стимулюючу (одержання підприємцем прибутку за рахунок реалізації інновації, що є для нього стимулом і спонукає його постійно вивчати попит, вдосконалювати організацію маркетингової діяльності, застосовувати більш сучасні прийоми управління фінансами).

Таким чином, впровадження інновації може стосуватися різних сторін господарської діяльності організації. Однак для обґрунтування управлінського рішення щодо нововведень необхідні широкі знання з інших дисциплін. Науково-технічний прогрес як найважливіший фактор економічного розвитку все частіше пов'язується з поняттям інноваційного процесу. Це єдиний у своєму роді процес, що поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво й менеджмент.

Дослідження взаємозв'язку й взаємодії «нова продукція – нова технологія» відкриває широкі можливості для виявлення деяких важливих закономірностей розвитку інновацій, джерел їхнього виникнення, факторів, що їх визначають і відповідних соціально-економічних результатів. Фундатор інноваційної теорії Й.Шумпетер[3] розглядав інновацію в динаміці, тобто як інноваційний процес, а саме виготовлення нового продукту, а не «новий» продукт.

Світ нововведень не обмежується тільки технікою і технологіями. Удосконалення, зміни систем управління та організації процесів виробництва також здійснюються через уведення інновацій. Нові організаційні структури, методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання розробляються науковцями-спеціалістами, освоюються і впроваджуються так само, як і нові

прилади, технологічні лінії чи обладнання. Нові моделі одягу, види послуг, нові організаційні форми – усе це є результатом інноваційних процесів, які розвиваються на основі певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розробляється інновація, освоюється, поширюється, використовується і «відмирає».

Інноваційний менеджмент є ключовим фактором для успішного розвитку сучасних компаній. Процес створення інновацій охоплює управління ідеями, їхній розвиток і впровадження нових продуктів, послуг чи процесів, що дозволяють організації залишатися конкурентоспроможною на ринку. Для успішного створення інновацій компанії повинні розвивати культуру відкритості до нових ідей, підтримувати творчість своїх працівників та забезпечувати інвестиції в наукові дослідження й розробки. Важливу роль відіграють також партнерства з іншими організаціями та використання зовнішніх джерел знань. Інноваційний менеджмент дозволяє компаніям не лише створювати нові продукти чи послуги, але й оптимізувати внутрішні процеси, покращуючи ефективність та рентабельність бізнесу.

*Список використаних джерел:*

1. Y. Liu, W. Wu and Y. Wang, "The Impacts of Technology Management on Product Innovation: The Role of Technological Capability," in IEEE Access, vol. 8, pp. 210722-210732, 2020, doi: 10.1109/ACCESS.2020.3038927.
2. C. V. Baccarella, E. Budischin, O. Buliga, J. M. Müller and K. -I. Voigt, "Implications of Business Model Innovation Separation and Integration in Incumbent Firms," in IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 71, pp. 9357-9370, 2024, doi: 10.1109/TEM.2023.3328511.
3. C. Dong and K. Bi, "On Innovation Performance of Low-Carbon Technology Breakthrough Innovation Network in Manufacturing Industry Under the Global Value Chain: A Case Study Based on Chinese Manufacturing Industries," in IEEE Access, vol. 8, pp. 174080-174093, 2020, doi: 10.1109/ACCESS.2020.3026062.

**Дробенюк К.О.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

**Карпов В.А.**

*к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТРИКОТАЖНОГО ОДЯГУ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Виробництво трикотажного одягу в Україні є важливою складовою легкої промисловості, яка має значний вплив на економіку країни, зайнятість населення та соціальний розвиток. Однак, ця галузь стикається з численними викликами, такими як застаріла технологічна база, висока конкуренція з боку імпортних товарів, нестача кваліфікованих кадрів та проблеми з доступом до фінансування. Роль держави у розвитку цієї сфери господарювання є критично важливою, оскільки вона може забезпечити підтримку через регуляторні ініціативи, інвестиції в інфраструктуру та програми навчання. Вивчення основних проблем виробництва трикотажного одягу в Україні та аналіз державних заходів, спрямованих на їх подолання, дозволяє зрозуміти перспективи розвитку цієї галузі та її значення для економічного зростання країни.

Основні проблеми, з якими стикаються виробники трикотажного одягу в Україні, можна розділити на три групи:

1. Доступ до сировини для виробників трикотажного одягу в Україні є проблемним через високу залежність від імпортної продукції, оскільки місцеве виробництво сировини, такої як бавовна чи шерсть, розвинене слабо. Це призводить до підвищення собівартості продукції через логістичні витрати та валютні коливання, а також до ризиків через перебої у поставках з-за кордону, що знижує конкурентоспроможність українських виробників на ринку.

2. Проблема технологічного обладнання у виробництві трикотажного одягу в Україні полягає в тому, що багато підприємств використовують застарілі машини, які не відповідають сучасним стандартам ефективності. Оновлення обладнання вимагає значних інвестицій, яких часто бракує через обмежений доступ до фінансування. Брак автоматизації процесів також знижує продуктивність і підвищує витрати на ручну працю, що ускладнює конкуренцію з закордонними виробниками.

3. Ринки збуту трикотажного одягу в Україні мають кілька важливих проблем, зокрема низьку купівельну спроможність населення. Багато українських споживачів не мають достатніх фінансових можливостей для

придбання високоякісного одягу місцевого виробництва, що змушує виробників пропонувати продукцію за нижчими цінами або ж орієнтуватися на економічний сегмент. Це знижує рентабельність бізнесу та обмежує можливості розвитку, особливо для виробників, які прагнуть конкурувати за якістю.

Імпорт дешевої продукції, особливо з Китаю та Туреччини, є ще одним значним викликом для українських виробників [1]. Зарубіжний трикотаж часто коштує дешевше через низькі витрати на виробництво, що робить його більш привабливим для споживачів. Це ставить місцеві підприємства в складне становище, адже вони змушені або знижувати якість для зменшення витрат, або шукати нові ніші на ринку, щоб вижити в умовах такої конкуренції.

Експортні можливості українських виробників трикотажу також обмежені [2]. Для виходу на міжнародні ринки потрібні значні інвестиції у маркетинг, сертифікацію продукції та подолання бюрократичних бар'єрів. Крім того, українським компаніям часто бракує ресурсів для просування своїх товарів за кордоном, і вони стикаються з проблемами в організації ефективної логістики. Без державної підтримки чи програм сприяння експорту багато підприємств залишаються залежними від внутрішнього ринку, який сам по собі має низьку купівельну спроможність.

Держава відіграє важливу роль у підтримці виробників трикотажного одягу в Україні, пропонуючи низку механізмів, які спрямовані на стимулювання розвитку галузі. Одним із ключових інструментів підтримки є державні субсидії, які надаються виробникам для модернізації обладнання, закупівлі сировини або покриття частини виробничих витрат. Такі субсидії можуть стати важливим джерелом фінансової допомоги, особливо для малих і середніх підприємств, які часто не мають доступу до великих інвестиційних ресурсів. Однак доступ до цих програм буває обмеженим через складну бюрократію та вимоги щодо звітності.

Ще однією важливою формою підтримки є пільгове кредитування, яке дозволяє виробникам отримувати фінансування на вигідніших умовах. Пільгові кредити допомагають підприємствам розширювати виробництво, модернізувати обладнання та впроваджувати нові технології, що підвищує конкурентоспроможність українського трикотажу. Наприклад, держава може надавати кредити з нижчими відсотковими ставками або часткове покриття відсотків за кредитами, що значно знижує фінансове навантаження на підприємства. Однак доступ до цих програм також не завжди є простим, оскільки вони часто потребують додаткових гарантій та обмежені за кількістю.

Поряд із субсидіями та кредитами, держава відіграє важливу роль у розвитку експортного потенціалу українських виробників трикотажу. Одним з основних напрямків такої підтримки є допомога в пошуку нових міжнародних ринків збуту.

Державні програми сприяють участі підприємств у міжнародних виставках і ярмарках, де вони можуть налагоджувати контакти з іноземними партнерами. Це важливо для виробників, які прагнуть вийти на глобальний ринок і конкурувати з іноземними компаніями. Крім того, держава може сприяти



укладанню торговельних угод з іншими країнами, що спрощує вихід української продукції на ці ринки.

Іншою важливою складовою підтримки є заходи щодо полегшення процесів сертифікації продукції на міжнародних ринках [3]. Українські виробники часто стикаються з необхідністю відповідати високим стандартам якості в інших країнах, що потребує додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію продукції. Державна допомога у вигляді консультацій або часткового фінансування сертифікації може знизити ці бар'єри та зробити експорт більш доступним для підприємств.

Держава також має можливість впливати на спрощення митних процедур для експортерів. Швидка і прозора система митного оформлення дозволяє українським виробникам ефективніше доставляти свою продукцію на міжнародні ринки. Полегшені митні процедури можуть скоротити час на логістику та зменшити витрати на доставку, що робить продукцію більш конкурентоспроможною.

Загалом, держава може значно вплинути на розвиток трикотажної галузі через різноманітні програми підтримки. Однак для того, щоб ці програми були дійсно ефективними, необхідно забезпечити їх прозорість, доступність і мінімізувати бюрократичні перешкоди. Лише в таких умовах українські виробники зможуть максимально використовувати державну підтримку для свого розвитку та виходу на міжнародні ринки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Knitwear market: global industry analysis and forecast (2023-2029). *Maximize market research*. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-knitwear-market/19993/> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Ukraine knitwear market market (2020 - 2026), trends, outlook & forecast. *Wresearch - Market Intelligence Solutions*. URL: <https://www.bwresearch.com/industry-report/ukraine-knitwear-market-market-2020-2026> (дата звернення: 30.09.2024)
3. Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/99#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

*Дякова М.О.*  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Томашук І.В.*  
*Phd, доцент,*  
*доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*м. Вінниця*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОГНОЗУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ДОХІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Основною рушійною силою реалізації будь-якої діяльності на підприємстві є створення ефективного механізму її впровадження. Механізм управління, в загальному сенсі, є сукупністю елементів (структури, функцій, ресурсів, інформаційних потоків та технологій), які систематично взаємодіють між собою.

Організаційно-економічний механізм управління прогнозуванням перспективних напрямів інноваційного розвитку аграрного підприємства слід розглядати як комплекс організаційних та економічних інструментів, кожен з яких має свої форми управлінського впливу [2]. Цей механізм впливає на економічні та організаційні параметри системи управління інноваційною діяльністю підприємства, сприяючи розвитку організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг у майбутньому та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок використання інформації про актуальні тенденції.

Під час формування організаційно-економічного механізму управління прогнозуванням важливо чітко визначити мету, для якої підприємство впроваджує цей процес у свою діяльність [1]. Мета прогнозування інноваційного розвитку витікає з загальної мети підприємства щодо інноваційної та стратегічної діяльності, а також виконання його місії [3]. Для аграрного підприємства метою прогнозування можна вважати побудову плану розвитку інноваційної діяльності на основі своєчасного пошуку науково обґрунтованих альтернативних варіантів, враховуючи перспективні тенденції та фактори, які прискорюють їх впровадження.

Будь-який організаційно-економічний механізм повинен базуватися на принципах, які визначають основні аспекти управління та здійснення діяльності [4]. У формуванні механізму прогнозування інноваційного розвитку аграрного підприємства необхідно враховувати специфіку об'єкта управління, зокрема вплив зовнішнього середовища, принципи прогнозування, методологію формування перспективних напрямів розвитку та результати їх впровадження.

Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств являє собою комплекс заходів, інструментів

та методів, спрямованих на досягнення стабільного та високого рівня доходів у сфері аграрного виробництва [5]. Цей механізм включає різні аспекти управління, фінансування, маркетингу, технологій та людського капіталу. Основні елементи організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності підприємства наведено у табл. 1, які враховують впровадження екологічно чистих технологій та практик, зменшення негативного впливу на довкілля.

Таблиця 1

**Основні елементи організаційно-економічного механізму забезпечення дохідності підприємства**

№	Назва	Напрямок	Сутнісна характеристика
1	Управлінський аспект	Стратегічне планування	Розробка довгострокових планів розвитку підприємства з урахуванням ринкових тенденцій та інновацій.
2		Операційне управління	Ефективне управління виробничими процесами для досягнення оптимальної продуктивності та якості продукції.
3		Моніторинг та контроль	Систематичний контроль за виконанням планів та аналіз результатів для своєчасного внесення коректив.
4	Фінансовий аспект	Бюджетування	Планування доходів та витрат, складання бюджету підприємства.
5		Фінансовий аналіз	Оцінка фінансового стану підприємства, аналіз прибутковості, ліквідності та рентабельності.
6		Залучення інвестицій	Пошук джерел фінансування, включаючи банківські кредити, гранти, субсидії та інвестиції.
7	Виробничий аспект	Оптимізація виробничих процесів	Використання сучасних методів організації виробництва для підвищення ефективності.
8		Інноваційні технології	Впровадження нових технологій у вирощуванні сільськогосподарських культур, тваринництві та переробці продукції.
9		Механізація та автоматизація	Використання механізмів та автоматичних систем для зниження витрат праці та підвищення продуктивності
10	Маркетинговий аспект	Аналіз ринку	Дослідження ринків збуту, вивчення попиту та конкурентів.
11		Маркетингова стратегія	Розробка стратегії просування продукції, брендинг, цінова політика.
12		Логістика та збут	Ефективна організація системи збуту, транспортування та зберігання продукції.
13	Організаційний аспект	Структура підприємства	Оптимальна організаційна структура, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та повноважень.
14		Корпоративна культура	Формування позитивного робочого середовища, мотивування працівників.

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

15		Внутрішні комунікації	Налагоджені внутрішні комунікації для забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами.
16	Людський капітал	Підвищення кваліфікації	Навчання та розвиток працівників, підвищення їх професійної компетенції.
17		Мотивація та стимулювання	Система матеріальних і нематеріальних заохочень для підвищення продуктивності праці.
18		Охорона праці	Забезпечення безпечних умов праці, заходи з охорони здоров'я та безпеки.
19	Регуляторний аспект	Відповідність законодавству	Дотримання національних та міжнародних норм і стандартів у сфері аграрного виробництва.
20		Правова підтримка	Юридичний супровід діяльності підприємства, захист прав та інтересів.
21		Державні програми підтримки	Використання державних програм субсидій та грантів для підтримки та розвитку сільськогосподарських підприємств.
22	Екологічний аспект	Сталий розвиток	Впровадження екологічно чистих технологій та практик, зменшення негативного впливу на довкілля.
23		Раціональне використання ресурсів	Ефективне використання природних ресурсів, збереження ґрунтів, води та біорізноманіття.

*Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження*

Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств є комплексним і багатограним, включаючи різні аспекти управління, фінансування, виробництва, маркетингу, людського капіталу, регуляторної відповідності та екологічної стійкості. Ефективне функціонування цього механізму сприяє досягненню стабільного прибутку, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств на ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3
2. Tomashuk I. Features of formation and use of innovative potential of rural territories of Ukraine. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 46. Vol. 2. P. 27-42
3. Tomashuk I.V., Tomashuk Ir.O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. *Colloquium-journal*. 2021. № 3 (90) Vol. 4. P. 51-66. DOI: 10.24412/2520-2480-2021-390-50-64
4. Пархомиць М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.
5. Гуменюк М. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2637> (дата звернення 11.09.2024).

*Євтушенко Ю.В.*  
*к.е.н., докторант,*  
*кафедра фінансів, банківської справи та страхування,*  
*Національний університет «Чернігівська політехніка»,*  
*м. Чернігів*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРИВАТНО-ДЕРЖАВНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА**

Важливу роль у фінансуванні розвитку житлового будівництва в Україні може відіграти використання моделі публічно-приватного партнерства, оскільки цілком зрозуміло, що фінансові можливості держави є обмеженими і відповідно є об'єктивна потреба в пошуку нових джерел фінансових ресурсів, нових моделей взаємодії між економічними суб'єктами, у результаті якої виникатимуть нові форми акумулювання коштів таких суб'єктів для їх подальшого використання у сфері житлового будівництва.

Розглянемо детальніше особливості використання публічно-приватного партнерства в житловому будівництві і як це може вплинути на розвиток системи фінансового забезпечення такого будівництва.

Публічно-приватне партнерство являє собою механізм співпраці між державою та іншими суб'єктами господарювання, який спрямований на реалізацію проектів, що стосується передусім розвитку житлово-комунальної інфраструктури, будівництва об'єктів, які в подальшому сприятимуть розвитку сфери житлового будівництва, забезпеченню доступності житла та підвищення якості життя населення

Таким чином, для розвитку приватно-державного партнерства у сфері житлового будівництва в Україні сьогодні необхідно:

– поглибити співпрацю між органами державної влади, місцевого самоврядування та приватним сектором у частині відновлення зруйнованого війною житла, побудови нових об'єктів житлової нерухомості для внутрішньо переміщених осіб, багатодітних сімей, сімей військових;

– надання пільгового кредитування для громадян, які бажають придбати нерухомість, соціальне житло, побудоване на основі використання приватно-державного партнерства;

– розробити програми побудови публічно-приватних орендних комплексів, фінансування створення яких може відбуватися за рахунок приватних інвесторів, держави з подальшою здачею окремих квартир, будинків в оренду для студентів, державних службовців, внутрішньо переміщених осіб;

– розробити механізми державних гарантій для приватних підприємців щодо постійності попиту на їхні послуги у сфері житлового будівництва, забезпечення попиту на оренду об'єктів житлової нерухомості, що може

здійснюватися за рахунок оформлення довгострокових договорів оренди з органами державної влади та місцевого самоврядування;

– участь держави також може полягати в наданні податкових пільг, спрощенні процедури підключення житлових об'єктів до місцевої житлово-комунальної інфраструктури;

– продовжити та розширити вже наявний досвід здійснення комплексної забудови територій, яка включає не лише будівництво житла, але й відповідної інфраструктури, включаючи соціальну житлово-комунальну, транспортну, торгіву та ін.;

– удосконалити нормативно-правового регулювання використання механізму публічно-приватного партнерства у сфері житлового будівництва, чітка регламентація ролі кожного із суб'єктів у межах такого партнерства, розподіл між ними ризиків, обов'язків, доходу;

– розширення використання моделі публічно-приватного партнерства у сфері зеленого будівництва [1, с. 65; 2; 3, с. 18-19; 4, с. 21; 5].

Отже, поступове впровадження окреслених заходів дозволить активізувати економічні відносини щодо здійснення приватно-державного партнерства у сфері житлового будівництва, сприятиме покращенню фінансового забезпечення розвитку такого будівництва й у підсумку позитивно впливатиме на загальний розвиток будівельної галузі в країні.

#### Список використаних джерел

1. Нестор О. Ю. Публічно-приватне партнерство: сутність, особливості та проблеми розвитку на тлі пандемії COVID-19. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. Вип. 2. С. 58-68. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20212\(148\)/sep20212\(148\)\\_058\\_NestorO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20212(148)/sep20212(148)_058_NestorO.pdf)

2. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6747/1/%D0%9F%D0%9F%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC.%20%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%D1%85.pdf>

3. Макуха С. М. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1-2 (80-81). С. 9-23. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/80-81/pdf/9-23.pdf>.

4. Бобровська О. Ю. Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 17–22. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2021/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/5.pdf) .

5. Сидор І.П., Забаштанський М.М. *Державно-приватне партнерство у професійній освіті: вітчизняний та зарубіжний досвід. Ефективна економіка*. 2023. № 6. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49099/1/10Zabashkanskyi\\_%2b%d0%bf%d0%b5%d1%87%d0%b0%d1%82%d1%8c.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49099/1/10Zabashkanskyi_%2b%d0%bf%d0%b5%d1%87%d0%b0%d1%82%d1%8c.pdf)

**Завгородній А.М.**

*здобувач вищої освіти на магістерському рівні  
фікультету економіки, управління та діджиталізації,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,*

*м. Кам'янець-Подільський*

*Науковий керівник: **Годнюк І.В.***

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,*

*м. Кам'янець-Подільський*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Ефективна реалізація планів розвитку будь-якої держави неможлива без підвищення рівня якості адміністративних послуг. Сучасні соціально-економічні умови ставлять перед країною, що знаходиться в стані війни, нові виклики та завдання. Європейські стандарти, включаючи сферу державного управління, вимагають наукового підходу до оптимізації системи надання адміністративних послуг [1].

Згідно з законодавством України, адміністративні послуги надаються виключно державними органами, органами місцевого самоврядування та підпорядкованими їм установами й організаціями. Проте, на жаль, більшість цих суб'єктів лише декларують принципи справедливості на шляху до побудови правової сервісної держави [2, 3].

Надання адміністративних послуг у період воєнного стану в Україні регулюється Законом України Про адміністративні послуги від 27.04.2024, 5203-VI, Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 165 «Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру». Відповідно до цього документа, строки надання послуг було призупинено, за винятком надання адміністративних послуг у сферах державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, а також реєстрації актів цивільного стану. Окрім того, суб'єкти, які продовжують діяльність під час воєнного стану, можуть надавати адміністративні послуги, а дозвільні органи продовжують видачу документів дозвільного характеру. Це регулювання діє протягом всього періоду воєнного стану і ще місяць після його завершення [2].

Особливості надання адміністративних послуг під час дії воєнного стану охоплюють широкий спектр питань, зокрема: строки надання послуг, питання ліцензування, надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Також це стосується призначення та використання грошової компенсації вартості одноразової допомоги «пакунок малюка» на період воєнного стану,

надання соціальних адміністративних послуг, питань пенсійного забезпечення, перетину державного кордону.

Крім того, важливими є питання реєстрації нерухомості, державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень. Сюди ж входять питання допуску водіїв до керування транспортними засобами, реєстрація та продаж транспортних засобів, використання «Документа», а також надання одноразової матеріальної допомоги в розмірі 6500 грн у рамках програми «ЄПідтримка». Важливими є також обмеження або заборона на вибір місця перебування чи проживання осіб у зонах, де діє воєнний стан [2].

Держава активно працює в напрямку досконалення системи надання адміністративних послуг, зокрема:

- Створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг та формування його регіональних підрозділів;
- Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків між центрами надання адміністративних послуг та іншими органами публічної влади;
- Забезпечення високого рівня кадрового потенціалу в системі адміністративних послуг шляхом підготовки кваліфікованих кадрів;
- Залучення громадськості до оцінки якості наданих послуг і забезпечення прозорості процесу їх надання;
- Організація навчальних програм для персоналу та систематичне підвищення кваліфікації через участь у комунікативних заходах;
- Удосконалення нормативно-правового механізму, зокрема прийняття Кодексу України щодо надання адміністративних послуг;
- Впровадження єдиної концепції забезпечення потреб споживачів адміністративних послуг на принципах загального управління якістю.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності системи надання адміністративних послуг та задоволенню потреб громадян [4].

Таким чином, підвищення ефективності роботи органів публічної влади, а також виконання ними своїх функцій і надання адміністративних послуг є ключовими принципами реформи державного управління. Якість надання адміністративних послуг повинна стати рушійною силою, яка здатна значно покращити рівень життя громадян і сприяти розвитку суспільства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Грабар Н. С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні // Актуальні проблеми державного управління. 2015. No 1. С. 33–39
2. Офіційний сайт Департаменту (Центру) надання адміністративних послуг м. Києва. URL: <https://kyivcnap.gov.ua/a>.
3. Про адміністративні послуги: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
4. Розмаріцина Н.А. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. Публічне урядування, 2020 (5 (25)), 196-209. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-196-209](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-196-209)



**Задворних С.С.**

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу, фінансів,  
банківської справи та страхування*

**Бєбко І.К.**

*здобувач вищої освіти 3 курсу,*

**Янчук Я.В.**

*здобувач вищої освіти 3 курсу,*

*ПВНЗ «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»,  
м. Черкаси*

## **ЗНИЖЕННЯ ПОДАТКОВОГО ТЯГАРЯ ДЛЯ БІЗНЕСУ ЯК ДЖЕРЕЛО ПІДВИЩЕННЯ НАДХОДЖЕНЬ ДО БЮДЖЕТУ**

Оптимальний рівень податкового навантаження завжди був предметом дискусій. Особливої ваги ця проблематика набуває в сучасних умовах, коли внаслідок війни в Україні більшість підприємств припинили чи суттєво обмежили свою діяльність, а існуючі виробничі ланцюги було розірвано або суттєво деформовано. В таких умовах важливим є забезпечення фінансової стійкості держави. З огляду на це, нові тенденції до підвищення рівня податкового тягара викликають занепокоєння у підприємців та багатьох експертів. Саме тому доцільно дослідити який ефект на корпоративний сектор має підвищення і лібералізація оподаткування. Перш за все, необхідно зазначити, що Україна належить до країн з високим рівнем податкового навантаження на підприємства. Станом на сьогодні воно сягає близько 40%, що дорівнює податковому навантаженню на компанії в Німеччині, яка є однією з країн з найбільшим рівнем податкового тягара в ЄС [1]. Згідно з даними ОЕСД, рівень податку з доходів корпорацій в Україні є навіть вищим, ніж в Німеччині, сягаючи 18% проти 15,8% у Німеччині [2]. В той же час, в Німеччині впродовж останніх років точаться суперечки щодо необхідності зниження податкового навантаження. Зважаючи на те, що українська податкова модель є найбільш близькою до німецької, дослідження на основі Німеччини щодо залежності рівня оподаткування та стимулів до розвитку бізнесу буде релевантним для України. Для визначення сприйняття бізнесом та інвесторами ситуації, пов'язаної з рівнем оподаткування в країні, в Німеччині двічі проводились відповідні опитування. В 2008 р. вони показали, що існує потреба в реформуванні корпоративного оподаткування в Німеччині, а в 2020 р. попереднє дослідження було не лише підтвержене, але й поглиблено, оскільки більше половини з 104 економістів, які взяли участь в опитуванні, виступили за зниження корпоративних податків у Німеччині, більше половини учасників вважали доцільним зниження ставки корпоративного податку на 5 відсоткових пунктів до 10% з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності території. Деякі виступали за подальше зниження [3]. Такої ж думки були і експерти, у зв'язку з чим Науково-консультативна рада при Федеральному міністерстві фінансів також

рекомендувала знизити ставку корпоративного податку з 15% до 10% з огляду на недостатню конкурентоспроможність [4]. Таке твердження є обґрунтованим ще й з огляду на те, що зниження податкових ставок призводить до помітного зростання рівня приватних інвестицій, а також може стати позитивним сигналом для закордонних інвесторів при обранні ними територій для інвестування, що у випадку України може стати одним з рушіїв сучасної економіки, адже для інвесторів високий рівень ризику часто означає значні прибутки у майбутньому.

В той же час основним аргументом проти подальшого зниження податкового навантаження на компанії є фіскальні витрати та зниження рівня надходжень до бюджету. Проте потрібно оцінювати перспективи і те, що короткострокове зниження рівня надходжень до бюджету призведе до зростання рівня зайнятості, збільшення ВВП, а отже, і добробуту суспільства в цілому, надходження приватних інвестицій та пожвавлення бізнесу, а отже – зростання рівня податкових надходжень в середньостроковій перспективі, що доводять результати моделювань. Також необхідно враховувати, що метою політичних дій має бути не максимізація податкових надходжень, а максимізація соціального процвітання. Дослідження показують, що близько половини податкових надходжень від корпоративних податків припадає на працівників. Отже, працівники також виграють від зниження корпоративних податків через підвищення рівня заробітної плати. Економічний вплив зниження податкових ставок можна змоделювати за допомогою Оксфордської глобальної економічної моделі [5]. Це макроекономічна модель глобальної економіки, що базується як на теоретичних кореляціях, так і на емпірично визначених параметрах. Період моделювання охоплює десятирічну перспективу. Хоча дослідження на базі України доволі важко змоделювати через певний рівень невизначеності і нестабільності через активні бойові дії на території країни, моделювання на прикладі Німеччини показує перспективу зростання ВВП від таких дій на 3,7 млрд. євро через п'ять років з подальшим кумулятивним ефектом. Окрім загальної економічної активності, податкові пільги впливають і на інші змінні. Вплив на зайнятість вимірюється п'ятизначним числом. На відміну від цього, зниження податку на прибуток підприємств має лише незначний вплив на приватне споживання. Значний ефект, що виявляється з часом, базується, зокрема, на ефектах другого кола на ринку праці, тобто зростання зайнятості призводить до зростання споживання. Податкова реформа має значний вплив на капітальні інвестиції. Зниження податку на прибуток підприємств на 5 відсоткових пунктів призвело до тривалого зростання інвестицій в основний капітал, що також позитивно впливає на розвиток виробничого потенціалу через збільшення загального запасу капіталу в економіці. Збільшення інвестицій також збільшує імпортований попит на іноземні товари та послуги, зменшуючи таким чином позитивний торговельний баланс. Як наслідок, кумулятивний вплив на ВВП є меншим, ніж збільшення приватних інвестицій.

Хоча податкова лібералізація і призводить певною мірою до скорочення доходів державного бюджету, слід пам'ятати, що втрати державних доходів компенсується позитивним впливом на економічну активність через інші

джерела надходжень. Короткострокове скорочення доходів слід розглядати в контексті позитивного впливу на економічний розвиток, спричиненого податковою реформою. Симуляції в Оксфордській моделі підтверджують макроекономічні ефекти, очікувані з літературних джерел. Найбільший вплив на приватні інвестиції компаній, які зростають з часом, має зниження податку на прибуток підприємств. Воно призводить до зростання ВВП, створення нових робочих місць та підвищення доходів через ефекти другого кола. Однак, держава повинна очікувати певне скорочення доходів в короткостроковій перспективі. Лише через кілька років втрата доходів буде компенсована такими ж великими стимулами для приватних інвестицій, а згодом дасть значний ефект у вигляді вливань в економіку у формі податкових надходжень, так і приватних інвестицій.

Для країн, в яких імпорт значно зростає, зниження податків не лише стимулює внутрішнє зростання через торговельний баланс, але й виробництво за кордоном через інтенсивну взаємозалежність, особливо в сусідніх країнах. Для України це має ключове значення, оскільки більшість підприємств, що виступали в ролі основних платників податків, мали іноземний капітал, працювали на давальницькій сировині, або ж були орієнтовані на експорт своєї продукції за кордон. Тобто, зниження податкового навантаження не лише пожвавить їх економічну активність, але і збільшить привабливість продукції поза межами кордону, тобто призведе до позитивних змін у експортно-імпортному балансі.

Також необхідно зазначити, що Україна потребує відновлення, а вітчизняна фінансова система перебуває в стадії реформування. Трансформація потребує більше приватного капіталу. Загалом, на додаток до результатів моделювання, існують й інші аргументи на користь податкових стимулів для підвищення приватної інвестиційної активності. З огляду на значні інвестиційні потреби у зв'язку з майбутніми перетвореннями у сферах кліматичної нейтральності, цифровізації та переходу до мобільності, взаємодія між державними та приватними інвестиціями має вирішальне значення. Хоча держава, безсумнівно, відіграє значну роль у фінансуванні трансформації, політики завжди повинні пам'ятати, що майже дев'ять з десяти інвестованих гривень надходять з приватного сектору. Тому в інтересах успішної трансформації необхідно посилити державні інвестиції і водночас стимулювати інвестиції бізнесу.

#### *Список використаних джерел*

1. Кознова О., Яка податкова модель забезпечить економічне зростання України: дослідження УІМ. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/216775\\_yaka-podatкова-model-zabezpechit-ekonomichne-zrostannya-ukrani-dosldzhennya-um](https://biz.ligazakon.net/news/216775_yaka-podatкова-model-zabezpechit-ekonomichne-zrostannya-ukrani-dosldzhennya-um).
2. OECD. Stat, Statutory Corporate Income Tax Rates [Data set]. URL: [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CTS\\_CIT](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CTS_CIT)
3. Blum J., Büttner T. & Potrafke N., Belastung durch Unternehmensteuern in Deutschland senken – ist das der richtige Weg? *ifo-Schnelldienst*, 4.
4. Stellungnahme des unabhängigen Wissenschaftlichen Beirats beim BMF – Zur US-Steuerreform 2018: Steuerpolitische Folgerungen für Deutschland. *Monatsbericht des BMF*, 33–39.
5. Global Economic Model. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/service/subscription-services/macro/global-economic-model/>

**Захарченко Н.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
**Манюков Є.І.**  
здобувач вищої освіти другого магістерського рівня,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса

## РОЗВИТОК СВІТОВИХ ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ВИНА

Глобальний ринок вина має великий масштаб і постійно розвивається, відповідаючи на зростаючий попит споживачів. Щороку винороби виробляють приблизно 26 мільярдів літрів вина, не враховуючи сік-концентрати та інші виноградні продукти. За останні 20 років близько 40% бутельованого вина продавалося під приватними брендами, марками клієнтів або ексклюзивними марками, що становить 1,2 мільярда ящиків. Світовий ринок вина сегментується за видами вина, смаковими перевагами та географічним розташуванням виноградників. Ринок розвивається динамічно, залежно від різних категорій вина.

Сегментація світового ринку вина також відбувається за смаковими уподобаннями, і включає ринки червоного, білого та рожевого вина. Обсяг ринку червоного вина зріс з 102,97 мільярда доларів у 2022 році до 109,50 мільярда доларів у 2023 році, з прогнозованим середньорічним темпом зростання (CAGR) 5,0%, і очікується, що до 2027 року ринок досягне 133,14 мільярда доларів. Світовий ринок білого вина, у свою чергу, зріс з 37,71 мільярда доларів у 2022 році до 39,72 мільярда доларів у 2023 році, при середньорічному темпі зростання (CAGR) 5,3% [1].

Глобальний ринок вина продовжує зростати у відповідь на зростаючий попит. Споживання вина збільшується, а географічний розподіл ринку змінюється. Частка Франції та Італії на світовому ринку поступово зменшується, в той час як виробництво та попит на вино зростають у США, Німеччині, Великобританії, Австралії, Чилі, Південній Африці та Японії. Незважаючи на це, Італія, Франція та Іспанія залишаються провідними виробниками, забезпечуючи половину світового виробництва вина та третину його споживання. У Китаї виноробство також розширюється на тлі економічного зростання. Країни, такі як Чилі, Аргентина та Нова Зеландія, пропонують конкурентні ціни на вино, поступово витісняючи глобальних конкурентів. Географічно світовий ринок вина охоплює Європу, Північну Америку, Азійсько-Тихоокеанський регіон, Близький Схід та Африку [2].

Світовий ринок вина стає все більш конкурентним завдяки впливу великих компаній, таких як E. & J. Gallo Winery, Constellation Brands Inc та The Wine Group LLC, які мають міцні позиції на ринку та розвинуті канали збуту. В рамках конкурентних стратегій виноробні розробляють нові продукти, оскільки

диференціація продукції дозволяє розширити базу споживачів. Наприклад, у 2021 році виноробня Familia Torres запустила колекцію вин Antología Miguel Torres, яка включає п'ять різних видів: Milmanda 2018, Mas La Plana 2017, Reserva Real 2017, Grans Muralles 2017 та Mas de la Rosa 2018. Використання сортів винограду преміум-класу демонструє прихильність виноробні до сталого розвитку та боротьби зі змінами клімату [3].

Світові інновації у виноробстві сприяють розвитку глобального ринку вина. Технології Індустріального Інтернету речей (ІоТ) та сенсорного управління активно застосовуються для організації виробничих процесів і контролю бізнес-операцій на виноробних підприємствах. Цифрові технології дозволяють вимірювати умови навколишнього середовища, такі як температура, вологість і рівень освітленості на виноградниках. Оптичні сортувальні системи, оснащені камерами та датчиками, швидко сортують виноград за розміром, ступенем зрілості та якістю. Прецизійне виноробство передбачає точний контроль за виноградниками за допомогою дистанційних технологій, геоінформаційних систем, дронів і безпілотних літальних апаратів для ефективного управління бізнесом. Автоматизовані машини для збору врожаю дозволяють знизити витрати та оптимізувати процес збирання винограду. Виноробні підприємства активно впроваджують сенсори, автоматичні системи контролю температури, точного зрошення, а також переходять на відновлювані джерела енергії для зменшення екологічного впливу. Алгоритми Індустріального Інтернету речей аналізують погодні дані, контролюють стан виноградників та оцінюють якість продукції, підвищуючи ефективність управління виноробним бізнесом.

Отже, аналіз світового ринку вина виявив тенденції його розвитку, які тісно пов'язані з впровадженням цифрових технологій. Інновації на винному ринку активно прогресують, зокрема інтелектуальні системи контролю виноградників, які покращують врожайність шляхом раннього виявлення захворювань і шкідників. Ці технології сприяють безпечному та якісному збору врожаю, а також ефективному вирощуванню винограду за допомогою автономних роботів. Системи інтелектуального управління виноробством оптимізують процеси моніторингу врожайності, допомагаючи знизити втрати від хвороб та заражень виноградних культур.

#### *Список використаних джерел*

1. Global Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830755/global-wine-market-outlook#cat-pos-6>. (дата звернення: 12.09.2024).
2. Europe Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830683/europe-wine-market-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 12.09.2024).
3. North America Wine Market Outlook, 2028 : Research and Markets, 2023. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5830673/north-america-wine-market-outlook#cat-pos-1>. (дата звернення: 12.09.2024).

**Зеленко О.В.**

*здобувач третього рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,*

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,  
м. Київ*

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні реалії функціонування українських підприємств загострили проблему забезпечення кадрами. Воєнний стан, релокація виробництва із територій бойових дій, дисбаланс ринку праці, внутрішнє переміщення та еміграція населення – все це негативно відбивається на якості трудового потенціалу як на рівні окремої організації, так і на рівні регіонів, країни.

Питаннями управління трудовим потенціалом опікуються і вітчизняні так і закордонні вчені. Серед українських науковців варто відзначити Васільчак С., Штерму Т. [1], Мутерко Г., Ромашко І. [2]. Серед закордонних дослідників привертають увагу публікації Герцога С. [3] та Якобсона А. [4]. Попри достатньо велику кількість серед останніх опублікованих матеріалів відсутня специфіка управління трудовим потенціалом в умовах сучасної України.

За загальним визначенням трудовий потенціал підприємства відображає сукупність фізичних, професійних, інтелектуальних і мотиваційних можливостей працівників, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він складається з таких ключових компонентів як: професійно-кваліфікаційного, мотиваційного, соціально-психологічного, інноваційного потенціалу та здоров'я працівників [1, 2].

Відповідно управління трудовим потенціалом передбачає процес планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінку персоналу. Головне завдання процесу управління — максимізація ефективності використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Розглядаючи сучасну ситуацію щодо розвитку трудового потенціалу можна констатувати – Україна як на рівні держави, так на рівні діяльності окремих підприємств переживає кризу: 1) великий дефіцит державного бюджету, зростання податкового тиску у зв'язку із продовженням бойових дій, освіта та кваліфікація вільної робочої сили (що є частиною трудового потенціалу) не відповідає потребам роботодавців; 2) соціально-психологічний клімат, система мотивації та корпоративна культура – всі три складові окрім внутрішніх дестабілізаторів потерпають від негативного впливу факторів зовнішнього середовища; фізична загроза життю через бойові дії створює напружену атмосферу на робочому місці та не сприяє мотивації працівників, а корпоративна культура потребує переосмислення та налаштування на воєнний час коли, на тлі постійного стресу, всі члени колективу мають усвідомити власну

цінність та важливість навіть найпростішої рутинної роботи для досягнення спільної мети – перемоги, відновлення та сталого розвитку.

Сьогодні сучасні підходи вимагають використання цифрових інструментів для управління трудовим потенціалом що передбачає автоматизацію процесів аналізу даних, дистанційне навчання та гнучкі форми зайнятості; це дозволяють максимально розкрити потенціал співробітників. Останні чотири роки українські підприємства активно застосовують зазначені інструменти цифровізації поточної діяльності, але при всіх перевагах не варто забувати про негативні аспекти їх впровадження – ізолюваність та постійна залученість у робочі процеси без чіткого виокремлення часу на приватне життя. Тож реалізація таких заходів також опосередковано може негативно впливати на рівень мотивації працівників.

Важливим аспектом є довгострокове планування та формування кадрового складу відповідно до стратегічних цілей підприємства що дозволяє забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Але в умовах сучасних українських реалій діяльності підприємств основними викликами в управлінні трудовим потенціалом є плінність кадрів, недостатній рівень кваліфікації, швидкі зміни на ринку праці, що потребує постійної адаптації стратегії управління персоналом.

Управління трудовим потенціалом підприємства є ключовим фактором для забезпечення стабільності та адаптивності бізнесу в Україні, особливо в умовах воєнного стану. У цей період країна стикається з надзвичайними викликами, включаючи економічну нестабільність, міграційні процеси, пошкодження інфраструктури та зменшення доступності робочої сили. Ці обставини суттєво впливають на функціонування підприємств і вимагають особливого підходу до управління власним трудовим потенціалом. Фокус уваги – безпека на робочому місці, оптимізація використання людських ресурсів через раціональну залученість кожного працівника до повсякденної роботи, професійна та емоційна підтримка (особливо в умовах дистанційної роботи) що дозволить стабілізувати кадровий склад, уникнути масових звільнень та підтримати лояльність персоналу.

#### *Список використаних джерел*

1. Васільчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/140/137>
2. Мутерко, Г., Ромашко, І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. Економіка та суспільство, 2023 (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-72>
3. Herzog C. Employee Potential Analysis – Process and Benefits. Umantis. 24/03/2024. URL: <https://www.umantis.com/en/potenzialanalyse-mitarbeiter-ablauf-und-nutzen/>
4. Jacobson A. Managing Talent Risks in a Tightening Labor Market. Risk management. 02/08/2021. URL: <https://www.rmmagazine.com/articles/article/2021/08/02/managing-talent-risks-in-a-tightening-labor-market>

**Калініченко З.Д.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів*

*та економіки міжнародного туризму,*

*Запорізький національний університет,*

*м. Запоріжжя*

## **ОТРИМАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗШИРЕННЯ СПІВПРАЦІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ БІЗНЕСОМ**

Уряд України схвалив Стратегію комунікації з питань європейської інтеграції на період до 2026 року, а також Операційний план її реалізації у 2022-2024 роках. Основною метою Стратегії є утвердження в українському і європейському суспільстві свідомої підтримки набуття повноправного членства України в Європейському Союзі, інтеграції в європейський економічний, культурний і політичний простір та здійснення внутрішніх реформ і перетворень, спрямованих до вільного, справедливого, демократичного, успішного суспільства, що спирається на європейські цінності [1].

Успішна реалізація завдань з європейської інтеграції базується на конкурентоспроможності та експортоорієнтованості українських підприємств. Синергія співпраці підприємств на сучасному етапі необхідна для входження на європейський ринок. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності зумовлюють необхідність на державному рівні виконання таких завдань, як:

- адаптація національного законодавства України у відповідність до законодавства Європейського Союзу та розроблення проектів нормативно-правових актів України з урахуванням вимог Європейського Союзу;

- створення сприятливих зовнішньополітичних умов для забезпечення політичної безпеки України на міжнародній арені, а також повноправної участі держави у глобальних та регіональних безпекових структурах;

- підвищення ефективності координації, взаємодії та державного контролю за діяльністю органів виконавчої влади України з питань європейської інтеграції;

- створення привабливого інвестиційного клімату в Україні та залучення міжнародної допомоги Європейського Союзу з метою розвитку економіки України;

- реалізація комплексних заходів щодо підвищення міжнародного іміджу України та рівня поінформованості міжнародного співтовариства про політичну ситуацію у державі;

- підготовка та імплементація міжнародних проектів і програм з питань спрямованих на розширення формату євроінтеграційного співробітництва [2].

Реалізація положень Стратегії держави та стратегічного розвитку підприємств сприяє успіху, якщо діяти шляхом скоординованої співпраці центральних та місцевих органів виконавчої влади, інших органів державної



влади, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та партнерів з розвитку.

Бізнесові стратегії українських компаній, що виходять на зовнішні ринки, проявляються в підтвердженні своїх ділових принципів в різноманітних галузях, на різних ринках, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення спільної діяльності груп диверсифікованих підприємств, у тому числі зарубіжних.

Розробка успішної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає:

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації – проблема визначення сфери діяльності, зокрема, у яких галузях промисловості буде діяти компанія і яким чином – шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої. Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися кількома галузями промисловості або розповсюджуватися на різні галузі, що і визначить позицію компанії в кожному із цільових бізнесів.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє компанія. З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах її діяльності. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі і прибутковості підприємств, у які вкладені засоби. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути більш успішними, фінансуючи додаткові потужності і заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау. Стратегічне управління диверсифікованою компанією зазвичай містить у собі орієнтацію на стратегію швидкого росту найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки і відновлення ділової активності на перспективних напрямках. Так компанії відмовляються від непривабливих або не відповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. Довгострокові стратегії, як правило, пов'язують з отриманням синергічного ефекту від спільної діяльності споріднених підприємств і перетворення такого ефекту в конкурентну перевагу. Розширяючи свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи і каналами збуту, тими самими покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для неї діяльність у незв'язаних галузях[3]. Стратегія синергії ще раз доводить, що пов'язана диверсифікація є дуже ефективним засобом поліпшення показників доданої вартості, підвищення прибутків.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і надходження ресурсів корпорації в перспективні сфери. Різноманітні види діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових засобів. Керівнику компанії доводиться визначати напрямки інвестування в сфери діяльності для розподілу коштів у найбільш перспективні. Корпоративна стратегія може охоплювати найрізноманітніші господарські підрозділи,

наприклад, що постійно мають низький прибуток або знаходяться в непривабливих галузях.

Синергетична корпоративна стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників більш низької ланки управління. Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії, в тому числі і зі спорідненими підприємствами на зарубіжних ринках. Бізнес-стратегія складається з підходів і напрямів, розроблених з метою досягнення найкращих в конкретній сфері діяльності показників створення доданої вартості [4].

Володіючи перевагою від співпраці з продуктивними, високотехнологічними структурами, компанія може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому по галузі в Україні. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розробка синергетичної стратегії, що дає тривалу конкурентну перевагу, має такі переваги:

- вирішення питання, де підприємство має найбільші шанси виграти конкуренцію;
- розробка характеристик запропонованої продукції, які спроможні залучити покупця і виокремити компанію серед інших;
- нейтралізація конкурентних заходів супротивників.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності, щоб підтримати конкурентоздатність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють синергетичний ефект стратегії. Відповідність між діловою стратегією, функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до діяльності згідно поставлених цілей. Менеджери відповідають за встановлення цілей роботи і починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей підприємств і підрозділів, покращувати виконання довгострокової стратегії синергії співпраці задля отримання додаткової доданої вартості. Це означає, що процес створення синергетичної стратегії більшою мірою спрямований зверху вниз. Менеджери не можуть бути гарними розроблювачами стратегії без розуміння довгострокового напряму розвитку компанії і синергетичного ефекту.

#### *Список використаних джерел*

1. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку: підручник; за ред. проф. В. М. Боголюбова Київ: НУБіПУ, 2018. 446 с.
2. Національна економічна стратегія – 2030. *Центр економічного відновлення*: сайт. 2021. URL: [https:// nes2030.org.ua/rec246061582](https://nes2030.org.ua/rec246061582)
3. Осташко Т. О., Лір В. Е., Венгер В. В., Олефір В. К., Биконя О. С. Зміна традиційних позицій українського експорту. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 2. С. 57-74.
4. Герзанич В. М. Європейський досвід експортного контролю в удосконаленні концепції розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7-8(205-206). С. 16-21.
5. Зовнішньоекономічна діяльність. *Державна служба статистики України*: сайт. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Карпов В.А.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
**Корольова Т.С.**  
к.е.н.,  
старший науковий співробітник,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СПОСОБУ ФІНАНСУВАННЯ БУДІВНИЦТВА КОМПЛЕКСУ ПО ПОВОДЖЕННЮ З ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ У М. ОДЕСІ**

Ринок переробки сміття у теперішній час в Україні залишається фрагментованим і неоднорідним. В Одеській області утворюється близько 6 млн.м<sup>3</sup> твердих побутових відходів (ТПВ) кожного року. Це складає 12,2% від загальних обсягів ТПВ України. Централізованому збору та захороненню підлягає менше 70%, у тому числі на діючому полігоні (наприклад, Дальницькі кар'єри, 96 га). Інші 30% обсягів ТПВ вивозяться на стихійні звалища, число яких постійно змінюється і швидко росте. У регіоні існує понад 608 звалищ та полігонів ТПВ, загальна площа яких складає 1274,9 га [1,2,3].

На Одещині проблемам переробки сміття постійно приділялася велика увага. Так, у передвоєнні роки було затверджено «Програму поводження з твердими побутовими відходами в Одеській області на 2018-2020 роки». У 2021 році було проведено комплексне дослідження стану поводження з ТПВ та розроблено план управління відходами Одеської області на період до 2030 року. В Одесі у 2019 р. була розроблена модель поводження з твердими побутовими відходами [4]. Однак, через коронавірус та початок війни з росією, пов'язані з цим фінансові і організаційні труднощі загальмувалося вирішення проблеми. Разом з тим, постійно тривала робота у напрямках пошуку алгоритму фінансування та реального проектування порядку поводження з твердими побутовими відходами. На цей час, з'явилася ясність з фінансуванням, проектуванням та моделями реалізації проєктів з переробки сміття у м. Одесі.

Сценарне планування дозволило визначити не тільки пріоритетні варіанти технологій переробки ТПВ, а й найбільш доцільні опції реалізації проєктів з переробки сміття у м. Одеса.

В результаті чого були запропоновані наступні варіанти фінансування проєктів будівництва підприємств з енергетичної утилізації ТПВ:

1. Фінансування з місцевого бюджету громади м. Одеса.
2. Приватне інвестування.
3. Грантове фінансування.

У відповідності до першого варіанту фінансування громада повністю бере на себе фінансування реалізації проєкту, а також організаційну і супровідну роботу створюваного комунального підприємства.

Згідно з другим варіантом пропонується інвестиційна угода щодо приватного інвестування проєкту енергетичної утилізації ТПВ в м.Одесі, за якою інвестор, у відповідності з умовами інвестиційної угоди, бере на себе всі витрати на будівництво заводу з переробки ТПВ, а також стає власником створюваного підприємства та бере на себе всю відповідальність щодо успішної або проблемною реалізації проєкту.

За третім варіантом грантове фінансування може бути реалізованим на основі інвестиційних договорів на певних умовах участі у проєкті.

Нині розширюється енергетична підтримка України з боку партнерів, що дає можливість громаді Одеси отримання фінансової підтримки проєкту на основі участі в енергетичних програмах та грантах (США та ЄС).

У кожного з перерахованих варіантів є власні переваги, недоліки та ризики реалізації проєкту енергетичної утилізації ТПВ в м. Одеса. На основі наявної інформації проведено порівняльний аналіз варіантів, що пропонуються, який свідчить, що найменш ризиковим з них є варіант приватного інвестування проєкту будівництва сучасного комплексу енергетичної утилізації побутових відходів у м. Одеса (на прикладі проєкту ТОВ «КЛІАР ЕНЕРДЖІ ГРУП») [4].

Реалізація цього варіанту фінансування на основі переваг проєкту дозволить:

1. Кардинально зменшити обсяги ТПВ за рахунок впровадження сучасних технологій переробки запропонованих інвестором (400 тис т на рік).
2. Суттєво зменшити земельні ділянки, відведених під полігони ТПВ.
3. Значно покращити екологію навколишнього середовища в Одеському регіоні.
4. Вивільнити кошти громади для фінансування проєкту, що надасть можливість збереження та збільшення розмірів фінансування програм соціально-економічного розвитку Одеської громади (економія бюджету понад 100 млн. дол.).
5. Гарантовано забезпечити м. Одеса теплом (204 тис Гкал для отримання додаткової теплової потужності 20 МВт) та електроенергією (64 тис МВт- год).
6. Створити нові робочі місця (більш 100 працівників виробництва та 200 робочих місць сервісної підтримки проєкту), підвищити рівень працевлаштування населення громади.
7. Суттєво збільшити надходження до бюджету громади податків ЕСВ, земельного податку, ПДФО, військового збору.

В результаті проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. В умовах воєнного стану фінансування будівництва сучасного комплексу енергетичної утилізації побутових відходів у м. Одеса доцільно забезпечити у форматі приватного інвестування з регулюванням його з боку громади у межах інвестиційного договору.

2. Варіант фінансування з місцевого бюджету громади м. Одеса створить непосильне навантаження на фінансування програм соціально-економічного розвитку Одеської громади (додатково понад 100 млн. дол.).

3. Економіка інвестора дозволить оптимізувати терміни реалізації проєкту, оскільки є можливість максимально скоротити окупність проєкту.

4. Інвестор показав позитивний інженерний, технологічний та фінансовий досвід реалізації аналогічних проєктів в Україні.

5. Суттєвою перевагою приватного інвестування є те, що інвестор бере на себе відповідальність у вчасного, якісного та в повному обсязі впровадженні проєкту.

6. Для досягнення цілей та підвищення ефективності можливостей реалізації проєкту в інвестиційному договорі між громадою та інвестором відповідно, мають бути детально та конкретно прописані умови реалізації та функціонування створюваного комплексу енергетичної утилізації ТПВ в місті Одесі.

7. В результаті реалізації проєкту створюється реальна можливість стабілізації енергозабезпечення міста Одеси внутрішнім джерелом електрогенерації, який одночасно радикально поліпшує стан екологічного довкілля.

8. Органи місцевого самоврядування отримують потужний інструмент як відповідального відношення до твердих побутових відходів так й моніторингу відновлювання енергетики міста Одеси.

#### *Список використаних джерел:*

1. Програма поводження з ТПВ в Одеській області на період 2018-2022 роки/ Одеська обласна рада. Одеса, 2018. URL: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/03-21-VII.pdf> (дата звернення 05.08.2024)

2. Стан ринку переробки сміття в Україні. URL: <https://konsort.com.ua/pererobka-smitty-a-v-ukrayini/?srsltid=AfmBOoo-5NraD7ZtfLlA4ob7pIqC9UIF-PgTbSuTI8MN5E8yVsSUJag0> (дата звернення 05.09.2024)

3. Енергетика: рух до децентралізованої мережі. URL: <https://clearenergy.ua/> (дата звернення 05.09.2024)

4. Будівництво комплексу для сортування, переробки та утилізації твердих побутових відходів. URL: <https://odesa5t.com.ua/projects/kompleks-iz-sortuvannya-ta-pererobki-smitty-a> (дата звернення 05.09.2024)

5. Екорішення: перший в Україні сміттепереробний завод розпочав роботу в Житомирі. URL: <https://rubryka.com/2023/02/23/ekorishennya-pershyj-v-ukrayini-smittyepererobnyj-zavod-rozpochav-robotu-v-zhytom> (дата звернення 05.09.2024)

**Карпов В.А.**

*к.е.н., доцент,*

*кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет*

*м. Одеса*

**Сербіна А.А.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти ЦЗФВН,*

*Одеський національний економічний університет*

*м. Одеса*

## **ВИКОРИСТАННЯ ДЕЯКИХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Дієвим інструментом, який забезпечує місцевий економічний розвиток, інтеграцію влади, бізнесу та наукової громадськості є відкриття таких осередків створення інновацій, як технопарків [1].

Для досягнення стратегічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці діяльність технопарку потребує поєднання всіх видів ресурсів, у тому числі потенціалу науковців, інноваторів, інвесторів та виробників, для реалізації єдиного інноваційного процесу.

*Технопарк* – науково-виробничий територіальний комплекс, головне завдання якого полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку малих і середніх наукомістких інноваційних фірм.

Комерціалізація науково-технічної діяльності, технологічний трансфер конкурентоспроможної продукції чи технології в промислове виробництво, виробництво та реалізація унікальних пристроїв, дрібносерійне виробництво інноваційної продукції є одними з видів діяльності технопарків. В умовах кризи наукової сфери України створення технопарків забезпечить науковцям роботу, яка достатньо високо оплачується.

Також, інструментами місцевого економічного розвитку, в запровадженні яких зацікавлені об'єднані територіальні громади є заснування агентства місцевого розвитку (створення таких інституцій підходить для міських громад).

Агенції місцевого економічного розвитку виконують функцію «посередника» між місцевими та регіональними спільнотами підприємців та стратегічними намірами влади цих рівнів щодо соціально-економічного розвитку території [2].

*Агентство місцевого розвитку (АМР)* – структура, створена на основі партнерства між державним, приватним і громадським секторами для вирішення проблем економічного розвитку територіальної громади, що охоплена полем її діяльності.

Кожне АМР має свої особливості, зумовлені конкретними обставинами на території, де воно діє, при чому завжди залишаються три ознаки (рис.1.):

### ***Міжсекторність***

АМР працює для громади  
АМР працює у тісній взаємодії з владою, бізнесом,  
інституціями громадського суспільства

### ***Націленість на розвиток***

АМР працює для створення нової доданої вартості на  
території, а не для розподілу наявної

### ***Територіальність***

АМР має чітко визначені територіальні пріоритети  
АМР працює для розвитку конкретного селища,  
міста, району

***Рис. 1. Ознаки агентства місцевого економічного розвитку***

*Джерело: складено авторами*

Вирішальним у роботі АМР як міжсекторної інституції є вміння будувати партнерства та враховувати у своїх проєктах інтереси ключових груп впливу [3].

Таким чином, використання інструментів місцевого економічного розвитку полягає в їх економічній ефективності. Серед переваг запровадження інструментів місцевого економічного розвитку окрім економічності варто відмітити такі: стимулювання інноваційної діяльності для збереження природних ресурсів, створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій. технопарк допомагає поєднати науку з економікою та соціальною сферою.

#### *Список використаних джерел:*

1. EURADA: creation, development and management of RDAs. Does it have to be so difficult. 4th ed. // EURADA : website. Bruxelles : Eurada, 1999. 163 p. URL:<http://www.eurada.org> (дата звернення: 25.09.2024)

2. Зверяков М. І., Сментина Н. В. Розбудова в Україні мережі агенцій регіонального розвитку: вітчизняний досвід та керівництво до дій. Бізнес-інформ. 2014. № 6. С. 57–63. URL:<https://ouci.dntb.gov.ua/works/lxw56vQ4/> (дата звернення: 25.09.2024)

3. Кушнір М., Валюшко І. Щодо забезпечення дієвості агенцій та фондів регіонального розвитку у реалізації потенціалу розвитку регіонів України: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/710> (дата звернення: 25.09.2024)

**Кирилюк І.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Черкаси*

**Ільченко І.О.**

*аспірант кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Черкаси*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РІВНІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Цифровізація є ключовим інструментом для оптимізації підвищення ефективності управлінських процесів, ефективності виробництва, стійкості аграрних підприємств і сталості розвитку національної економіки, а також для забезпечення їх відповідності сучасним вимогам [1]. Ми узагальнили стратегічні напрями (СН) цифровізації управління та процесу прийняття рішень на рівні аграрних підприємств, які, за нашою оцінкою, сприятимуть оптимізації аграрного виробництва, ефективному використанню обмежених ресурсів і підвищенню якості сільськогосподарської продукції.

СН1. Упровадження сенсорних технологій та IoT (Інтернету речей) у бізнес-процеси, зокрема:

1) упровадження системи моніторингу та контролю:

– встановлення сенсорів для вимірювання параметрів ґрунту, вологості, атмосферних умов, розвитку рослин, їх насичення поживними речовинами тощо;

– використання IoT для оперативного збору й аналізу даних, що дає змогу швидко виявляти зміни та реагувати на них;

– застосування IoT для створення баз даних про поля, культури, тварини, технології, техніку тощо [2, с.77];

2) упровадження системи підтримки прийняття рішень:

– застосування інструментів Google-аналітики для обробки великих масивів даних та отримання оперативної інформації для прийняття оптимальних рішень;

– створення прогностичних моделей і варіантів дій на основі аналізу історичних даних для вдосконалення управлінських стратегій;

3) упровадження системи точного зрошення і подачі води:

– за допомогою сенсорів IoT здійснюється моніторинг вологості ґрунту, кліматичних умов і потреб рослин, що дозволяє автоматично регулювати кількість води для кожної ділянки поля, оптимізуючи витрати та зменшуючи ризик пересушування чи перезволоження;



– використання систем IoT для автоматичного контролю рівня води в поїлках та забезпечення стабільного водопостачання в залежності від потреб тварин, що сприяє підвищенню їх добробуту і зменшенню втрат води;

СН2. Упровадження GPS-технологій і безпілотних технологій у бізнес-процеси, зокрема:

1) упровадження та поширення технології точного землеробства:

– розширення використання GPS-технологій і датчиків для точного розподілу ресурсів, таких як вода, добрива та засоби захисту рослин на полях, а також для раціонального розподілу води й кормів у тваринницьких комплексах;

– автоматизація використання сільськогосподарської техніки (машин і агрегатів), для оптимізації використання і зменшення витрат палива [2, с.77];

2) розширення використання безпілотних апаратів (аграрних дронів):

– застосування агродронів для моніторингу стану посівів, виявлення хвороб і шкідників;

– використання агродронів для оптимізації процесів вихову тварин;

– збір візуальних і спектральних даних для аналізу росту рослин і тварин, а також для визначення необхідних агротехнічних заходів.

СН3. Упровадження технологій віртуалізації бізнес-процесів, зокрема:

1) створення торгових платформ, чат-ботів та інших елементів електронного бізнесу [3]:

– створення сторінок у соціальних мережах з акцентом на екологічність землеробства, високу якість продукції рослинництва і тваринництва, а також умови утримання і годівлі тварин;

– автоматизований моніторинг відвідуваності електронних платформ, аналіз потреб і запитів користувачів;

– розробка електронної платформи для зручного продажу сільськогосподарської продукції.

2) формування цифрових систем управління постачанням і збутом:

– використання систем управління ланцюгом постачань (SCM) для відстеження руху продукції від виробника до споживача. SCM-системи охоплюють усі етапи, від закупівлі та управління життєвим циклом продукції до планування ланцюга постачань, включаючи логістику, оптимізацію автопарку та управління замовленнями;

– автоматизація управління запасами для підвищення ефективності бізнес-процесів.

СН4. Формування середовища розвитку цифрових навичок суб'єктів прийняття рішень в аграрному бізнесі, зокрема:

1) формування системи безперервного удосконалення навичок та підвищення кваліфікації:

– впровадження навчальних програм, спрямованих на освоєння цифрових технологій у сільському господарстві;

– створення центрів підтримки рішень для агрономів, ветеринарів, зоотехніків та інших спеціалістів, де надаватимуть консультації та допомогу у впровадженні цифрових рішень;

2) формування системи мотивації спеціалістів і працівників до використання цифрових інновацій:

– запровадження фінансових стимулів та підтримки для тих, хто пропонує впровадження цифрових та інноваційних технологій;

– активна співпраця суб'єктів аграрного бізнесу з державними і приватними ініціативами для розробки новаторських рішень.

Як засвідчує досвід успішних агрохолдингів, у стратегічному аспекті практичним результатом комплексної цифровізації управління бізнес-процесами на рівні аграрних підприємств має стати впровадження комплексної електронної системи управління агровиробництвом #DigitalAgriBusiness (DAB). На її базі необхідно оцифрувати весь виробничий ланцюг і процес прийняття рішень – від етапу планування та посіву насіння на полі до реалізації продукції рослинництва і тваринництва кінцевому споживачеві.

Система DAB повинна застосовувати алгоритми та зібрані оцифровані дані для аналізу максимальної кількості факторів, що впливають на дохід і прибуток аграрного бізнесу, а також надавати рекомендації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, у межах удосконалення планування бізнес-процесів система DAB повинна забезпечувати розробку технологічних рішень відповідно до стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва, моделювання сценаріїв рентабельності вирощування різних культур і виробництва продукції тваринництва, швидкий розрахунок обсягів необхідних ресурсів та точний прогноз витрат, створення та візуалізацію планів весняно-польових робіт, а також автоматичне формування аналітики і звітів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Kraus K., Kraus N. The nature of digital transformation. Energy of the economy. How to feel, understand and use it: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2023. 280 p. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/309>. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-287-6>.

2. Кирилук І., Лютий О. Особливості менеджменту в аграрному бізнесі України. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*, 2023. Том 27. №3-4. С.68–83.

3. Руденко М. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю., 2020. 342 с.

**Кирилюк І.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та державної служби*

**Кирилюк А.А.**

*аспірант кафедри менеджменту та державної служби,*

*Черкаський національний університет*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м. Черкаси*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ ОРГАНІЧНОЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДНИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Одним із етапів еволюції органічного виробництва в розвинених країнах є формування органічних кластерів. Вони стають передумовою підвищення ефективності органічного виробництва та збуту, виходу органіки на міжнародні ринки. На сьогодні у вітчизняній практиці відсутній ефективний організаційно-економічний механізм (ОЕМ) збуту органічної сільськогосподарської продукції на основі створення органічного кластера через кооперацію виробників органічної продукції [1]. У майбутньому інтегровані органічні підприємства, які успішно функціонують на регіональному рівні, мають стати як центром залучення асоційованих учасників, так і платформою для відпрацювання механізмів створення виробничо-збутових кластерів.

Якщо провести комплексний аналіз і порівняти витрати на реалізацію органічної сільськогосподарської продукції через діючі канали збуту з витратами на збут через створення органічного кластеру, можна виявити, що другий спосіб є більш ефективним. Очікується зниження транспортних, складських та адміністративних витрат, що може привести до зменшення собівартості органічної продукції на 15-20%, залежно від структури витрат [2, с. 212].

Завдяки синергетичному ефекту, ефекту масштабу, консолідації кадрового потенціалу, наукових досягнень та інновацій, фінансових і технологічних ресурсів органічний кластер зможе оптимізувати всі економічні процеси на шляху органічної продукції «від поля до столу». Участь у кластері надає такі переваги виробникам: спрощений доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків, розширення каналів збуту (прямий збут, супермаркети, спеціалізовані магазини), розвиток спільного бренду органічної продукції, можливість реалізації переробленої продукції, яка має вищу вартість, ніж сировина, доступ до професійного маркетингу, уникнення зайвих посередницьких структур, спрощення і здешевлення процедур сертифікації, збільшення можливостей конкуренції з іншими виробниками як органічної, так і традиційної продукції, а також партнерська взаємодопомога серед виробників (рис. 1).

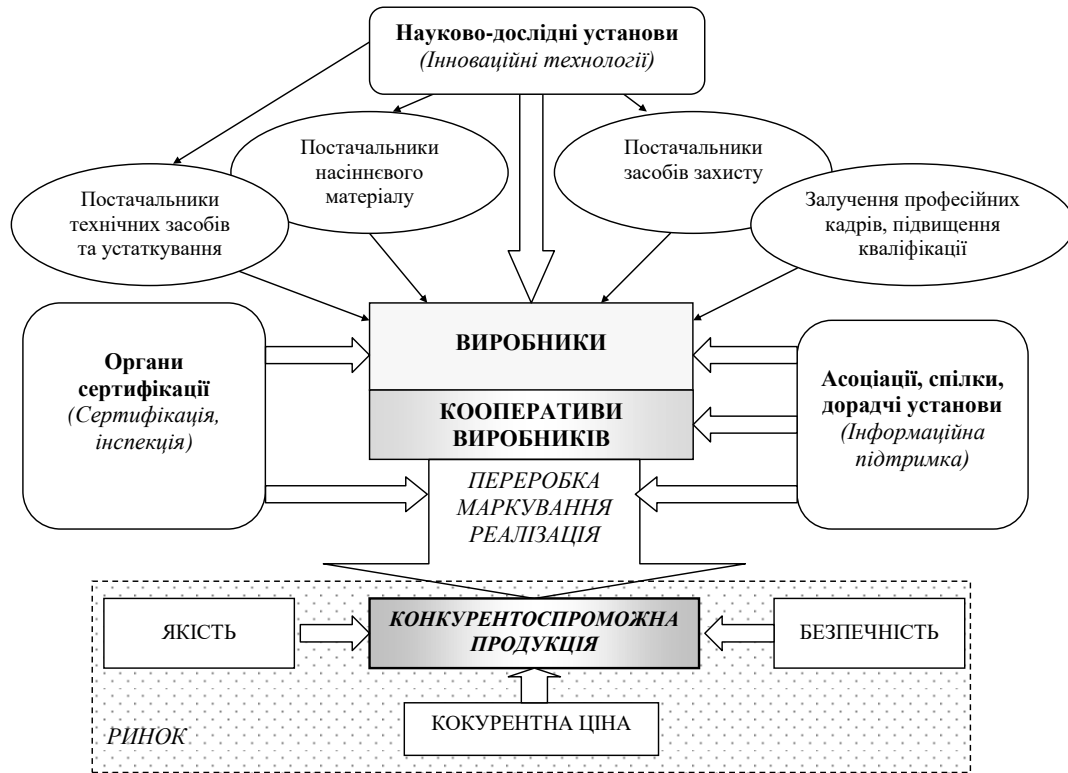


Рис. 1 – Схема виробництва та збуту органічної сільськогосподарської продукції як складник ефективного управління якістю

Джерело: узагальнено на основі [2].

Необхідно вжити низки заходів для створення ефективної інфраструктури ринку органічної продукції в Україні. Виробники органічної сільськогосподарської продукції та їх об'єднання (кластери, кооперативи) повинні мати набір варіантів для реалізації готової продукції. Для цього слід активно розвивати відповідні канали збуту органічної продукції (рис. 2).

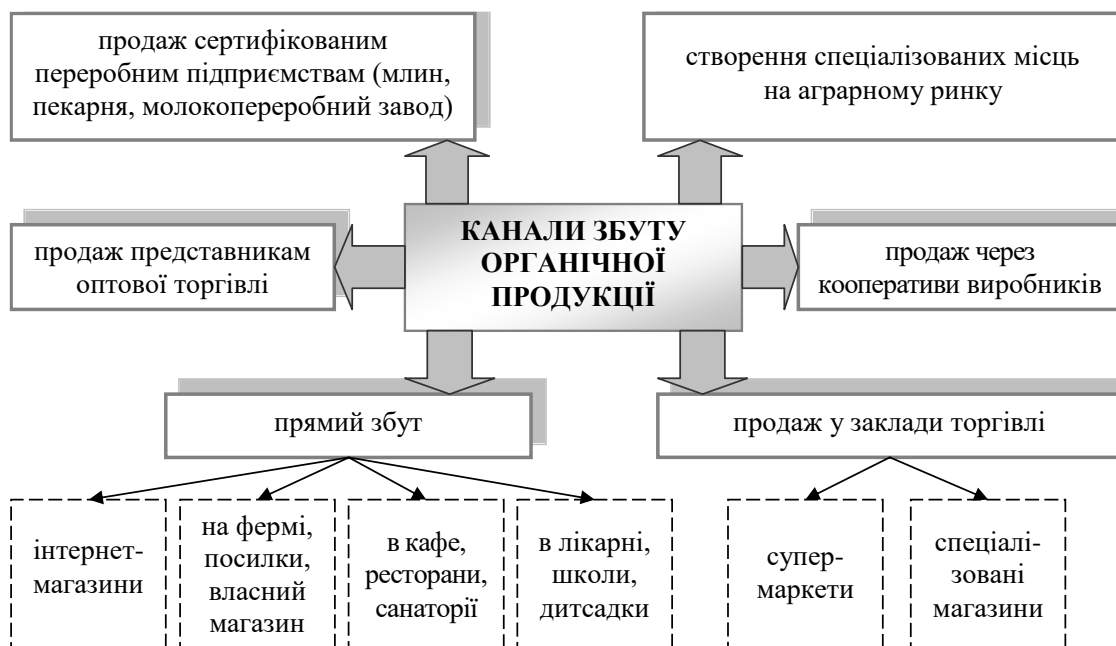


Рис. 2 – Традиційні канали збуту органічної сільськогосподарської продукції

Джерело: [2].

На етапі формування ринку органічної продукції ефективним напрямком збуту є реалізація безпосередньо від виробника до споживача. Однак, за допомогою прямого збуту можна реалізувати лише неперероблену продукцію. Надалі необхідно створювати переробні потужності, забезпечувати їх сертифікацію, розвивати електронну комерцію, створювати власні бренди, використовувати соціальні мережі, налагоджувати співпрацю із супермаркетами, поширювати практики ведення здорового способу життя, розвивати екологічні ініціативи як елемент маркетингу органічної продукції тощо.

Крім того, необхідно передбачити комплекс таких заходів державної підтримки органічної виробничо-збутової кооперації:

– забезпечення участі органічних господарств та їх об'єднань у державній програмі пільгового кредитування «5-7-9%», поширення такого кредитування на придбання основного капіталу терміном від 3 років;

– компенсація частини витрат на здійснення органічної сертифікації переробних потужностей;

– відшкодування частини витрат за сплату відсотків за кредитами, спрямованими на розвиток сучасної матеріально-технічної бази зберігання, транспортування та переробки органічної продукції [3].

Удосконалення системи збуту основних видів органічної продукції призведе до зміни кон'юнктури внутрішнього ринку традиційної та органічної продукції. Це сприятиме зростанню місткості ринку високоякісної продукції, збільшенню частки вітчизняних товаровиробників та диверсифікації експортних потоків.

#### *Список використаних джерел*

1. Кирилук І., Терентьєва О., Геращенко К. Сучасні тенденції виробництва органічної сільськогосподарської продукції в умовах посилення конкуренції на світовому ринку. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 4. С. 104–114. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-104-114>.

2. Безус Р. Організаційно-економічні засади ефективного розвитку органічного агровиробництва: монографія. Дніпро: «Лізунов Пресс». 380 с.

3. Кирилук Є., Кирилук І., Кукурудза І. Організаційно-економічний механізм розвитку виробництва та споживання органічної продукції тваринництва в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 74–89. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-74-89>.

**Кириченко І.І.**

*кандидат наук з державного управління, доцент, магістрантка,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ*

**Мончинська І.В.**

*магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет управління,  
м. Київ*

## **КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЖІНОЧЕ СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО» В РАМКАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Концептуалізація поняття «жіноче соціальне підприємництво» вимагає комплексного міждисциплінарного підходу, що інтегрує теоретичні засади соціології, економіки, гендерних студій та публічного управління. Передусім, необхідно розглянути базове поняття «соціальне підприємництво». Варто зазначити, що поняття «соціальне підприємництво» залишається предметом активних наукових дискусій, оскільки відсутнє єдине універсальне визначення, яке б охоплювало всі аспекти цього багатогранного явища. Складність полягає у спробах інтерпретувати весь спектр значень та проявів соціального підприємництва в різних соціально-економічних контекстах.

Однак, одне з найбільш широких та впливових визначень належить Г. Дізу, якого часто називають «піонером» у сфері дослідження соціального підприємництва. Його дефініція служить відправною точкою для багатьох сучасних досліджень у цій галузі. Г. Діз визначає соціальне підприємництво як застосування практик традиційного підприємництва для досягнення соціальних цілей [1, с. 1]. Він виділяє п'ять ключових факторів соціального підприємництва: прийняття місії створення та підтримки соціальної цінності; виявлення та невпинне використання нових можливостей для реалізації цієї місії; залучення до процесу постійних інновацій, адаптації та навчання; сміливі дії, не обмежені наявними ресурсами; підвищена відповідальність перед обслуговуваною спільнотою та досягнутими результатами [1, с. 4]. М. Юнус, лауреат Нобелівської премії миру, розвиває концепцію соціального підприємництва, підкреслюючи його спрямованість на вирішення соціальних проблем бізнес-методами [2, с. 22]. Він акцентує увагу на самоокупності та фінансовій стійкості соціальних підприємств, що відрізняє їх від благодійних організацій. Юнус стверджує, що соціальні підприємства можуть бути потужним інструментом для подолання бідності та інших соціальних проблем, оскільки вони поєднують соціальну місію з підприємницькою ефективністю [2, с. 25-30]. Заслуговує на увагу типологія соціального підприємництва, запропонована С. Захрою та співавторами [4, с. 523-525]. Вони виділяють три типи соціальних підприємств: «соціальні майстри» (social bricoleurs), які фокусуються на локальних проблемах; «соціальні конструктивісти» (social constructionists), які вирішують більш широкі

соціальні проблеми; та «соціальні інженери» (social engineers), які прагнуть до системних змін у суспільстві. Ця типологія дозволяє краще зрозуміти різноманітність форм та масштабів соціального підприємництва. Таким чином, соціальне підприємництво постає як багатогранний феномен, що поєднує підприємницьку діяльність із соціальною місією, інноваційність із стійкістю, локальні ініціативи з глобальними змінами. Ця концептуальна основа є ключовою для подальшого дослідження специфіки жіночого соціального підприємництва. Інтеграція гендерного аспекту в концепцію соціального підприємництва призводить до формування поняття «жіноче соціальне підприємництво». Хоча специфічне визначення цього терміну відсутнє у наявних джерелах, його можна концептуалізувати на основі загальних принципів соціального підприємництва з урахуванням гендерного аспекту.

З точки зору інституційної теорії, жіноче соціальне підприємництво може розглядатися як форма інституційного підприємництва (institutional entrepreneurship), спрямованого на трансформацію гендерних норм та практик у суспільстві [3, с. 14]. Ця концепція, запропонована ДіМаджіо, дозволяє аналізувати жіноче соціальне підприємництво як активний агент інституційних змін, що не лише адаптується до існуючих соціальних структур, але й активно їх трансформує. У контексті гендерної проблематики, жінки-соціальні підприємниці виступають як «інституційні підприємці», які кидають виклик усталеним гендерним стереотипам та практикам у бізнес-середовищі та суспільстві в цілому. Їхня діяльність спрямована на створення нових організаційних форм, практик та норм, які сприяють гендерній рівності та розширенню можливостей жінок. Важливо відзначити, що ця інституційна підприємницька діяльність відбувається на різних рівнях - від мікрорівня окремих організацій до макрорівня суспільних інститутів.

Таким чином, жіноче соціальне підприємництво стає потужним інструментом інституційних змін, що має потенціал для довгострокового впливу на соціальні структури та норми. Ця теоретична перспектива підкреслює важливість вивчення жіночого соціального підприємництва не лише з економічної точки зору, але й з позиції його ролі у соціальних трансформаціях та інституційних змінах. У контексті публічного управління, концептуалізація жіночого соціального підприємництва передбачає розгляд його як об'єкта державної політики та інструменту досягнення цілей сталого розвитку.

С. Захра та інші підкреслюють роль соціального підприємництва у створенні «загального блага» (public good) та його потенціал як партнера держави у вирішенні соціальних проблем [4, с. 521]. Ці ідеї можна екстраполювати на жіноче соціальне підприємництво, розглядаючи його як специфічний сегмент соціального підприємництва, що має особливе значення для досягнення гендерної рівності та розширення економічних можливостей жінок. З точки зору публічного управління, жіноче соціальне підприємництво може розглядатися як інноваційний механізм реалізації державної політики у сфері гендерної рівності та соціально-економічного розвитку. Важливо відзначити, що такий підхід вимагає розробки спеціалізованих інструментів

підтримки та стимулювання жіночого соціального підприємництва з боку держави, включаючи законодавчі, фінансові та освітні механізми.

Підсумовуючи розгляд концептуалізації поняття «жіноче соціальне підприємництво», можна зробити наступні висновки:

- це поняття є синтезом двох ключових концептів: соціального підприємництва та гендерного підходу до економічної діяльності;
- жіноче соціальне підприємництво виступає не лише як економічний феномен, але й як потужний інструмент соціальних змін, спрямований на подолання гендерної нерівності та розширення можливостей жінок;
- з точки зору інституційної теорії, жіноче соціальне підприємництво може розглядатися як форма інституційного підприємництва, що трансформує усталені гендерні норми та практики;
- у контексті публічного управління, жіноче соціальне підприємництво постає як об'єкт державної політики та партнер держави у досягненні цілей сталого розвитку;
- концептуалізація цього поняття вимагає міждисциплінарного підходу, що інтегрує економічні, соціологічні, гендерні та управлінські теорії;
- важливим аспектом концептуалізації є розуміння специфічних цілей, методів роботи та соціальних ефектів, характерних для жіночих соціальних підприємств;
- концепт жіночого соціального підприємництва підкреслює важливість гендерно-чутливих підходів у бізнес-моделях та управлінні;
- це поняття охоплює широкий спектр діяльності - від локальних ініціатив до проектів, спрямованих на системні зміни в суспільстві;
- концептуалізація жіночого соціального підприємництва створює основу для розробки ефективних механізмів його підтримки та розвитку.

Отже, концептуалізація поняття «жіноче соціальне підприємництво» вимагає інтеграції різних теоретичних підходів та врахування багатовимірності цього феномену. Це поняття охоплює не лише гендерний аспект підприємницької діяльності, але й специфічні цілі, методи роботи та соціальні ефекти, що характеризують діяльність жінок у сфері соціального підприємництва. Подальша розробка концептуальних засад жіночого соціального підприємництва має важливе значення для формування ефективних механізмів його підтримки та розвитку в рамках публічного управління.

#### *Список використаних джерел*

1. Dees, J.G. (2001) The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Draft Paper. [http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees\\_SE.pdf](http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf).
2. Yunus M. Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism. New York : Public Affairs, 2007. 261 p.
3. DiMaggio P. J. Interest and agency in institutional theory. In: Zucker L. G. (ed.) Institutional patterns and organizations: Culture and environment. Cambridge, MA : Ballinger, 1988. P. 3-22.
4. Zahra S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing. 2009. Vol. 24, № 5. P. 519-532. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>.



**Ковальов Д. В.**

к. с.-г. н., доцент,

доцент кафедри соціальних та поведінкових наук

**Єфремов А. О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон, м. Кропивницький

## ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА РЕГІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим негативним впливом на соціально-економічне становище держави в наслідок продовження активних бойових дій. Така ситуація підвищує значення регіональної економіки України, яка представляє сукупність економічного становища територіальних громад, що були утворені внаслідок поглиблення реформи децентралізації. Завдяки діючим на момент початку повномасштабного вторгнення механізмам, територіальні громади мали можливість самостійну здійснювати фінансову політику, задля стабілізації надмірних витрат, організації супротиву ворогу та підтримки армії. Однак з початку повномасштабного вторгнення державна політика відносно регіональної була змінена задля залучення додаткових фінансових ресурсів для фінансування витрат на захист та обороноздатність України. Тому постає необхідність дослідити, яким чином державна політика щодо регіональної економіки вплинула на розвиток соціально-економічного становища.

Як відомо, наслідком військового вторгнення держави агресора на територію України стало значне падіння економічного розвитку, порівняно з 2021 роком, що характеризується численними показниками (табл. 1).

Таблиця 1.

**Показники економічного розвитку України впродовж 2021-2023 рр.**

	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, %
Рівень номінального ВВП, млрд дол США	199,77	161,99	178,76	- 10,52
Зовнішньоторговельний баланс у % до ВВП	-1,1	-16,8	-20,9	-19,8
Валовий зовнішній борг України, млрд дол США	129,71	131,99	161,53	+ 24,53
Сальдо прямих іноземних інвестицій в Україні, млрд дол США	+ 6,89	+ 0,6	+ 4,2	- 39,04

Сформовано авторами на основі [1].

Такі важливі показники, як рівень номінального ВВП, зовнішньоторговельний баланс у % до ВВП, сальдо прямих іноземних інвестицій

та валовий зовнішній борг України показують негативну динаміку. Зокрема, це пов'язано з такими зовнішніми факторами, як:

- окупація більш ніж 150 тис. км<sup>2</sup> (з яких більш ніж 40 тис. км<sup>2</sup> звільнено та повернуто під контроль уряду України) [2];
- знищення логістичних шляхів та інфраструктури;
- завдання масованих ракетних ударів по енергогенеруючим системам України;
- значні внутрішні та зовнішні міграційні процеси та ін.

Сукупність усіх негативних факторів, особливо нестача працездатного активного населення, негативно впливає на економічне становище територіальних громад, які формують загальну регіональну економіку та загальнодержавну економічну безпеку.

Задля здійснення фінансової політики уряд використовує різні методи, зокрема в листопаді 2023 року Верховна Рада ухвалила рішення про передачу ПДФО військових від місцевих територіальних громад до державного бюджету. Це рішення було обумовлено необхідністю продовжувати підвищувати обороноздатність країни, водночас завдало значної економічної шкоди для багатьох територіальних громад [3].

Водночас, розуміючи важливість економічної стійкості територіальних громад, уряд провадить політику економічної підтримки для суб'єктів господарювання, що призводить до прискорення розвитку підприємництва в територіальних одиницях, що в свою чергу, призводить до збільшення надходжень до бюджетів місцевих громад від податків. Так, найбільш поширеним в 2023 та 2024 роках способом підтримки територіальних громад є надання грантів різних розмірів на різні потреби та спрямування. Для прикладу, грантова програма «Власна справа» передбачає отримання фінансування в розмірі від 50 до 250 тис. грн і на 2024 рік держава запланувала видати 15 тис. грантів за цим спрямуванням [4, с. 801-802].

Окрім цього, можна згадати державну програму підтримки деокупованих територій та відновлення житла на них «Пліч-о-пліч», за якою тисячі будівельників допомагають населенню в деокупованих громадах Херсонщини. Це лише декілька найбільш відомих прикладів державної підтримки регіонального розвитку.

Так, відомо, що перевагами від реформи децентралізації є:

- зміцнення процесу демократичного розвитку шляхом більшої залученості населення у різні процеси, підвищуючи рівень народовладдя та громадську активність;
- зменшення корупційних ризиків;
- підвищення рівня життя;
- стимулювання економічного розвитку, так як місцеві громади мають можливість створення власних планів та стратегій розвитку, які можуть передбачати співпрацю з бізнес-спільнотою, зокрема шляхом стимулювання підприємницької діяльності, співпраці з міжнародними інвесторами;

– ефективне використання грошових ресурсів;  
– залученість підприємців до суспільних обговорень, що позитивно сприятиме на створення ефективного бізнес-середовища, розвитку інфраструктури та ін [5, с. 189-190].

Ми бачимо, що уряд України розуміє цю необхідність задля покращення соціально-економічного стану населення шляхом розвитку територіальних громад, тому в листопаді 2023 року команда Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури презентувала Дорожню карту для подальшої реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки, що включає не тільки зміну законодавства та розбудову демократії, але й підвищення інституційної та фінансової спроможності органів місцевого самоврядування [6].

Таким чином, уряд намагається максимально залучити кошти для фінансування потреб армії та обороноздатності країни, але водночас розуміє необхідність дотримання заходів, що сприятимуть стійкості та розвитку територіальних громад, впроваджуючи опосередковані методи підтримки (зокрема, грантові програми) та продовжуючи працювати над посиленням реформи децентралізації.

*Список використаних джерел:*

1. Економіка України. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 21.09.2024)
2. OpenStreetMap «DeepState». URL: <https://deepstatemap.live/#6/49.4383200/32.0526800> (дата звернення: 22.09.2024)
3. Лисогор Ірина. Верховна Рада ухвалила передачу військового ПДФО з місцевих бюджетів до державного. Lb.ua «Дорослий погляд на світ». URL: [https://lb.ua/economics/2023/11/08/583340\\_verhovna\\_rada\\_uhvalila\\_peredachu.html](https://lb.ua/economics/2023/11/08/583340_verhovna_rada_uhvalila_peredachu.html) (дата звернення: 23.09.2024)
4. Alla Karnaushenko, Viktoriia Petrenko, Natalia Kyrychenko, Liubov Borovik, Tetiana Povod, Arsen Yefremov. Transformational Processes of Financial Support for Ukrainian Agricultural Producers in the Context of Exogenous Military Aggression. Nanotechnology Perceptions. Vol. 20, S10 (2024). pp. 792-825. URL: <https://nano-ntp.com/index.php/nano/article/view/1907> (дата звернення: 23.09.2024)
5. Єфремов Арсен, Варнавська Інна. Вплив реформи децентралізації на розвиток підприємництва в регіоні. Матеріали III всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва». м. Львів, 22 травня 2024 р. С. 222. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/13764/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202024%20%D0%9F%D0%A2.pdf#page=189> (дата звернення: 23.09.2024)
6. Уряд України затвердив Дорожню карту децентралізації. Міністерство інфраструктури. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35454.html> (дата звернення: 24.09.2024)

*Ковальов М.С.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Забезпечення тривалого економічного розвитку є однією з визначальних цілей діяльності промислових підприємств в умовах сучасної глобалізації бізнесу, посилення ризиків і невизначеності, а також в умовах військової агресії проти України. Відтак, питання підвищення ефективності управління прибутком підприємств набуває не тільки пріоритетного, а й стратегічного значення, оскільки воно сприяє зростанню прибутковості та економічного розвитку господарюючих суб'єктів у тривалій перспективі. Управління прибутком є ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства, що формує основні передумови для стійкого підвищення ефективності господарської діяльності, прибутковості, платоспроможності, а також для досягнення фінансової стабільності та тривалої економічної динаміки суб'єкта господарювання.

Прибуток підприємства є першочерговою метою створення та здійснення діяльності кожного господарюючого суб'єкта. Він відображає загальну доцільність існування підприємства і виступає основою економічного розвитку країни. Управління прибутком підприємства повинно ґрунтуватися на специфічному механізмі, який є частиною загальної системи управління. Механізм управління прибутком підприємства являє собою інтегровану динамічну систему, що функціонує в рамках загального процесу менеджменту. Це, своєю чергою, сприяє забезпеченню довгострокового економічного розвитку даного суб'єкта господарювання [3].

Для реалізації мети управління прибутком на промисловому підприємстві необхідно вирішити низку завдань:

- планування оптимального рівня прибутковості в контексті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;
- виявлення резервів для зростання прибутку підприємства;
- визначення прийняттого рівня ризиків, які супроводжують операційну та фінансово-інвестиційну діяльність підприємства;
- забезпечення дієвого контролю за розподілом і використанням прибутку підприємства [4].

Ключовими аспектами управління прибутком є його формування, розподіл і використання, що вимагає створення методичного, організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення на підприємстві. Методичне забезпечення охоплює різноманітні методи аналізу, планування та контролю

обсягу прибутку. Організаційне забезпечення включає загальну структуру управління підприємством, наявні структурні підрозділи, служби та відділи, а також взаємозв'язки між ними. Організаційне забезпечення формує необхідні умови для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень стосовно формування, розподілу й використання прибутку. Інформаційно-аналітичне забезпечення має на меті використання масиву даних, необхідних для здійснення моніторингу управління прибутком підприємства з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Серед основних принципів, на яких ґрунтується управління прибутком, можна виділити такі [4]:

1. Інтеграція в загальну систему управління підприємством.
2. Комплексний підхід до прийняття управлінських рішень.
3. Висока динаміка управління.
4. Варіативність підходів у розробці окремих управлінських рішень.
5. Орієнтація на стратегічні цілі розвитку промислового підприємства.

Визначальну роль у формуванні доходів суб'єктів господарювання відіграють умови економічної діяльності, що створюються державою. В державі повинні бути забезпечені рівні стартові умови для ефективного функціонування всіх галузей та сфер економічної діяльності. В рамках українського законодавства такі умови задекларовані у нормативних актах. На сьогоднішній день, низькі показники прибутковості підприємств, що відображені в статистичній звітності, можуть бути пояснені небажанням підприємств демонструвати їх реальні значення, а також завищенням витрат виробництва з метою зменшення податкових зобов'язань [1; 5].

Суть організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємств виникає у формуванні державних умов, що сприяють ефективній діяльності суб'єктів господарювання. Це не обов'язково вимагає активного сприяння розвитку промисловості в цілому, але, принаймні, має включати обмежене втручання контролюючих органів у бізнес-процеси підприємств.

Дія економічних механізмів у контексті ринкової економіки розглядається як система взаємозв'язків економічних явищ, що виникають в результаті дії об'єктивних економічних законів ринку. Однією з ключових характеристик організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення прибутковості підприємства, є стимулювання виробників до досягнення високих результатів у господарській діяльності через економічний інтерес учасників, що є найефективнішим засобом реалізації перетворень та формування ефективного власника в різних галузях економіки України. Головною метою створення організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення прибутковості підприємств, є стійкий розвиток та ефективне управління підприємством в умовах ринку [2; 5].

При формуванні цього механізму можна виділити кілька важелів впливу. Це організаційно-економічні елементи, які включають адміністративні та ринкові інструменти (державне, регіональне, інституційне регулювання та саморегулювання). Економічні важелі впливу охоплюють інноваційно-

інвестиційні заходи, фінансово-кредитний механізм регулювання, страхування та оподаткування, ціноутворення, мотиваційні механізми, а також засоби стимулювання для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційно-інвестиційні заходи повинні включати нормативно-правову базу, що забезпечує захист інтересів інвесторів, гарантує державну недоторканість їх власності та сприяння впровадженню інноваційних методів ведення бізнесу. Фінансово-кредитні інструменти мають бути представлені розвиненою системою фінансових установ і налагодженим механізмом надання та повернення кредитів. Оподаткування комерційної ключової ролі у забезпеченні прибутковості промислових підприємств.

До організаційних важелів належать: організація управлінської діяльності, система планування, маркетингова стратегія, зовнішньоекономічні зв'язки, а також використання механізмів лізингу та оренди. Ці аспекти охоплюють структуру управління та розподіл функцій у сфері державного регулювання промислової діяльності й функціонування підприємств. Сюди входять інститути, інституції та діяльність держави, організаційні структури, які впливають на розвиток підприємств, а також система дозвільних та контрольних органів тощо.

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємств представляє собою систему елементів, що охоплює організацію, мобілізацію доходів та відповідні економічні інструменти. Їх інтеграція дозволяє досягти спільної мети – забезпечення деяких фінансових ресурсів для розширеного виробництва. У цьому контексті організаційно-економічний механізм функціонування підприємств в умовах ринку слід формувати як комплекс організаційних заходів (правового, виробничого та соціального характеру) та економічних заходів, які можуть діяти як зовнішні, так і внутрішні. Взаємодіючи та перебуваючи у взаємозв'язку, ці заходи містять активний вплив на економічні інтереси суб'єктів господарської діяльності, що сприяє підвищенню ефективності та забезпеченню сталого розвитку виробництва.

*Список використаних джерел:*

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*, 2022. № 2 (20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)
2. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкурентоспроможного розвитку області. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. праць. Вип. 189 : В 5 т. Том IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. С. 1204–1209. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8617>
3. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. № 1. С. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>
4. Мірошніченко О. Ю., Корконос Ю. В. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*, 2014. № 5. С. 280–285.
5. Ткаченко Т. П. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства, *Економічний вісник Національного технічного університету України*, 2014. № 11. С. 192–197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2014\\_11\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2014_11_32)

**Ковальчук М.С.**  
*аспірант МАУП,*

*м. Київ*

*Науковий керівник: Жук І.І.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської та  
страхової справи*

*Міжрегіональна Академія Управління персоналом,  
м. Київ*

## **КОНЦЕПЦІЇ ЗАХИСТУ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Дедалі швидше відбувається процес цифровізації сучасної економіки України, який пов'язаний з використанням технологій, інформаційних систем для перетворення традиційних галузей і сфер економіки з метою їх більшої мобільності й інтегративності, автоматизованості, ефективності та гнучкості. Головною мотивацією у цьому процесі є здатність цифрових технологій стрімко збільшувати продуктивність та ефективність економіки та бізнесу [1]. Разом з тим, такі масштабні перетворення завжди супроводжує проблема забезпечення безпеки законних економічних процесів. Саме у такому аспекті вбачається необхідність переосмислення співрозмірності обраних заходів захисту економічних процесів, й можливості економічної вигоди та зростання добробуту громадян. А саме, засоби убезпечення повинні не перешкоджати й узурпувати економіку, а лише створити умови для її убезпечення. Особливість забезпечення процесу цифровізації сучасної економіки, в сучасному розумінні, включають в себе необхідність реалізації спроможностей для подальшого економічного розвитку, оскільки не використані можливості є втратою фінансової вигоди.

Зміна економічних концепцій держави та взагалі світу потребує значних трансформацій у теоретико-понятійному апараті економічної безпеки, що, в свою чергу, розширює інтереси економічних суб'єктів та створює необхідність по-новому розглядати існуючі моделі забезпечення безпеки. Все так же не вирішено питання перебудови парадигми економічної безпеки в умовах цифровізації. Окрім того, система правової визначеності та правового захисту є більш інертною і подекуди не встигаючи за економічними змінами приймаються норми без урахування безпекового аспекту. Для забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації потрібно комплексне бачення самої системи з урахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз, які, в свою чергу, мають динамічні властивості, що постійно змінюються.

Вченими запропоновано багато моделей забезпечення економічної безпеки. Більшість вчених доходять висновку, що кожна із концепцій безпекорозуміння заслуговує на визнання й має свої підстави, тому вони існують одночасно та виражають її реальні сторони, служать її забезпеченню. Кожна з

концепцій – це необхідна протипага іншим, яка не дає впасти у крайнощі, вийти за правові межі до беззаконня та свавілля. Користь та соціальне значення кожної з концепцій у тому, щоб через критику вразливих сторін інших бачити негативні властивості та небезпечні тенденції розуміння безпеки [2, с. 273-276; 3]. Слід цілком погодитись з О. Власюком який в основу дослідження системи економічної безпеки, що характеризується ієрархічною поліструктурою, компоненти якої (зовнішні та внутрішні) поєднані системою взаємозв'язків і розвиваються на горизонтальному та вертикальному рівнях покладає комплексний, системний підхід [4, с.13-15].

Найбільш повним та оптимальним є підхід до розуміння стану безпеки, що складається у створенні цілісної, інтегративної концепції безпеки, яка відображає реалії сучасної соціокультурної цивілізаційної ситуації й об'єднує ідеї основних напрямків та підходів до розуміння стану безпеки. Тому, вкрай важливі наукові розвідки комплексного характеру. Які розглядають систему безпеки залучаючи методологію з різних галузей науки. Не ігноруючи й історичний, технічний й інформаційний аспекти.

Ми підтримуємо О. Геселева, який зазначає, що сучасний розвиток побудови загальнодержавного механізму безпеки відбувається не сам по собі, а в конкретно-історичному контексті, який багато представників гуманітарних наук називають «постмодерним»[3]. Він обумовлює можливість рівноправного існування різних підходів до безпеки, а відтак, умовність й обмеженість будь-якого єдиного, монопольного її визначення.

Отже, побудова системи забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації повинна враховувати якомога більше різноманітних підходів, враховуючи історичний, технічний й інформаційний аспект. Комплексний, інтегрований підхід у визначенні системи забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації вкрай необхідний нині.

#### *Список використаних джерел*

1. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індекс-цифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf>
2. Жаліло Я. А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с
3. Геселев О. В. Інтегративне праворозуміння як складова сучасної постмодерної правової культури: сучасність та актуальне значення <http://www.apdp.in.ua/v45/19.pdf>
4. Власюк О. С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2011. 474 с.
5. Ковальчук А. Ю. Система сучасних принципів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки держави // *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки.* № 1, 2017. с. 62–68



**Козлова В.М.**

*здобувачка наукового ступеня доктора філософії ОНП «Економіка»,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів*

## **МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

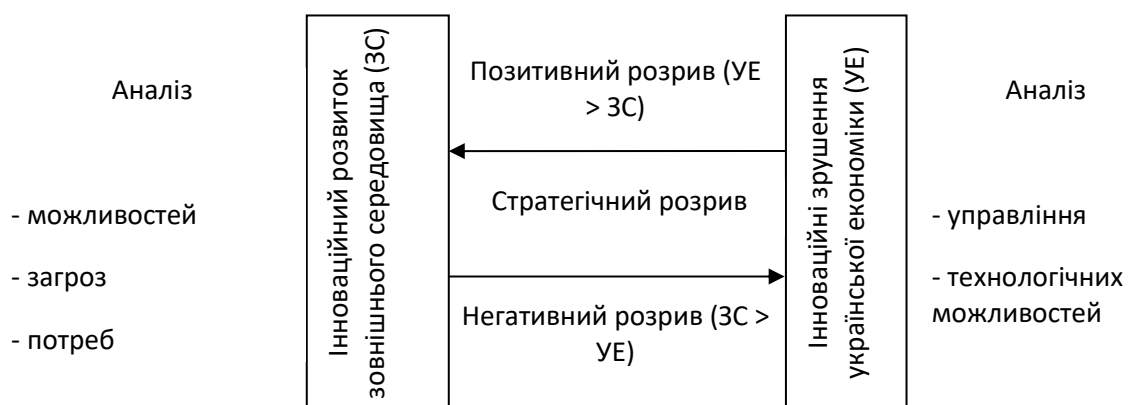
Оцінювання можливостей управлінських рішень для вирішення завдань інноваційного розвитку вітчизняної економіки є багатовимірною дослідницькою проблемою, вирішення якої потребує поєднаного використання методів статистичного аналізу, аналізу рішень та математичного моделювання. Більшість запропонованих науковцями підходів до оцінювання інноваційної спроможності управлінських впливів базуються на використанні методів багатокритеріального прийняття рішень [1; 2], однак зустрічаються аргументи щодо недостатності такого підходу та, відповідно, існуванні потреби в розробці шляхів комплексного вирішення цієї проблеми із застосуванням методів аналітичної ієрархізації спрямованих на управління інноваціями показників та формування системи ранжованих індикаторів [3].

Усталений погляд на процеси прийняття рішень щодо інноваційного розвитку включають етапи створення моделі з репрезентацією реального та бажаного стану, обрання критерію оптимальності змін та вибору оптимального шляху досягнення інноваційної цілі [4]. Натомість технологічне оновлення економіки, вплив людської діяльності на навколишнє середовище та можливість досягнення сталого розвитку визначили переорієнтування рішень на багатокритеріальну взаємодію зі стейкхолдерами, суспільством і науковим середовищем. Інноваційні підходи в системі прийняття управлінських рішень забезпечують інтеграцію параметрів стратегічного мислення та механізму реакції на зміни в межах взаємодії між суб'єктами управління і зовнішнім середовищем, дозволяючи сформувати ініціативну модель змін з достатніми для прийняття результативних управлінських рішень рівнями гнучкості та реактивності.

Висока наукоємність сучасної економіки зумовлює необхідність формування нових інструментів управління потенціалом її інноваційних зрушень. Євроінтеграція, як пріоритетний вектор вітчизняної політики сталого економічного зростання, також задає обриси трансформації управлінських рішень для формування моделей інноваційної економіки шляхом розвитку інноваційного підприємництва, активізації державно-приватного партнерства, створення можливостей для впровадження нових форм управлінської взаємодії. Водночас, digital-концепція дозволяє розглядати інноваційні управлінські рішення як фактор досягнення результативності PISA-моделі економічного розвитку за напрямками: продуктивності (Productivity), інноваційності (Innovation), швидкості (Speed) та адаптивності (Adaptiveness), розглядаючи при

цьому мінливе середовище як нестабільне, невизначене, складно організоване та суперечливе [5].

Погляд на природу інноваційної трансформації рішень з позицій концепції стратегічного розриву дозволяє виявити процесні перспективи їх прийняття для управління інноваційними зрушеннями в економіці. У цьому сенсі рішення можна визначити як конкретний момент у безперервному процесі оцінювання альтернатив у завданнях і способах досягнення мети, коли очікування щодо певного курсу дій спонукають до обрання варіанту, який має найкращий потенціал забезпечити інноваційний поступ. Як вказував Р. Drucker, прийняття рішень завжди обмежується ідентифікованим набором управлінських функцій [66, с. 98], отож трансформації стратегічного рівня зумовлюють формування висхідних потоків інноваційних управлінських рішень меншого масштабу на низхідних рівнях управління. Відповідно до запропонованої Е. Harrison концепції стратегічного розриву (рис. 1), стратегічний рівень інноваційних рішень охоплює багатоцільову взаємодію суб'єкта управління із зовнішнім середовищем для виявлення дисбалансу між існуючим і бажаним станом [7], забезпечуючи тим самим сумісність інноваційних зрушень з провідними векторами економічних та ринкових трансформацій. Отож, інноваційну трансформацію управлінських рішень за описаного підходу можна описати як формування набору логічно пов'язаних управлінських функцій, що ґрунтуються на визначенні профілю можливостей інноваційних зрушень економіки України. Вимірювання стратегічного розриву дозволяє в межах інтегрованого процесу прийняття управлінського рішення чітко ідентифікувати момент вибору з набору альтернатив з врахуванням відносної невизначеності причинно-наслідкових зв'язків.



**Рис. 2.1. Концептуальна схема аналізу стратегічного розриву для інноваційних зрушень економіки України**

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [7]*

Для з'ясування можливостей інноваційно-трансформаційного прийняття управлінських рішень в Україні використання цього підходу передбачає розробку профілю можливостей на підставі аналізу основних сильних і слабких сторін вітчизняної економіки. Водночас, слід враховувати, що критичні зміни економічного середовища також є факторами впливу на процеси трансформації

прийняття управлінських рішень. Крім того, ми беремо до уваги, що включення причинно-наслідкових зв'язків у логіку реалізації рішення може бути наслідком низки критичних подій або різного ступеня ринкової чи технологічної невизначеності, здатних викликати зміну в логіці прийняття рішень [8].

Зауважимо, що існуючі дослідження щодо інноваційної трансформації прийняття рішень формують лише первісне, обмежене розуміння цих процесів. Натомість виявлення вказаних причинно-наслідкових зв'язків та їх впливу на забезпечення інноваційних зрушень в економіці України зумовлює необхідність проведення емпіричного дослідження, дизайн якого включає пошук взаємозв'язків між рішеннями на вищому щаблі ієрархії управління економікою України та результативними змінами в галузі інноваційних зрушень вітчизняної економіки. Для проміжного порівняння, зважаючи на євроінтеграційні прагнення України, доцільно використати аналогічні показники окремих країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку), у т.ч., країни, що демонструють швидкі темпи управлінських трансформацій та інноваційного розвитку (США, Велика Британія, Швеція, Німеччина, Мексика) та країни з колишнього соціалістичного табору (Польща, Чеська Республіка) через практично ідентичні вихідні позиції розвитку економічних систем.

*Список використаних джерел:*

1. Bouncken R. B., Kraus S., Roig-Tierno N. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>.
2. Bousdekis A., Lepenioti K., Apostolou D., Mentzas G. A review of data-driven decision-making methods for industry 4.0 maintenance applications. *Electronics* (Switzerland). 2021. Vol. 10, No. 7. P. 828. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics10070828>.
3. Dickel D. G., de Moura G. L. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI revista de administração e inovação*. 2016. Vol. 13, Iss. 3. P. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.06.005>.
4. Zavadskas E. K., Turskis Z. Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview. *Technological and economic development of economy*. 2011. Vol. 17, No. 2. P. 397–427. DOI: <https://doi.org/10.3846/20294913.2011.593291>.
5. O'Sullivan J. The new apparatus of influence: Material modernism in the digital age. *International Journal of Humanities and Arts Computing*. 2014. Vol. 8, Iss. 2. P. 226–238. DOI: <https://doi.org/10.3366/ijhac.2014.0131>.
6. Drucker P. *The effective executive*. Routledge : Harper & Row, 1967. 178 p.
7. Harrison E. F. The concept of strategic gap. *Journal of General Management*. 1989. Vol. 15, Iss. 2. P. 57–72. DOI: <https://doi.org/10.1177/030630708901500205>.
8. Nummela N., Saarenketo S., Jokela P. Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*. 2014. Vol. 54. P. 527–550. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0211-x>.

**Конопля А.І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 012 Дошкільна освіта,  
Глухівський національний педагогічний  
університет імені О. Довженка,  
м. Глухів*

**Любива В.В.**

*канд. пед. наук, доцент,  
доцент кафедри теорії і методики дошкільної освіти,  
Глухівський національний педагогічний  
університет імені О. Довженка,  
м. Глухів*

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ Е-ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Державне управління займає провідну позицію на кожному етапі розвитку суспільства та актуалізує необхідність дотримання адміністративного права в контексті реформування територіально-економічних систем. Зважаючи на фундаменталістику територіального поділу на місцеві та субрегіональні рівні України загострюється потреба в переосмисленні сегменту органів публічного управління (врядування) задля надання населенню територіальних громад (далі – ТГ) виключно доступних і якісних послуг. Влада, використовуючи досить виняткові механізми координування – спирається на вже напрацьовані пріоритети, які мали б створювати оптимальні умови розвитку громад.

С. Коваленко закладає в дефініцію «публічне управління», вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство чи суспільні процеси, відносини, у залежності від покладених на нього функцій і повноважень [1]. Тому, хто як не держава, повинна забезпечити належне фінансування програм цифровізації, зокрема, через інвестиції, гранти, стипендіальні програми – це стимулює «потік» надходження приватних інвестицій в унікальні рішення, які сприяють розвитку місцевої економіки та розгалуженню інфраструктури, наприклад мережі ЗВО [3].

М. Ковальський стверджує, що стратегія публічного управління територіальним розвитком, як правило, знаходяться в протиріччі, так як неможливо в повній мірі досягти концентрованого зростання окремих територій і пропорційного розвитку економіки країни в цілому [2]. Ми суголосні з позицією науковця, тому виокремлюємо важливість компромісного складника досягнення апогею територіального розвитку в «спроможності» самих ТГ.

Е-трансформація територіально-економічних систем передбачає застосування інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) для гнучкої автоматизації менеджерських процесів (ухвалення рішень) та імплементації

досвіду (доказових практик) країн-союзниць. Без цифровізації електронного врядування та покращенні цифрової економіки цього неможливо досягти.

Визначено, що *механізмами державного управління є:*

- *нормативно-правова база* – закони, укази, статuti, накази, постанови, розпорядження, методичні рекомендації;
- *важелі-регулятори* – фінансові ресурси, корпоративні норми і т.п.;
- *інструменти ІКТ* (застосунки, програми, медіа);
- *публічно-приватне партнерство* – реалізація інноваційних проєктів та цільове використання потенціалу стартапів.

Серед проблем е-трансформації територіально-економічних систем нами вказано: низький рівень digital-інфраструктури у віддалених регіонах, нестача кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до фінансових ресурсів населення ТГ, постійні загрози кіберзпеці України. Для утвердження е-трансформації певною мірою достатньо розробити стратегії цифрової грамотності, відкинути застарілі принципи адміністрування та втілити механізми блокчейну: для «захоплення» потреб, інтересів, нахилів, цілей індивідів щоб практично втілити їх в життя, зважаючи на державне/публічне управління.

Отже, механізми держуправління е-трансформацією територіально-економічних систем повинні ґрунтуватися лише на комплексному підході до законодавчої, фінансової та інституційної підтримки. Тільки за проактивної взаємодії влади, кооперації бізнесу та суспільства можна досягти ефективної цифровізації вищеприписаної квестії, що безумовно забезпечить конкурентоспроможність та стабільний розвиток регіонів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Коваленко С. В. Механізми державного управління цифровою трансформацією територіально-економічних систем : дис. ... д-ра філософії : 281 *Публічне управління та адміністрування*. Чернігів, 2024. 278 с. URL: <https://ir2.stu.cn.ua/handle/123456789/28859> (дата звернення: 20.09.2024).

2. Ковальський М. Р. Метод експерименту щодо раціонального використання території на моделях територіальної структури регіону. *Публічне управління та митне адміністрування*. №3 (30). 2021. С. 64-68. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4622> (дата звернення: 20.09.2024).

3. Конопля А. І., Лисиця В. В. «Strategy development» закладів вищої освіти на засадах комплаєнсу та бенчмаркінгу. *Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ірпінь, 31 травня 2024 р. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. С. 493-495. URL: <http://surl.li/dwcnkh> (дата звернення: 20.09.2024).

**Копотієнко Т.Ю.**

*к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Овчарик Р.Ю.**

*к.е.н, доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Лобко О.С.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальність «Облік і оподаткування»,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ: АКТУАЛЬНІСТЬ, НАПРЯМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

В умовах глобалізації та стрімких технологічних змін питання ефективного державного управління та регулювання економіки набуває особливої актуальності для України. Реформування цієї сфери є необхідною умовою для подолання існуючих економічних викликів та створення передумов для сталого розвитку держави. Державне управління та регулювання економіки є ключовим фактором забезпечення стабільного економічного розвитку країни та підвищення добробуту її громадян.

Одним з ключових напрямів реформування державного управління та регулювання економіки є адаптація фінансового законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Це передбачає впровадження нової інноваційної моделі державного управління фінансовою системою України. Така модель має забезпечити ефективне функціонування фінансового сектору та сприяти економічному зростанню країни [1, с. 8]. Важливим аспектом цього процесу є гармонізація нормативно-правової баз України з європейськими стандартами, що дозволить створити сприятливе середовище для залучення інвестицій та розвитку бізнесу. Реформа децентралізації є ще одним важливим напрямом реформування державного управління в Україні. Вона спрямована на передачу значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Децентралізація розглядається як "сучасний концепт державотворення", що має на меті підвищення ефективності управління на місцевому рівні та покращення якості надання публічних послуг [2, с. 18]. Це передбачає створення спроможних територіальних громад, які матимуть ресурси для вирішення місцевих проблем та стимулювання економічного розвитку на своїй території.

Державне регулювання національної економіки України з урахуванням соціо-економіко-політичних взаємозв'язків є комплексним процесом, який вимагає системного підходу. Державне регулювання економіки – це "система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, здійснюваних правомочними державними установами з метою стабілізації та пристосування існуючої соціально-економічної системи до умов, що змінюються". Це визначення підкреслює багатогранність процесу державного регулювання та необхідність врахування різних аспектів суспільного життя при формуванні економічної політики. Удосконалення адміністративно-правового регулювання економічної сфери є важливим напрямом реформування державного управління в Україні. Це передбачає оптимізацію нормативно-правової бази, яка регулює економічні відносини, з метою створення сприятливого бізнес-клімату та стимулювання економічного зростання. В.В. Іванченко наголошує на необхідності "забезпечення балансу між державним регулюванням та ринковими механізмами" для досягнення оптимальних результатів економічного розвитку [4, с. 310]. Бюджетна децентралізація є ключовим елементом реформи державного управління в Україні. Вона передбачає передачу значних фінансових ресурсів та повноважень щодо їх використання на місцевий рівень. Т. Бондарук, О. Вінницька та М. Дубина визначають бюджетну децентралізацію як "процес передачі повноважень (функцій, компетенцій і відповідальності) від центрального уряду до місцевих урядів (органів місцевого самоврядування)" [5, с. 12]. Це сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та посиленню відповідальності місцевої влади перед громадою.

Реформування системи державного управління та регулювання економіки також передбачає вдосконалення механізмів взаємодії між різними рівнями влади. Це включає чітке розмежування повноважень між центральними та місцевими органами влади, а також створення ефективних механізмів координації їхніх дій. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність державного управління в цілому. Важливим аспектом реформування є впровадження принципів "good governance" (належного врядування) в практику державного управління. Це передбачає забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та інклюзивності процесів прийняття рішень на всіх рівнях влади [3, с. 55]. Впровадження цих принципів сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та створює передумови для ефективної взаємодії між владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Не менш важливим на сьогодні постає питання удосконалення податкового законодавства. Так для прикладу, запровадження електронного кабінету платників податків спрощує спілкування між платником податків і фіскальними органами, але в той час має і недоліки. Електронні системи, які використовуються податковими адміністраціями і платниками податків не є надійними в напрямі захисту інформації і уразливі до зломів і передачі конфіденційної інформації.

Таким чином ризик несанкціонованого проникнення у бази даних контролюючих органів наразі на високому рівні. Аналізуючи податкове законодавство різних країн потрібно зазначити, що зарубіжні країни не мають тенденції щодо спрощення податкової системи за рахунок організації електронного урядування. Запровадження в Україні електронного урядування якраз і виступає одним із напрямів покращення інвестиційного клімату для іноземних інвесторів на рівні державного регулювання економіки. На нашу думку, запровадження електронного документообороту в системі податкового сектору повинно бути захищене зі сторони кібербезпеки і забезпечувати належні технічні вимоги. Важливим є те, що в Україні масово поширюється корупція, яка характеризується тенденцією до зростання у воєнний період. Антикорупційні заходи спрямовані на її знищення за рахунок підвищення відповідальності винних на законодавчому рівні осіб дали б позитивний результат регулювання економіки на рівні держави. Успішна реалізація реформ у сфері державного управління та регулювання економіки вимагає не лише законодавчих змін, але й трансформації підходів до управління на всіх рівнях влади. Це передбачає підвищення професійного рівня державних службовців, впровадження сучасних інформаційних технологій та розвиток культури стратегічного планування.

*Список використаних джерел:*

1. Сухонос В. В., Миргород-Карпова В. В., Стеблянюк А. В. Напрямки адаптації фінансового законодавства України до законодавства ЄС з урахуванням впровадження концепції нової інноваційної моделі державного управління фінансовою системою України. Правові горизонти. 2020. № 22. С. 26-34. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84266>
2. Баштанник В. В., Кудрявцева М. В. Реформа децентралізації як сучасний концепт державотворення. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2(45). С. 17-24. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/178/154>
3. Кириченко К. І. Державне регулювання національної економіки України з урахуванням соціо-економіко-політичних взаємозв'язків: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Суми, 2019. 261 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/73274>
4. Іванченко В. В. Напрями удосконалення адміністративно-правового регулювання економічної сфери в Україні. Право та державне управління. 2022. № 3. С. 308-313. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3\\_2022/3\\_2022.pdf#page=308](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2022/3_2022.pdf#page=308)
5. Бондарук Т. Г., Вінницька О. А., Дубина М. В. Теоретичні аспекти бюджетної децентралізації в контексті реформ державного управління в Україні. Світ фінансів. 2018. Вип. 2. С. 7-19. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/31327>



**Коростова І.О.**

*к.е.н., старший викладач*

*кафедри маркетинг та бізнес-адміністрування,*

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,*

*м. Дніпро*

**Ковтуненко А.С.**

*здобувачка вищої освіти,*

*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,*

*м. Дніпро*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ НА РІЗНИХ РІВНЯХ**

Механізми управління економікою на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях є необхідними для забезпечення ефективної роботи економіки країни, сталого розвитку та досягнення цілей національної економічної політики.

1) На галузевому рівні управління економікою здійснюється через формування і реалізації галузевих програм розвитку, розробку стратегій виробництва та конкуренції, залучення інвестицій, створення системи управління якістю продукції та послуг, тощо.

Галузеві програми розвитку є основними інструментами управління економікою на галузевому рівні. Вони повинні бути розроблені на основі аналізу галузевих потреб, можливостей та ризиків, а також на основі національної економічної політики. Галузеві програми розвитку повинні включати в себе конкретні цілі, завдання та заходи, спрямовані на розвиток галузі, збільшення її конкурентоспроможності, покращення якості продукції та послуг.

Розробка стратегій виробництва та конкуренції є важливим кроком у процесі управління економікою на галузевому рівні. Стратегії виробництва повинні бути направлені на збільшення ефективності виробництва, покращення якості продукції, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності галузі. Стратегії конкуренції повинні бути спрямовані на підтримку конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Залучення інвестицій є важливим фактором у процесі управління економікою на галузевому рівні. Інвестиції можуть бути спрямовані на розвиток виробництва, модернізацію обладнання, освіти та навчання робітників, тощо.

Система управління якістю продукції та послуг є важливим елементом у процесі управління економікою на галузевому рівні. Вона повинна бути спрямована на забезпечення високого рівня якості продукції та послуг, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність галузі.

2) На міжгалузевому рівні управління економікою забезпечується через координацію діяльності різних галузей економіки, розробку міжгалузевих програм розвитку, формування систем взаємодії між галузями, залучення міжгалузевого співробітництва в процесі виробництва та реалізації продукту.

У наш час в економіці існує безліч різних галузей, які повинні співпрацювати між собою для досягнення спільних цілей. Для цього необхідна координація їхньої діяльності, що дозволяє уникнути конфліктів інтересів, збільшити ефективність виробництва та реалізації продукції.

Міжгалузева координація діяльності полягає в наступному:

- Розробка міжгалузевих програм розвитку: для досягнення спільних цілей необхідно розробити програми, які об'єднують зусилля різних галузей.
- Формування систем взаємодії між галузями: для ефективного управління необхідні системи, які дозволяють взаємодіяти між галузями.
- Залучення міжгалузевого співробітництва: для досягнення спільних цілей необхідно залучати різні галузі до співпраці.
- Виробництво та реалізація продукту: після розробки програми та формувань систем взаємодії необхідно провадити виробництво та реалізацію продукції.

Таким чином, міжгалузеве управління економікою є ефективним інструментом для досягнення спільних цілей, збільшення ефективності виробництва та реалізації продукції.

3) На регіональному рівні управління економікою здійснюється через формування і реалізацію регіонів розвитку, розробку регіональних програм розвитку, створення системи управління регіонами, залучення регіональних інвестицій, тощо.

Регіональне урядування економікою здійснюється через кілька основних шляхів. Першим з них є формування та реалізація регіонів розвитку. Цей процес передбачає визначення пріоритетів розвитку регіону, визначення напрямків для інвестицій та ресурсів, а також створення умов для їх реалізації.

Другим шляхом є розробка регіональних програм розвитку. Ці програми повинні бути спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як створення робочих місць, збільшення виробництва та інвестування в соціальні інфраструктури.

Третім шляхом є створення системи управління регіонами. Ця система повинна забезпечити координацію дій різних органів влади, бізнесу та громадськості на регіональному рівні, щоб досягти спільних цілей.

Четвертим шляхом є залучення регіональних інвестицій. Цей процес передбачає залучення приватних інвесторів до регіону, щоб забезпечити фінансування проектів та програм розвитку.

Ще одним важливим аспектом регіонального урядування економікою є співробітництво між різними органами влади та бізнесом. Це дозволяє вирішувати проблеми на регіональному рівні, створювати нові можливості та обмежувати ризики.

У загальному випадку, ефективне регіональне урядування економікою дозволяє досягти наступних результатів:

- Розвиток інфраструктури;
- Зростання виробництва;
- Збільшення робочих місць;

- Збільшення доходів населення;
- Спільне рішення соціальних проблем.

Таким чином, регіональне урядування економікою є важливим кроком для досягнення позитивних результатів на місцевому рівні.

Однак, для ефективного здійснення управління економікою на різних рівнях необхідно враховувати такі чинники як:

- ✓ участь усіх учасників економіки в процесі прийняття рішень;
- ✓ забезпечення відкритості та прозорості в управлінні економікою;
- ✓ формування єдиної державної політики в області економічного розвитку;
- ✓ розвиток системи освіти та науково-технічної сфери;
- ✓ забезпечення захисту навколишнього середовища та соціального захисту населення.

Таким чином, механістичм управління економікою на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях повинні бути зорієнтовані на досягнення цілей національної економічної політики, сприяння розвитку різних галузей економіки, захисту навколишнього середовища та соціального захисту населення.

#### *Список використаних джерел*

1. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення: 25.09.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150
2. Ходирєва, О. О. (2022). Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (105), 34-39. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-5>
3. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6503>

**Котелевська Я.В.**

*викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЛАДИ: МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Децентралізація є однією з основних реформ, що має на меті передати владні та економічні повноваження від центральної влади до місцевих органів. Економічна децентралізація передбачає надання місцевим громадам можливості самостійно розпоряджатися та управляти ресурсами, приймаючи рішення щодо бюджету й управління. Це дає громадам змогу ефективніше використовувати свої ресурси. Процеси децентралізації передбачають відкритість влади перед потребами та вимогами людей на постійній основі: від розподілу бюджету до перейменування вулиць, встановлення чи демонтажу пам'ятників тощо [1]. Однак, варто пам'ятати, що існують ризики нерівномірного розвитку регіонів, особливо в контексті нерівного розподілу ресурсів. До того ж децентралізація мирного та воєнного часу відрізняється кардинально - інші умови та інші пріоритети для держави та громад.

Територіальні громади в рамках реформи децентралізації набувають все більшої ваги як економічні суб'єкти, які мають реальні інструменти впливу на розвиток власних територій. Поняття «територіальна громада» в економічній науці України є відносно новим. Закон України «Про місцеве самоврядування» (21.05.1997) трактує територіальну громаду так: «це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [2].

На сьогодні в Україні завершено формування трирівневої системи адміністративного устрою, яка складається з регіонів (27 одиниць: області, АРК, міста Київ і Севастополь), районів (формально 140, оскільки 14 районів в АР Крим будуть ліквідовані після деокупації, і замість них створять 10 нових. Крім того, близько 1/6 районів знаходяться на тимчасово окупованих територіях Луганської, Донецької, Херсонської, Запорізької, Дніпровської та Харківської областей. До реформи в Україні було 490 районів). 12 червня 2020 року уряд, на підставі закону № 562-ІХ, визначив адміністративні центри та території громад, спираючись на попередньо об'єднані громади й затверджені перспективні плани. Загалом було затверджено 1470 громад, що повністю охоплюють територію 24 областей. До реформи існувало 11,5 тисяч громад [3].

Громади давно досліджуються в правовому та соціологічному аспектах, проте їхній економічний потенціал залишається до кінця не розкритим. Реформи децентралізації та укрупнення громад зумовили потребу в дослідженні

економічної природи громад та у створенні ефективних механізмів їх соціально-економічного розвитку [4, с 47]. Місцеве самоврядування, разом із повноваженнями, отримує і збільшення відповідальності за розподіл та управління ресурсами. Територіальні громади перетворюються на локальних лідерів розвитку. Вони відповідають за забезпечення місцевих потреб, управління бюджетом та залучення інвестицій. Основною метою громади є створення комфортних умов для життя населення через ефективне використання наявних ресурсів, надання їм високоякісних та доступних публічних послуг. Завдяки реформі громади розвивають локальну економіку через підтримку малого та середнього бізнесу, покращують інфраструктуру та соціальні послуги, створюють нові робочі місця. Досягнення зазначених цілей неможливе без належного рівня економічного розвитку відповідних територій, їх фінансового забезпечення і достатніх джерел для наповнення місцевих бюджетів.

Економічна децентралізація на рівні громади реалізується через механізми створення прозорих місцевих бюджетів, які дозволяють ефективно планувати доходи та витрати. Громади здобули повноваження та ресурси, які мають міста обласного значення, зокрема - зарахування до місцевих бюджетів 60% податку на доходи фізичних осіб, які застосовують на виконання повноважень. На місцях повністю залишаються надходження від податків: єдиного, на прибуток підприємств і фінансових установ комунальної власності та податку на майно (нерухомість, земля, транспорт) [3].

Від здатності громади самостійно генерувати потік доходів з місцевих податків та зборів залежить стабільність місцевого бюджету. Це створює підґрунтя для самостійного визначення пріоритетів розвитку громади, спрямовуючи кошти на відповідні цілі та напрямки. Так, для реалізації проєктів з підтримки аграрного сектору, туризму чи промисловості, громади можуть залучати зовнішні інвестиції, міжнародну фінансову допомогу, застосовувати механізм державно-приватного партнерства, гранти, дотації, субвенції тощо. До того ж децентралізація відкрила нові можливості для розвитку форм співпраці безпосередньо між громадами, особливо, для тих, які є сусідами. Співробітництво територіальних громад дозволяє реалізовувати спільні проєкти в таких сферах, як культура, спорт, освіта та охорона здоров'я. При цьому, ключовим фактором спроможності громади є компетентне місцеве управління, яке вміє ефективно розпоряджатися наданими ресурсами та забезпечувати комунікацію з громадянами і центральною владою.

Проте, незважаючи на позитивні аспекти децентралізації, громади стикаються з низкою викликів, таких як недостатнє фінансування, нестача кваліфікованих кадрів, від яких залежить ефективність управління, та збройна агресія з боку РФ. Через останню деякі громади зазнали окупації (громади Донецької, Харківської, Дніпропетровської, Луганської, Запорізької, Херсонської, Миколаївської, Сумської, Чернігівської областей), а прифронтові території перебувають під постійними обстрілами. Багато громад стикаються з серйозними труднощами в процесі адаптації до нових умов самоврядування. Відсутність досвіду в управлінні власними фінансами, недостатність

професійних кадрів та слабка інфраструктура призводять до фінансових криз, неефективного використання ресурсів та зростання соціальної нестабільності. Одним з найбільших викликів є нерівномірний розвиток регіонів: багатші громади мають більше можливостей для залучення інвестицій та прискореного розвитку, в той час як бідніші громади, особливо в сільських районах, часто залишаються на периферії економічного та соціального життя.

Такий дисбаланс призводить до зростання соціальних та економічних розривів, що може посилювати міграційні процеси, особливо серед молоді, яка прагне кращих умов життя в більш розвинених регіонах або в містах. Однак, для подолання цих проблем громади можуть використовувати кілька важливих стратегій. По-перше, розвиток міжрегіональної співпраці може сприяти обміну досвідом та ресурсами, що допоможе слабшим громадам скористатися перевагами спільних проєктів та ініціатив. По-друге, впровадження інноваційних технологій, зокрема в управлінні, комунальних послугах та освіті, може значно підвищити ефективність використання ресурсів і прискорити економічний розвиток.

Отже, децентралізація надає територіальним громадам реальні інструменти для управління власними ресурсами та розвитку локальної економіки. Громади стають основою для економічного зростання регіонів, ефективно використовуючи свої можливості та повноваження. Для цього потрібні компетентні управлінці, підтримка з боку центральної влади та вирішення проблем нерівномірного розподілу ресурсів. Важливо продовжувати реформу децентралізації з акцентом на підвищення економічної незалежності громад. Таким чином, територіальні громади можуть стати ключовими драйверами регіонального розвитку в Україні.

#### *Список використаних джерел*

1. Шабанов М. Громади Одещини під час війни: децентралізація триває. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу : URL: <https://dif.org.ua/article/gromadi-odeshchini-pid-chas-viyni-detsentralizatsiya-trivae> (Дата звернення 01.10.2024).
2. Закон України «Про місцеве самоврядування» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст. 170 [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (Дата звернення 01.10.2024).
3. Територіальні громади 2020 року: перелік та основні дані. Децентралізація дає можливості: офіційний веб сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (дата звернення 01.10.2024).
4. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2020. 531 с.
5. Круглашов, А., Бурега, В. (2021). Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*, 9 (2), 68-76. <https://doi.org/10.15421/152120>

*Котова І.М.*  
*ст.наук.сп. НДЧ,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

Економічна стійкість та незалежність України великою мірою залежать від продовольчої безпеки суспільства. Адже розв'язання комплексу проблем, від яких залежить продовольча безпека держави, є ключовим завданням у сфері забезпечення економічної безпеки країни. Стан країни вважається задовільним щодо продовольчої безпеки, якщо вона здатна досягти достатнього рівня харчування всім громадянам за звичайних умов та мінімально необхідного – за надзвичайних обставин.

Безсумнівно, вести мову про продовольчу безпеку неможливо без урахування того, що законодавство України розуміє під цією категорією. Наразі у законодавстві України існує єдине її нормативне визначення. Так, у п. 2.13 ст. 2 Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» зазначено: «Продовольча безпека – захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання її звичайної життєвої діяльності» [1]. Одразу ж маємо звернути увагу на те, що у 2011 році розроблений проект Закону про продовольчу безпеку України, який був винесений на розгляд Верховної Ради України, визначає: «продовольча безпека - соціально-економічний та екологічний стан в державі, при якому всі її громадяни стабільно та гарантовано забезпечені продовольством в необхідній кількості, асортименті та відповідної якості» [2]. Можемо додати, що продовольча безпека України – здатність держави задовольняти потреби населення в харчуванні на рівні не нижче медичних обґрунтованих норм. Вона гарантована наявністю відповідних ресурсів, потенціалом внутрішнього виробництва, незалежно від внутрішніх і зовнішніх умов (погроз), спроможна забезпечити сприятливу демографічну динаміку, збереження генофонду нації, сталість розвитку, інтеграцію країни у світовий економічний простір, суверенітет і незалежність.

Забезпечення продовольчої безпеки регіонів України є проблемою, яка щороку набирає все більшої актуальності, особливо значення це питання набуло в період військової агресії. Існує необхідність налагодження співробітництва регіонів для забезпечення продовольчої безпеки, зокрема й доступності населення до продуктів харчування у відповідь на виклики часу. Важливим регіональним завданням є забезпечення населення регіону якісними продуктами харчування в обсягах, що відповідають раціональним нормам споживання.

За оцінками спеціалістів, рівень продовольчої безпеки держави можна вважати достатнім лише у випадку, якщо частка національного виробництва найважливіших харчових продуктів у загальному обсязі їх споживання складає не менше 80%, а частка витрат на харчування у бюджеті сім'ї не вище 60% [3],

Оцінка рівня продовольчої безпеки здійснюється на основі індикаторів, що рекомендуються Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO) та Всесвітньою організацією охорони здоров'я, а також на основі ряду інтегральних показників, які визначено проектом Закону "Про продовольчу безпеку України" [2, ст. 11]. Бачимо, законодавство України покладає на державу в особі публічної адміністрації обов'язок гарантування кожному безперешкодного економічного доступу до продуктів харчування.

Дієвим інструментом врівноваження попиту і пропозиції, моделювання ситуації на ринку продовольства є складання прогностичних балансів продовольчих ресурсів, які характеризують очікувані джерела надходження ресурсів основних видів продовольства та канали їх використання, надають можливість моделювати ситуацію на ринку продовольства, визначати необхідні обсяги нарощування виробництва та шляхи формування фонду споживання продукції. Своєчасність та точність інформації щодо наявності сільськогосподарської та харчової продукції, обсягів виробництва, споживання та запасів, а також цін зменшує невизначеність і дозволяє регіональним органам влади, трейдерам, споживачам і виробникам приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, в умовах воєнного стану та передачі відповідальності за планування та реалізацію ресурсного забезпечення від центральних до регіональних органів влади, забезпечення усіх складових продовольчої безпеки має відбуватися на регіональному рівні, що дає змогу оперативно реагувати на виклики та ефективно використовувати усі види ресурсів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.04 № 1877-IV URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877>
2. Проект Закону України від 28.04.2011 № 8370-1 «Про продовольчу безпеку України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01A?an=3>
3. Лозинська Т.М. Основні задачі забезпечення продовольчої безпеки країни / Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: колективна монографія у двох томах. Т. 1 / за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Амбросова, Г.Є. Мазнева. – К.: IAE, 2001. – С. 130. URL:
4. [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=ru&user=TPeW9UgAAAAJ&citation\\_for\\_view=TPeW9UgAAAAJ:Y0pCki6q\\_DkC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=TPeW9UgAAAAJ&citation_for_view=TPeW9UgAAAAJ:Y0pCki6q_DkC)



**Круглов В.В.**

*д.держ.упр., доцент,  
професор кафедри соціології і публічного управління,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

## **ВПЛИВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Державно-приватне партнерство (ДПП) стало одним з ключових механізмів сприяння економічному розвитку на регіональному рівні. Поєднуючи сильні сторони державного та приватного секторів, ДПП спрощують надання основних послуг та використання інфраструктури, стимулюють інвестиційні надходження та сприяють інноваціям. Державно-приватне партнерство в своїй основі передбачає виконання угод про співпрацю між державними органами та підприємствами приватного сектору, спрямованих на надання державних послуг або реалізацію інфраструктурних проєктів. Партнерська взаємодія може приймати різні форми, включаючи проєкти «будівництво-експлуатація-передача» (BOT), спільні підприємства та контракти на обслуговування [1]. Головною метою ДПП є посилення ефективності, досвіду та капіталу приватного сектору, зберігаючи при цьому суспільний нагляд і підзвітність.

Розвиток інфраструктури – один із найбільш значних результатів реалізації проєктів ДПП. Регіони часто стикаються з обмеженнями фінансування, які впливають на їхню здатність інвестувати у важливу інфраструктуру, таку як транспорт, охорона здоров'я та освіта. ДПП може забезпечити необхідний ресурс і технічну реалізацію для розвитку зазначених активів. Питання відбудови інфраструктурних об'єктів на регіональному рівні в Україні стало нагальним завданням в умовах воєнного стану [2], зважаючи в першу чергу на значні руйнування електро- та теплогенеруючих систем.

ДПП може стимулювати створення нових робочих місць шляхом сприяння інвестиціям у регіональні проєкти. Покращена інфраструктура може залучити нові підприємства до регіону, ще більше розширивши можливості працевлаштування. Регіони, які ефективно впровадили ДПП, спостерігали значне зростання кількості робочих місць і рівня зайнятості на місцевому рівні [3].

Приватний сектор привносить інноваційні рішення та посилює ефективність державних проєктів. Залучаючи приватні підприємства до планування та реалізації проєктів, держава може отримати вигоду від нових технологій, раціоналізованих процесів і передового досвіду. Використовуючи досвід приватного сектору, держава підвищує якість надання послуг у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта та громадська безпека. Вказане вдосконалення не тільки приносить користь громадянам, але й сприяє створенню

більш привабливого середовища для бізнесу, таким чином посилюючи регіональне економічне зростання.

Регіони, які ефективно використовують ДПП, часто залучають додаткові інвестиції. Наявність успішного державного та приватного співробітництва може сигналізувати потенційним інвесторам про те, що регіон прагне до зростання та розвитку. Розподіляючи ризики між державними та приватними структурами, ДПП можуть зробити інвестиції більш привабливими для суб'єктів приватного сектора, які можуть вагатися щодо співпраці з державними підприємствами.

Незважаючи на те, що ДПП пропонують численні переваги для регіонального економічного розвитку, для забезпечення їх успіху необхідно вирішити кілька проблем. Дієве та стабільне нормативно-правове середовище має вирішальне значення для успіху ДПП. Невизначеність політики може стримувати приватні інвестиції та перешкоджати реалізації проєкту. Держава повинна встановити прозорі межі, які окреслюють ролі та обов'язки кожного партнера, одночасно забезпечуючи підзвітність. Сторони мають юридично домовитися про розподіл ризиків, щоб уникнути суперечок під час виконання проєкту ДПП. Успіх ДПП часто залежить від сприйняття громадськістю. Громадяни можуть скептично ставитися до приватизації та очікувати, що державні послуги знизять якість під приватним управлінням. Створення надійних механізмів моніторингу та оцінки має важливе значення для розуміння ефективності ДПП.

Використовуючи сильні сторони обох секторів, ДПП може сприяти розвитку інфраструктури, створювати робочі місця, стимулювати інновації і покращувати надання послуг на регіональному рівні. Однак, щоб партнерства були успішними, важливо вирішити пов'язані з цим питання, зокрема сформувані сприятливе нормативно-правове середовище, досягти домовленості про розподіл ризиків і суспільного визнання. За умови відповідного планування та виконання ДПП може стати потужним інструментом для сприяння сталому регіональному економічному зростанню, що стимулюватиме більш широкий економічний розвиток країни. Виходячи з потреб післявоєнної відбудови України, держава все більше має використовувати потенціал ДПП, а постійні зусилля щодо вдосконалення різних моделей та форм партнерства будуть мати вирішальне значення для повного використання їхніх переваг і забезпечення потреб як державних органів, так і територіальних громад.

#### *Список використаних джерел*

1. Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018 рік. №2. С. 56–61.
2. Kruhlov V., Dvorak J., Moroz V., Tereshchenko D. Revitalizing Ukrainian Cities: The Role of Public-Private Partnerships in Smart Urban Development. Central Eur. Public Adm. Rev. 2024. № 22. P. 85–107.
3. Tasci M., Njinju B., Braitsch H. PPP Loans & State-level Employment Growth. Federal Reserve Bank of Cleveland, 2021. URL: <https://www.clevelandfed.org/publications/economic-commentary/ec-202120-ppp-loans-and-state-level-employment-growth>.

**Крючок В.І.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*

*Науковий керівник: Охріменко А.Г.*

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри менеджменту*

*готельно-ресторанного бізнесу,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Креативні індустрії відіграють важливу роль в інноваційному та стійкому економічному розвитку країн, створюють сприятливі умови для роботи бізнесу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та збагаченню культурного життя. В контексті масштабування автоматизації та роботизації низки робочих процесів креативна економіка може стати такою собі «подушкою безпеки» для працівників. За даними британського інноваційного агентства Nesta наразі вже 86% робочих місць, в яких значною мірою задіяні творча та інтелектуальна складові, у США та 87% у Великій Британії, мають низький ризик витіснення шляхом автоматизації [1].

Креативні індустрії – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження [2]. Креативні індустрії (КІ) України включають наступні сегменти: 1) візуальне мистецтво: живопис, фотографія тощо; 2) сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, цирк, ляльковий театр тощо; 3) література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; 4) аудіальне мистецтво; 5) аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, тощо; 6) дизайн; 7) мода; 8) нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, змішана реальність тощо); 9) архітектура та урбаністика; 10) реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги; 11) бібліотеки, архіви та музеї; 12) народні художні промисли [3]. Всього 34 види економічної діяльності.

Креативні індустрії сприяють створенню нових робочих місць, допомагають збільшити грошовий обіг суб'єктів креативної сфери, їх внесок у ВВП, а також сприяють розвитку експорту [4].

Креативна економіка та креативні індустрії спільно сприяють економічному зростанню та розвитку суспільства. У 2022 році Україна експортувала креативних послуг на 3766 млн доларів США, імпортувала на 724 млн, таким чином, позитивне сальдо склало 3042 млн доларів США. Частка експорту креативних послуг за даними Державної служби статистики України у загальному експорті послуг становила 41,1%. З частки креативних послуг 41,1%,

40,5% становлять послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги, 0,4% – роялті, а 0,2% культурні та рекреаційні послуги. Майже весь експорт у креативних індустріях іде від сфери ІТ [5].

Значний внесок креативних індустрій також спостерігається у підтримці місцевих громад та регіонального розвитку. Вони створюють унікальну ідентичність різних регіонів країни та сприяють збереженню культурного надбання [5]. Таким чином, розвиток креативних індустрій є потужним інструментом для регіонального економічного піднесення, оскільки вони поєднують інноваційні технології з культурною спадщиною, створюючи умови для сталого розвитку економіки і підвищення її конкурентоспроможності.

Збільшення капіталу в секторах креативних індустрій на 1 грн призводить до збільшення загального ВВП на 1,9-2,2 грн. Програмування має найбільший мультиплікатор від зростання капіталу порівняно з усіма галузями [6]. Це особливо важливо для місцевої економіки, оскільки така динаміка сприяє економічному зростанню та підвищенню рівня життя в регіоні.

Частка доданої вартості креативних індустрій в економіці України співмірна з часткою креативних індустрій в економіці Німеччини. Важливість розвитку креативної економіки щороку стає все очевиднішою. Всесвітній економічний форум (WEF) визначив креативність однією з головних компетенцій майбутнього [5].

Дослідження показало, що розвиток креативних індустрій має значний потенціал для підвищення економічної активності на регіональному рівні. Вони сприяють створенню нових робочих місць, збільшенню доходів, експорту та соціальній інтеграції. Зокрема, українська ІТ-сфера є лідером серед креативних послуг, забезпечуючи 41,1% загального експорту послуг, що свідчить про її ключову роль у національній економіці.

#### *Список використаних джерел*

1. Що таке креативна економіка і чому її називають новою економічною епохою? URL: <https://algoritm.ngo/blogs/shcho-take-kreatyvna-ekonomika-i-chomu-yiyi-nazyvaiut-novoju-ekonomichnoju-epokhoju>
2. Про культуру : Закон України №2778-VI від 14.12.2010р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
3. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Розпорядження Кабінету міністрів України від 24 квітня 2019 р. No 265 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
4. Інвестиції: практика та досвід № 4/2024. Польова Н. М., Шевчук І. Я., Шевчук Я. Я. Вплив креативних індустрій. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3039/3075/7394>
5. Креативні індустрії: їх роль та місце у сучасному українському суспільстві URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kreatyvni-industriyi-yih-rol-ta-misce-u-suchasnomu-ukrayinskomu-suspilstvi/>
6. Креативні індустрії та їхній внесок у економічний розвиток. URL: <https://ciau.org.ua/novyny/kreatyvni-industrii-ta-ikhniy-vnesok-u-ekonomichnyy-rozvytok/>

**Кудинська А.О.**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
**Томашук І.В.**  
*Phd, доцент,*  
*доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,*  
*Вінницький національний аграрний університет,*  
*м. Вінниця*

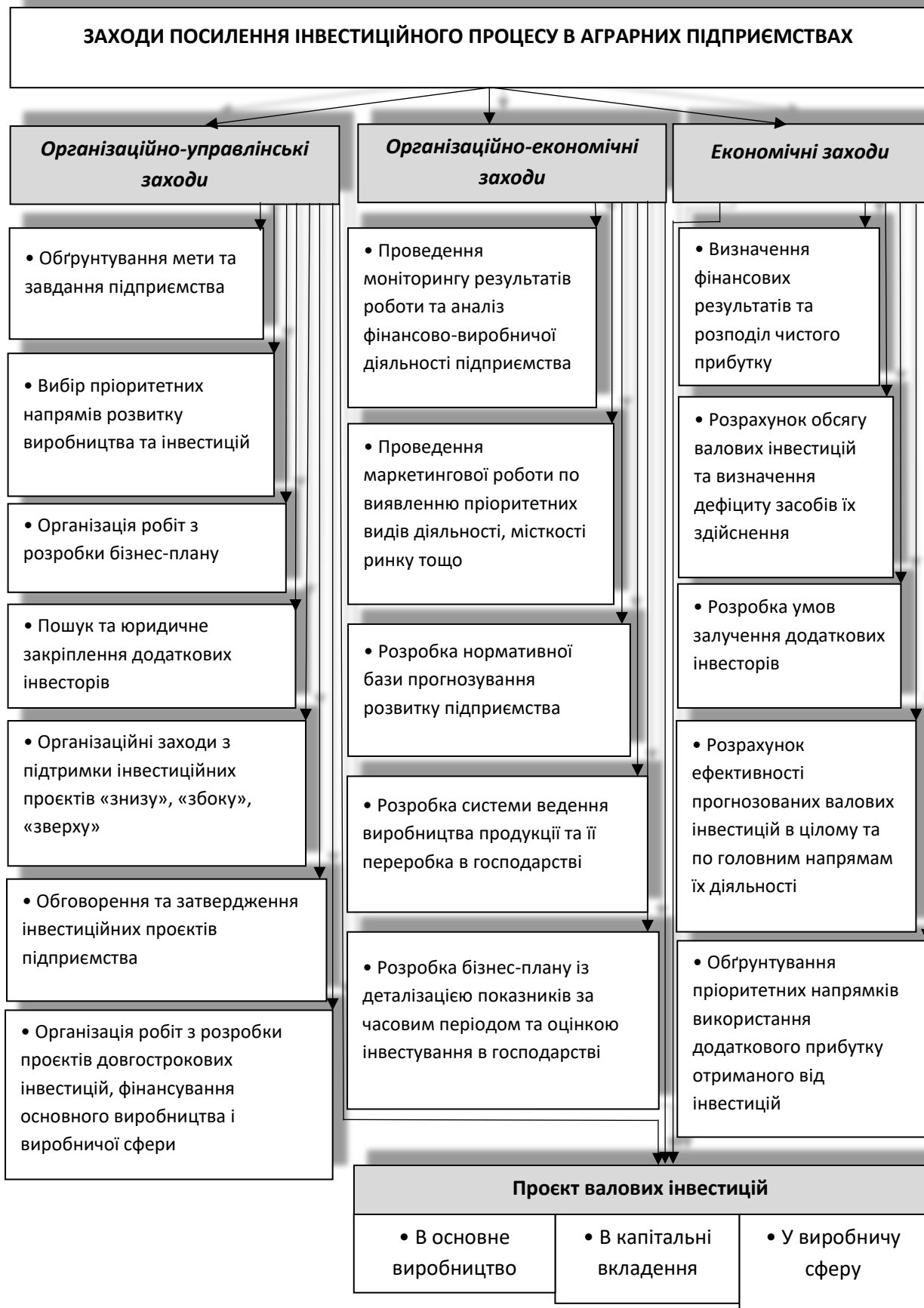
## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Важливою частиною аграрної політики держави є подолання кризових явищ, впровадження науково-технічного прогресу та розвиток сільськогосподарської галузі з метою досягнення соціально-економічних результатів, вирішення продовольчої проблеми та розширення експортного потенціалу. Інвестиційна діяльність є одним із ключових інструментів для залучення та формування ресурсів, необхідних для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств. Однак через агресію росії Україна стикається з критичною нестачею інвестиційних ресурсів.

Існує кілька шляхів стимулювання інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Серед них – створення сприятливого інвестиційного клімату, де уряд може сприяти інвестиціям у аграрний сектор, запроваджуючи прозорі та стабільні правила гри, знижуючи бюрократичні бар'єри та забезпечуючи правову та фінансову стабільність [1]. Ще одним важливим напрямком є надання доступних фінансових інструментів, таких як кредити з низькими відсотковими ставками, гранти та субсидії для розвитку аграрних підприємств. Підтримка наукових досліджень, розробка нових технологій і впровадження інновацій у виробництво зробить аграрний сектор більш привабливим для інвесторів.

Інвестиції в покращення інфраструктури, зокрема в будівництво та ремонт доріг, залізниць і портів, сприятимуть кращому транспортуванню сільськогосподарської продукції. Розвиток внутрішніх і зовнішніх ринків збуту, включаючи підтримку експорту через торговельні угоди та розширення міжнародних партнерств, також допоможе активізувати інвестиції в аграрному секторі [3]. Крім того, впровадження сучасних методів управління та вдосконалення корпоративного управління на аграрних підприємствах підвищить їхню привабливість для потенційних інвесторів.

На рис. 1 представлено систему основних заходів, спрямованих на посилення інвестиційного процесу в аграрних підприємствах. Ці заходи включають маркетингову роботу з виявлення пріоритетних видів діяльності та місткості ринку, що сприятиме активізації інвестиційної діяльності в аграрному секторі та його подальшому розвитку. Успішність інвестиційних проєктів багато в чому залежить від відкритості органів влади та місцевого самоврядування до діалогу із громадськістю та виробничою сферою (агробізнесом) [2].



**Рис. 1. Система основних заходів посилення інвестиційного процесу в аграрних підприємствах**

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Ключову роль у підвищенні інвестиційної привабливості аграрного сектору в регіонах України повинна відігравати держава, яка володіє необхідними бюджетними і позабюджетними ресурсами для визначення перспективних напрямків та об'єктів інвестування на національному рівні [2]. Водночас місцеві органи влади та самоврядування мають розробляти стратегії інвестиційної політики на рівні регіону, спрямовані на залучення фінансів для перспективних проєктів, визначення пріоритетних напрямків інвестування та контроль за раціональним використанням отриманих коштів.

На сьогодні інвестиційні ресурси спрямовуються на забезпечення безперервності виробничих процесів, фінансове оздоровлення підприємств та технічне переоснащення, що позитивно впливає на розвиток суміжних галузей, таких як переробна промисловість у сільському господарстві [3].

Для стимулювання залучення стратегічних інвесторів та підвищення інвестиційної привабливості України, а також для створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності економіки, було прийнято Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями».

Вибір оптимального механізму залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор України має базуватися на національних пріоритетах, що відповідають потребам окремих галузей та інтересам стратегічних інвесторів [1]. Ці пріоритети повинні стати основою для формування державної стратегії розвитку аграрного сектору, зокрема шляхом створення сприятливих організаційно-економічних умов для залучення іноземного капіталу.

Активізація інвестиційної діяльності в Україні також можлива за умов належного фінансування інновацій, розробки та реалізації заходів для підвищення інвестиційної активності комерційних банків, розвитку фондового ринку та венчурного бізнесу, інвестиційної інфраструктури, а також впровадження міжнародного досвіду в оцінці ефективності бізнес-центрів і бізнес-інкубаторів. Велике значення для стабілізації інвестиційної діяльності має регіональна інвестиційна політика та економіко-соціальний стан регіонів як ключові складові економічного розвитку всієї держави.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1
2. Tomashuk I. Competitiveness of agricultural enterprises in market conditions and ways of its increase. *Green, Blue & Digital Economy Journal*. 2023. № 1. Vol. 4. P. 64-81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-1-7>
3. Синюк О. напрями підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 93-102.

*Кучеревський А.О.*  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Черкасова С.О.*  
*к.е.н., доцентка,*  
*доцентка кафедри обліку, аналізу і аудиту,*  
*Національний університет «Одеська політехніка»,*  
*м. Одеса*

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ У БІЗНЕСІ: СЬОГОДЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

Управлінський аналіз та діагностика є важливою складовою управлінської діяльності для оптимізації бізнес-процесів, прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення сталого розвитку бізнесу. У сучасному бізнес-середовищі зростає потреба у високоякісному аналізі даних для підвищення операційної ефективності та зниження ризиків. Ця потреба зростає у зв'язку зі швидкою зміною ринкового середовища, цифровізацією економіки та збільшенням обсягу доступної інформації.

Концепція “управлінський аналіз” була запозичена з англо-американської економічної школи. Зарубіжні дослідники розглядали управлінський аналіз переважно як аналіз витрат у виробничих компаніях, де основний акцент робився на калькулюванні собівартості продукції, методології обліку витрат, визначенні центрів витрат і відповідальності, а також на бюджетуванні та аналізі відхилень від запланованих показників. Це забезпечує створення інформаційної бази, необхідної для ефективного управління підприємством [1, с. 146].

В самому загальному розумінні, управлінський аналіз являє собою одну з найбільш важливих складових аналізу діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, що охоплює управлінські проблеми. Він являє собою економічний аналіз, адаптований до цілей і задач конкретного підприємства, організації, установи. Управлінський аналіз сприяє виявленню зв'язків між окремими об'єктами управління, правильному обґрунтуванню мети та відбору ефективного варіанту управлінського рішення. Він завжди служить цілям управління як засіб обґрунтування управлінських рішень, удосконалювання його методів визначається потребами системи управління. Управлінський аналіз сприяє рішенням таких питань як обґрунтування альтернатив управлінського рішення й відхилення нераціональних варіантів, порівняння та вибір найбільш кращих варіантів, аналіз очікуваних результатів [2, с.12].

На рисунку 1 наведено структурно-логічну схему концепції управлінського аналізу у бізнес-середовищі.

Слід зауважити, що управлінський аналіз тісно пов'язаний з управлінською діагностикою, аналітикою та управлінським моніторингом.

Управлінська діагностика являє собою процес дослідження стану об'єкта, виявлення відхилень від нормального розвитку процесів, застосовуючи наявний



методологічний інструментарій. Метою цього процесу є виявлення проблем і слабких місць, які наявні в даний момент або можуть виникнути у майбутньому. Також управлінська діагностика спрямована на усунення цих проблем та визначення шляхів подолання їх у майбутньому, використовуючи ефективні управлінські рішення [3, с. 6].



*Рисунок 1 – Структурно-логічна схема концепції управлінського аналізу у бізнес-середовищі*

Управлінська аналітика припускає дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття управлінських рішень [4, с. 40]. Важливим аспектом розвитку управлінської аналітики є впровадження цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи та програмні продукти дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз великих обсягів даних (big data), тим самим значно підвищуючи точність аналізу та швидкість прийняття рішень. Як зазначається в дослідженні Journal of Computer Science and IT Research, цифрові інструменти управління можуть скоротити час обробки даних на 30-40%, роблячи аналітичний відділ компанії більш ефективним. Це особливо важливо, оскільки обсяг інформації продовжує зростати, коли традиційні аналітичні методи вже не можуть забезпечити необхідну швидкість і точність [5, с. 222].

Крім того, одним із ключових напрямків у розвитку управлінської аналітики є інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання. Використання цих технологій дозволяє автоматизувати процес прийняття рішень, зменшуючи вплив людського фактору та підвищуючи точність прогнозів. Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують штучний інтелект у свої процеси аналітики управління, можуть стати більш конкурентоспроможними та ефективними, коли вони адаптуються до швидких змін на ринку та споживчих уподобань [5, с. 225].

Управлінський моніторинг у будь-якій функціональній сфері управління передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками для вивчення конкретної проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування стратегії і тактики управлінської діяльності з метою прийняття відповідних управлінських рішень [6, с. 726]. За допомогою управлінського моніторингу можна зібрати та обробити всю необхідну інформацію, провести її аналіз, систематизацію й узагальнення, а відповідно й розробити та прийняти об'єктивне управлінське рішення.

Таким чином, управлінський аналіз є незамінним інструментом у сучасному бізнесі та продовжує розвиватися під впливом технологічних інновацій та змін у ринковому середовищі. Використання сучасних методів аналізу даних і цифрових технологій дозволяє бізнесу стати більш ефективним, адаптованим і конкурентоспроможним на ринку. Успішна інтеграція управлінського аналізу не тільки допомагає підприємствам підтримувати стабільність, але й забезпечує їх довгостроковий сталий розвиток.

Отже, саме багатогранність і складність розробки комплексної системи управлінського аналізу вказує на необхідність подальшого розвитку його теоретико-методичних основ та практичної діяльності щодо її впровадження, враховуючи сучасні виклики зовнішнього середовища, потреби управління та особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану.

#### *Список використаних джерел:*

1. Томчук О. Ф., Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 4. С. 144-154. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/22675.pdf>
2. Свінарьова Г. Б., Філіппова С. В. Формування системи управлінського обліку та аналізу в процесі динамічного управління [моногр.]. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. 245 с.
3. Управлінська діагностика: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка. Харків : ДБТУ [б. в.], 2023. 270 с.
4. Самійленко Г., Вітер А. Теоретико-методологічні засади управлінського аналізу та його роль у прийнятті управлінських рішень. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2(26). С. 37-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2021\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_2_6)
5. Chioma Ann Udeh, Omamode Henry Orieno, Obinna Donald Daraojimba, Ndubuisi Leonard Ndubuisi, & Osato Itohan Oriekhoe. Big data analytics: a review of its transformative role in modern business intelligence. Computer Science & IT Research Journal, 5(1), 219-236. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.718>. URL: <https://www.fepbl.com/index.php/csitrj/article/view/718>
6. Черкасова С.О. Економічний інструментарій управлінського моніторингу процесу забезпечення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств. Інновац. економіка: теорет. та практ. аспекти : міжуніверситет. кол. монографія. Вип. 1 / за ред. Є. І. Масленікова. Херсон, 2016. Розд. 29. С. 721-751. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/9067>

*Лега О.С.*  
*здобувач вищої освіти*  
*Науковий керівник: Семів С.Р.*  
*к.е.н., доцент,*  
*професор кафедри, завідувач кафедри економіки,*  
*Львівський торговельно-економічний університет,*  
*м. Львів*

## **МЕХАНІЗМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНОГО ПАЛЬНОГО В УМОВАХ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Відновлення національної економіки України в умовах посткризового розвитку передбачає необхідність модернізації стратегічних ринків, серед яких ринок автомобільного пального відіграє ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки та стабільного функціонування транспортної інфраструктури. Умови сталого розвитку вимагають поєднання економічної ефективності з дотриманням екологічних стандартів, що передбачає впровадження інноваційних технологій для зменшення шкідливих викидів і використання альтернативних джерел енергії. Правове регулювання в цьому контексті стає визначальним чинником, що формує нормативно-правову базу для впровадження сучасних технологій та механізмів сталого розвитку, зокрема через регламентацію екологічних стандартів, ліцензування та стимулювання екологічних ініціатив. У даних тезах досліджуються економіко-правові аспекти розвитку ринку автомобільного пального в Україні, з акцентом на його трансформаційні процеси та роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки.

Економічна ефективність ринку автомобільного пального формується під впливом ряду ключових факторів, зокрема попиту і пропозиції, механізмів ціноутворення та рівня конкуренції серед учасників ринку. Наприклад, у 2023 році зростання попиту на екологічно чисті види пального, такі як біопальне, призвело до збільшення їхньої частки на ринку, що, в свою чергу, стимулювало конкуренцію між постачальниками.

У сучасних умовах, коли світова економіка стикається з викликами, пов'язаними зі зміною клімату та нестабільністю постачань енергоресурсів, особливо важливим є зниження енергетичної залежності від традиційних видів пального, таких як нафта та природний газ. Наприклад, в Україні реалізація державної програми «Сонячні електростанції» сприяє популяризації альтернативних джерел енергії та зменшенню використання традиційного пального.

Аналіз критеріїв економічної ефективності ринку вимагає також врахування екологічних аспектів, таких як рівень викидів парникових газів. У цьому контексті важливими є технології, які знижують викиди забруднюючих

речовин. Наприклад, компанії, що займаються виробництвом автомобілів, активно впроваджують системи очистки вихлопних газів, такі як каталізатори, які допомагають зменшити викиди оксидів азоту.

Окрім того, важливо підвищувати енергоефективність на всіх етапах — від видобутку та транспортування до споживання пального кінцевими споживачами. Наприклад, впровадження нових технологій у переробці нафти дозволяє отримувати більш ефективні та чисті види пального. Таким чином, економічна ефективність ринку автомобільного пального повинна розглядатися в рамках комплексного підходу, який охоплює не лише фінансові показники, але й екологічні аспекти, що забезпечують сталий розвиток ринку в умовах сучасних викликів.

Правові аспекти регулювання ринку автомобільного пального охоплюють широкий спектр питань, серед яких ліцензування, дотримання екологічних стандартів, оподаткування та ринкові квоти. Наприклад, Закон України "Про регулювання ринку нафтопродуктів" визначає правові основи для ліцензування діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нафтопродуктами. Цей закон регулює вимоги до ліцензіатів, а також процедури отримання ліцензій на роздрібну та оптову торгівлю, що сприяє контролю за якістю пального та запобіганню нелегальному обігу.

Однією з ключових завдань є гармонізація національних стандартів з європейськими вимогами, що реалізується в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Цей процес передбачає адаптацію українського законодавства до європейських норм, зокрема, щодо безпеки пального та його якості.

Особливу увагу також приділяють стимулюванню розвитку інфраструктури для електромобілів, що включає створення зарядних станцій. Наприклад, Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку реалізації інвестиційних проектів у сфері електромобільного транспорту" визначає механізми підтримки розвитку інфраструктури для електромобілів.

Важливою складовою частиною стратегії сталого розвитку є впровадження біопального, яке не лише знижує викиди парникових газів, але й сприяє енергетичній незалежності країни. Для цього, наприклад, прийнятий Закон України "Про альтернативні види пального" регулює виробництво, обіг та використання біопального, забезпечуючи підтримку інновацій та нових технологій у цій галузі.

Ринок автомобільного пального в Україні має значний потенціал для розвитку, зумовлений впровадженням технологічних інновацій, які сприяють зниженню викидів забруднюючих речовин та підвищенню енергоефективності. Серед ключових перспектив можна виділити розширення інфраструктури для електротранспорту, яке передбачає створення мережі зарядних станцій для електромобілів. Це забезпечить зручність використання електротранспорту та сприятиме підвищенню його популярності серед споживачів.

Значну роль у розвитку ринку також відіграє збільшення частки альтернативних видів пального. Впровадження біопального, водневих технологій та інших альтернативних джерел енергії може суттєво зменшити

залежність від традиційних видів пального, таких як нафта і газ, що, в свою чергу, сприятиме зниженню викидів парникових газів та покращенню екологічної ситуації.

Державні програми підтримки "зеленої" енергетики, які включають субсидії на придбання електромобілів, гранти на розвиток альтернативних джерел енергії та інвестиції в наукові дослідження, також відіграють важливу роль у стимулюванні ринку та забезпеченні конкурентоспроможності національних виробників.

В умовах відновлення національної економіки ефективність ринку автомобільного пального безпосередньо залежить від збалансованого економіко-правового регулювання. Адекватне поєднання економічних і правових механізмів забезпечить сталий розвиток ринку, підвищить його ефективність та сприятиме екологічній безпеці. Перспективи ринку автомобільного пального в Україні полягають у його трансформації відповідно до принципів сталого розвитку, що включає впровадження інноваційних технологій, альтернативних видів пального та екологічних стандартів, які відповідають сучасним вимогам.

Для досягнення цієї мети важливо забезпечити тісну співпрацю між державними органами, підприємствами та науковими установами, а також підвищити обізнаність споживачів щодо переваг альтернативних видів пального. Нормативно-правове забезпечення ринку повинно бути адаптоване до міжнародних тенденцій, що відкриває нові можливості для інвестицій і сприяє зростанню економіки України в цілому.

*Список використаних джерел:*

1. Про регулювання ринку нафтопродуктів : Закон України від 12.02.1998 № 199/98-ВР.
2. Про альтернативні види пального : Закон України від 21.05.2015 № 325-VIII.
3. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку реалізації інвестиційних проектів у сфері електромобільного транспорту" від 07.08.2019 № 791.
4. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, 2014.
5. Мельниченко, І. А. (2023). "Екологічні аспекти розвитку ринку автомобільного пального: новітні тенденції." Вісник НТУУ «КПІ», 26(4), 100-110.
6. "Зелене пального: аналіз ринку та перспективи." Економічний журнал, 2023.
7. "Сонячні електростанції в Україні: стан і перспективи розвитку." Міністерство енергетики України, 2023.

*Леонтьєва А. Є.*

*здобувач вищої освіти,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

*Науковий керівник: Ружинська О. В.*

*доктор філософії, асистент кафедри світової економіки,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА: ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Забезпечення енергетичної безпеки є одним із найактуальніших викликів сучасної світової економіки. У дискусіях на багатосторонніх світових і регіональних форумах проблема енергетичної безпеки вийшла на перший план. Глобалізація, зростання попиту на енергоресурси та геополітичні фактори створюють проблеми, які вимагають комплексного підходу та міжнародної співпраці.

Енергетична безпека визначається у багатьох аспектах станом світових енергетичних ринків. Енергія є життєво важливим ресурсом для економічного зростання, соціального розвитку та політичної стабільності будь-якої країни. Однак, забезпечення безперебійного та стабільного постачання енергії є складною задачею, яка ускладнюється низкою факторів:

– вичерпність традиційних джерел енергії, адже запаси нафти, газу та вугілля поступово виснажуються. Це створює додаткові ризики для енергетичної безпеки;

– зростання попиту на енергію. Зростання населення та економічна активність призводять до постійного збільшення попиту на енергоресурси;

– зміна клімату. Необхідність боротьби зі зміною клімату вимагає переходу до відновлюваних джерел енергії, що пов'язано з додатковими інвестиціями та технологічними викликами;

– геополітичні ризики. Конфлікти, санкції та політична нестабільність у регіонах, багатих на енергоресурси, можуть призводити до перебоїв у постачанні та зростання цін на енергоносії [5, с.148].

Повномасштабна війна в Україні суттєво загострила глобальні проблеми енергетичної безпеки, викликавши значні дисбаланси на світових енергетичних ринках, посилюючи енергетичну залежність багатьох країн та прискоривши перехід до відновлюваних джерел енергії.

До довгострокових наслідків війни в Україні відносять переосмислення енергетичної торгівлі, реконфігурація ланцюгів постачання, переоцінка валютних резервів, фрагментація платіжних мереж. Йдеться про значне зростання цін на нафту та газ, що посилює інфляцію та обтяжує економіку багатьох країн [3].

Багато країн, особливо в Європі, змушені були шукати нових постачальників енергоресурсів, що посилює їхню енергетичну залежність і робить їх більш вразливими до геополітичних ризиків.

Повномасштабна війна в Україні стала каталізатором для прискорення переходу до відновлюваних джерел енергії, оскільки країни прагнуть зменшити свою залежність від викопного палива. Наприклад, США та ЄС заявили у 2022 році про розвиток офшорної вітроенергетики до 2030 року (30 ГВт в США, мінімум 60 ГВт в ЄС), а Великобританія робить акцент на атомну, офшорну вітрову та водневу енергетику. Очікується, що до 2030 року британська офшорна вітроенергетика буде збільшена як мінімум до 50 ГВт [4].

Конкуренція за енергоресурси лише посилила геополітичну напруженість між країнами.

До головних проблем забезпечення енергетичної безпеки відносять:

- залежність від імпорту. Дійсно, багато країн сильно залежать від імпорту енергоресурсів, що робить їх вразливими до коливань цін на світовому ринку та політичних рішень країн-експортерів. Через це стратегічною задачею світової громадськості полягає у тому, щоб скоротити споживання викопних та збільшити споживання відновлювальних джерел енергетичних ресурсів;

- нестабільність цін на енергоносії. Ціни на нафту, газ та інші енергоресурси піддаються значним коливанням, що створює невизначеність для економіки та споживачів. Наприклад, ЄС затвердили довгострокову стратегію щодо досягнення вуглецевої нейтральності (нульових чистих викидів) до 2050 року;

- інфраструктура. Застаріла енергетична інфраструктура в багатьох країнах потребує модернізації та розширення, адже будівлі відповідають за приблизно 40% споживання енергії та 36% викидів CO<sub>2</sub> в ЄС. Такі дані вказують на найбільше споживання енергії в Європі;

- екологічні проблеми. Видобуток та спалювання викопного палива призводять до забруднення довкілля та зміни клімату;

- технологічні бар'єри. Перехід до відновлюваних джерел енергії вимагає значних інвестицій у наукові дослідження та розробки нових технологій [1].

Розглядаючи шляхи вирішення проблем, у першу чергу хочеться зазначити зменшення залежності від одного виду палива шляхом розвитку відновлюваних джерел енергії та інших альтернативних джерел. Впровадження енергоефективних технологій та зміна поведінки споживачів також сприятимуть покращенню ситуації.

Модернізація та розширення енергетичної інфраструктури допоможе забезпечити надійне постачання енергії, а підтримка наукових досліджень та розробок у сфері енергетики сприятиме створенню нових технологій та матеріалів.

У контексті міжнародного співробітництва важливим є створення міжнародних механізмів співпраці задля забезпечення стабільності енергетичних ринків та спільного вирішення глобальних енергетичних проблем. Наприклад, у 2024 році глобальні інвестиції в енергетику вперше перевищили 3

трильйони доларів США. З них 2 трильйони доларів направлені на чисті енергетичні технології та інфраструктуру.

Аналіз інвестицій в енергетичний сектор у 2024 році показав, що сума перевищила 500 мільярдів доларів, перевищивши всі інші джерела. Для прикладу, у 2023 році кожний долар, інвестований у вітрову енергетику та сонячні фотоелектричні системи, приніс у 2,5 рази більше енергії, порівняно із долларом, витраченим на ті ж самі технології 10 років тому [2].

Тож, забезпечення енергетичної безпеки є складним і багатогранним завданням, яке вимагає спільних зусиль урядів, бізнесу та громадянського суспільства. Для досягнення цієї мети необхідно поєднувати економічні, соціальні та екологічні інтереси. Міжнародне співробітництво та інвестиції в інновації є ключовими факторами для побудови стійкої та безпечної енергетичної системи.

#### *Список використаних джерел:*

1. European Commission's Directorate-General for Energy and Transport. Energy 2020. Clean energy for all Europeans package. URL: [https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans-package\\_en](https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans-package_en) (дата звернення: 10.09.2024).

2. IEA. World Energy Investment 2024. Overview and key findings. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2024/overview-and-key-findings> (дата звернення: 10.09.2024).

3. Галіані С. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. Пояснює професор економіки Себастьян Галіані. Журнал Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення: 11.09.2024).

4. Демченков Я. Як війна в Україні пришвидшує перехід ЄС на відновлювальні джерела енергії. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/12/686934/> (дата звернення: 11.09.2024).

5. Селезньова О. Міжнародна енергетична безпека: політичний концепт. Політичний менеджмент. 2010. №2. С. 148-155.



*Лещух І.В.*

*к.е.н., с.н.с. відділу просторового розвитку,  
ДУ «Інститут регіональних досліджень  
ім. М. Долишнього НАН України»,  
м. Львів*

## **МЕТРОПОЛІА ЛІОН (ФРАНЦІЯ): ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

Агломерації є важливим двигуном економічного зростання завдяки високій концентрації населення, бізнесу, інфраструктури та інновацій.

У 70-ті роки в Європі відбулося активне реформування систем регіонального планування, що було пов'язано, насамперед, із різкою зміною економічних умов розвитку, змінами владних повноважень місцевих органів управління, зростанням конкуренції за ресурси тощо. Сьогодні провідні економічні центри Європи – Лондон, Барселона, Ліон та ін., демонструють успішні приклади розвитку потужних міських агломерацій. Їхній досвід свідчить про важливість комплексного підходу до регіонального планування, ефективної мобільності та раціонального використання ресурсів. Разом з тим, в європейських країнах відсутня єдина спільна організаційно-інституційна модель функціонування агломерацій/метрополій чи єдиний підхід до стратегічного управління їх розвитком.

Упродовж 1969-2014 рр. у Франції існувала міська агломерація «Великий Ліон», яка об'єднувала м. Ліон та незначну кількість навколишніх комун (муніципалітетів). Натомість більшість інших сусідніх адміністративних одиниць були об'єднані в низку різних «тематичних» союзів, функціонування яких часто було лише формальним.

Прийнятий у січні 2014 р. закону Франції про модернізацію місцевого публічного управління та створення метрополій, серед іншого, регламентував утворення упродовж 9 місяців метрополії Ліон шляхом розширення меж міської агломерації «Великий Ліон» та включення до неї інших комун департаменту Рона.

Утім інституційне будівництво метрополії до нинішньої її конфігурації тривало приблизно 7 років – аж до прийняття Пакту про узгодження управління метрополією на період 2021-2026 років [1] – рамкового документа для уточнення повноважень та умов співпраці між комунами метрополії, забезпечення ефективного використання спільних ресурсів тощо.

Сьогодні метрополія Ліон об'єднує м. Ліон та 57 навколишніх комун. У 2021 р. чисельність населення метрополії становила майже 1,5 млн осіб, з яких майже 37% проживали у м. Ліон.

Метрополія Ліон управляється дорадчою асамблеєю – Радою метрополії. До її складу входить 150 членів-радників, які представляють 14 виборчих округів

та обираються прямим голосуванням терміном на 6 років. Рада збирається за ініціативою президента Ради метрополії принаймні один на квартал, рішення приймаються більшістю голосів метрополійних радників. Рада займається розробкою і затвердженням політики метрополії, управлінням бюджетом, а також контролем за виконанням рішень. Її функції загалом охоплюють широкий спектр завдань, зокрема, щодо економічного розвитку, транспорту, екології та соціальних питань [2].

Члени Ради обирають Президента, який відповідає за загальне керівництво метрополією, а також представляє її інтереси на світовій арені та при взаємодії з іншими органами державної влади. У разі відсутності Президента його заміщає перший віце-президент або віце-президент.

Бюро метрополії здійснює повноваження, делеговані йому Радою метрополії. Воно формується у складі Президента, 23 віце-президентів і 42 членів Ради метрополії. Члени Бюро розподілені на окремі робочі групи/тематичні комісії для координування конкретних напрямів та аспектів політики метрополії. При цьому, кожен член Бюро може бути учасником як однієї, так і кількох тематичних комісій. Станом на 2024 р. таких комісій налічувалося 7, а саме [3]:

- 1) комісія з питань транспорту та розвитку дорожньої інфраструктури;
- 2) комісія з питань економічного розвитку, цифровізації та інтеграції;
- 3) комісія з питань соціального розвитку;
- 4) комісія з питань освіти, спорту, культури та культурної спадщини;
- 5) комісія з питань фінансів та організації територіального управління;
- 6) комісія з питань надання локальних послуг, екології та сільського господарства;
- 7) комісія з житлових питань та загальної політики урбанізації.

Важливим консультативним органом метрополії є Рада мерів, основною функцією якої є координації вирішення проблем, що становлять спільний інтерес.

У метрополії Ліон відсутня єдина комплексна стратегія розвитку. Тут послуговуються окремими «тематичними» стратегіями, як-от, Стратегія стійкої трансформації бізнесу, Стратегія розвитку туризму метрополії Ліон на період до 2026 року «Відповідальний туризм», кліматична стратегія «Ліон 2030» та ін.

#### *Список використаних джерел:*

1. Métropole de Lyon. Pacte de cohérence métropolitain. URL: [https://www.grandlyon.com/fileadmin/user\\_upload/media/pdf/institution/20210316\\_pacte-coherence-metropolitain.pdf](https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/institution/20210316_pacte-coherence-metropolitain.pdf).
2. Organisation politique: site officiel La Métropole de Lyon. URL: <https://www.grandlyon.com/metropole/organisation-politique>.
3. Les commissions thématiques de la Métropole de Lyon: site officiel La Métropole de Lyon. URL: <https://www.grandlyon.com/metropole/les-commissions-thematiques>.

**Лисенко А.М.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,  
**Акімов С.С.**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
**Чадай Ю.В.**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

Сільське господарство в Україні є однією з провідних галузей виробничої сфери, що має експортоорієнтовану спрямованість. Так, у 2023 р. на частку складової «сільське, лісове та рибне господарство» у загальному обсязі ВВП, сформованому за виробничим методом, припадало 7,41 % [1]. У товарній структурі зовнішньої торгівлі в 2023 р. на частку живих тварин та продуктів тваринного походження припадало 3,8 %, продуктів рослинного походження - 32,4 %, жирів та олії тваринного або рослинного походження - 15,6 % [2]. Зважаючи на це, важливість ефективного розвитку сфери агробізнесу передбачає необхідність якісного проведення економічного аналізу, який слугує основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Волкова Н.А., Волчек Р.М., Гайдаєнко О.М. зазначили, що «в сучасних умовах функціональна роль економічного аналізу посилюється, в основному під час аналізу ринкового середовища, виробничо-господарського потенціалу, обґрунтованості й дієвості механізму реалізації управлінських рішень, ефективності управління фінансовими ресурсами» [3, с. 23]. Процес розробки рішень у сфері агробізнесу, як і в інших сферах господарювання, включає три стадії (рис. 1):



**Рис. 1. Стадії процесу розробки рішень \***

\* узагальнено авторами на підставі [4]

Томчук О.Ф. та Кафлевська С.Г. виокремлюють такі основні фази прийняття та реалізації управлінських рішень: збір інформації щодо конкретної проблеми; з'ясування та визначення причин виникнення проблеми; формулювання цілей вирішення проблеми; вибір та обґрунтування стратегії вирішення проблеми; розроблення варіантів розв'язання проблеми; вибір кращого варіанта; коригування та узгодження рішення; реалізація рішення [5, с. 220].

Необхідно зазначити, що розробка економічно обґрунтованих рішень - це системний процес, який «являє собою циклічну послідовність дій суб'єкта керування, спрямовану на вирішення проблем організації на основі їх всебічного аналізу, пошуку альтернатив та вибору найбільш оптимального варіанта з урахуванням конкретних умов» [4].

Система управління поєднує у своєму складі дві підсистеми: керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління). До складу керуючої підсистеми входять керівники різних рівнів, а керована підсистема являє собою сукупність складових ланок фінансово-господарської діяльності. При взаємодії цих підсистем поєднуються структурно-функціональні, інформаційно-поведінкові компоненти та компоненти саморозвитку.

У процесі управління суб'єктами господарювання аналітичні дослідження забезпечують становлення прямого і зворотного інформаційних потоків. Керівний орган передає інформацію на об'єкт управління, який через зворотній зв'язок повідомляє суб'єкт управління про результати виконання команди та про свій новий стан. Тобто, при прямому зв'язку економічний аналіз сприяє забезпеченню параметрів впливу на об'єкт управління, а при зворотному - дає можливість оцінити ефективність здійсненого впливу та доречність його коригування.

Будь-яке управлінське рішення повинне базуватися на результатах системного аналізу. Як зазначила Щедрина О.І., «системний аналіз є сукупністю методів дослідження складних соціально-економічних систем, виявлення проблем, планування і реалізації дій, що спрямовані на їх ліквідацію» [6, с. 182]. Саме системний аналіз спрямований на порівняння варіантів управлінських рішень та вибір найбільш прийняттого для конкретних умов рішення. При проведенні системного аналізу поєднуються формалізовані та неформалізовані процедури, здійснюється пошук оптимального співвідношення таких процедур.

Необхідно зазначити, що суб'єкти господарювання сфери агробізнесу є різними за обсягами діяльності та організаційно-правовими формами, що здійснює значний вплив на організацію та проведення ними аналізу. Так, в агрохолдингах економічному аналізу надається важливе значення, рішення обґрунтовуються деталізованими розрахунками з поєднанням традиційних методів, способів детермінованого та стохастичного факторного аналізу, прийомів оптимізації. На середніх за розмірами аграрних підприємствах, як правило, обмежуються використанням традиційних методів та урахуванням детермінованих взаємозв'язків між результативними та факторними показниками. У переважній більшості фермерських господарств у звітності не

відображають інформацію щодо реальних обсягів діяльності, «аналіз результатів господарювання проводять формально, на примітивному рівні, часто ігноруючи економічні закони та орієнтуючись на нарощування прибутку, перш за все, за рахунок пошуку якомога вигідніших каналів збуту продукції та економії на оплаті праці найманих працівників» [7, с. 285].

Водночас, не залежно від обсягів діяльності та організаційно-правових форм господарювання суб'єктів сфери агробізнесу, якісне проведення економічного аналізу є необхідним, тому що аналіз передує прийняттю рішень. Для адекватної економічної оцінки ситуацій та прийняття ефективних рішень у сфері агробізнесу важливими моментами є: розуміння особливостей розвитку сільського господарства, основ ведення обліку, складання звітності, оподаткування; поєднання знань, логіки та раціонального мислення; узгодженість організаційних цілей та стратегій; орієнтація на процес; встановлення пріоритетів; відповідальність у розробці та реалізації рішень.

#### *Список використаних джерел*

1. Валовий внутрішній продукт за 2023 рік. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Товарна структура зовнішньої торгівлі в 2023 році. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Економічний аналіз: навч. посібник / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. За ред. Волкової Н.А. Одеса: ОНЕУ: Ротапринт, 2015. 310 с.
4. Лисенко А. Прогнозування, планування та моделювання в системі розробки рішень в аналізі, аудиті та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-54>.
5. Томчук О.Ф., Кафлевська С.Г. Системний аналіз як метод ухвалення і обґрунтування рішень. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3(69). Т. 2. С. 217-222. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6276.pdf>.
6. Щедріна О.І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень в бізнесі. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 169-183. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/zb\\_mise/99/15.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/99/15.pdf).
7. Лисенко А.М. Особливості організації економічного аналізу у фермерському господарстві. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки: матеріали Міжнар. наук-практ. конф., 8-9 листоп. 2018 р.* Вип. 1. Харків: ХНАУ, 2018. С. 284-287. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12599> .

**Лі А.К.**

науковий співробітник,  
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного  
потенціалу та історії науки  
ім. Г.М. Доброва НАН України»,  
м. Київ

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ**

У грудні 2022 році, в період збройної агресії путіна в Україні, законодавцем прийнято закон «Про авторське право і суміжні права», документ №2811-ІХ, перша редакція — Прийняття від 01.12.2022, яким наноситься шкоди державному бюджету України в особливо великих розмірах, знищується економіко-фінансова модель розвитку інтелектуального, творчого людського капіталу, скасовуються моральні та майнові права авторів.

### **1. Моральні права авторів.**

Частина 1 ст.6bis Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів незалежно від майнових прав автора і навіть після відступлення цих прав надає автору право вимагати визнання свого авторства на твір і протидіяти будь-якому перекрученню, спотворенню чи іншій зміні свого твору. Згідно цих правил щодо кожної конкретної зміни твору або щодо кожної конкретної ілюстрації, передмови, післямови автор наділяється правом надавати дозвіл.

Частина 3 ст.14 українського закону (№2811-ІХ) скасувала згадані вимоги міжнародних договорів: *«Роботодавець має право доручити іншій особі завершити незавершений службовий твір, вносити зміни у завершений службовий твір, супроводжувати службовий твір ілюстраціями, передмовами, післямовами тощо, якщо інше не передбачено трудовим договором (контрактом) або іншим договором щодо майнових прав на службовий твір»*. Частиною 4 ст.15 це право також розповсюджено на замовника твору.

Якщо в трудовому договорі або в іншому договорі щодо майнових прав на службовий або замовлений твір навіть не згадується про моральні права автора, то в силу ч.3 ст.14, ч.4 ст.15 українського закону (№2811-ІХ) роботодавець і замовник отримує право будь якої зміни службового твору, навіть право перекручення, спотворення та супроводу твору неадекватними ілюстраціями, передмовами, післямовами тощо.

### **2. Майнові права авторів і виконавців.**

Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів, Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про авторське право, Договір Всесвітньої організації інтелектуальної власності про виконання і фонограми, ст.161, ст.169 – 171, ст.173, ст.174, ст.178 Угоди про асоціацію України з ЄС наділили авторів і виконавців виключними майновими правами надавати дозвіл на використання своїх творів і виконань.

Частина 2 ст.14 українського закону (№2811-ІХ) скасувала згадані вимоги міжнародних договорів: *«Майнові права на службовий твір переходять до*

*роботодавця з моменту створення службового твору у повному складі, якщо інше не передбачено цим Законом, трудовим договором (контрактом) або іншим договором щодо майнових прав на службовий твір, укладеним між працівником (автором) і роботодавцем».*

Якщо в трудовому договорі або в іншому договорі щодо майнових прав на службовий або замовлений твір навіть не згадується про майнові права автора, або не згадується про окремі майнові права автора, то в силу ч.2 ст.14, ч.2 ст.15 українського закону (№2811-IX) роботодавець та замовник отримує всі без винятку і без договору виключні майнові права автора. Частиною 6, ч.7 ст.36 українського закону (№2811-IX) виключні майнові права виконавців в повному обсязі передаються роботодавцю або замовнику на таких же умовах.

### *3. Право на винагороду.*

Частина 2 ст.11bis, ч.1 ст.13 Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів, ст.178 Угоди про асоціацію України з ЄС надали авторам і виконавцям невід'ємне право на винагороду за відчуження майнових прав автора та виконавця. Абзац 2 ч.2 ст.14 українського закону (№2811-IX) скасував право творців на винагороду за відчуження майнових прав інтелектуальної власності: *«Якщо посадові обов'язки працівника прямо передбачають створення службових творів відповідних видів, авторська винагорода за створення і використання таких творів, а також за перехід прав на них може бути включена до заробітної плати працівника відповідно до договору між працівником і роботодавцем».* Частиною 6 ст.36 українського закону (№2811-IX) винагорода для виконавців за перехід (відсуження) всіх майнових прав також включається до заробітної плати.

Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19) «Виплати працівникам» встановив що заробітна плата, це винагорода яка нараховується за виконану працівником роботу. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 (МСБО 18) «Дохід» встановив, що плата за майнові права авторів і виконавців є роялті. Заробітна плата і винагорода роялті є двома різними об'єктами оподаткування, які оподатковуються різними податковими ставками. Винагорода за виконану працівником роботу згідно ст.164.2.1. Податкового кодексу України обкладається Єдиним соціальним внеском (ЄСВ) який роботодавці нараховують та сплачують за ставкою 22%. Податком з доходу фізичної особи (ПДФО) в розмірі 18% (пп.167.5.1 п.167.5 ст.167 Податкового кодексу України) і військовим збором 1,5%. Винагорода за відчуження майнових авторських або суміжних прав встановлена ст.164.2.3. Податкового кодексу України, обкладається тільки Податком з доходу фізичної особи (ПДФО) та військовим збором 1,5%.

Включивши винагороду за передання (відчуження) всіх, у повному обсязі, без переліку виключних майнових прав авторів і виконавців до заробітної плати, українським законом (№2811-IX) знищено об'єкт оподаткування у вигляді винагороди роялті за відчуження майнових прав авторів і виконавців, а також знищено джерело податкових надходжень до державного бюджету України.

*4. Нанесення шкоди державному бюджету України в особливо великих розмірах.*

На запит ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М.Доброва НАН України» Державною службою статистики листом №15.1.2-11/257-21 від 17.09.2021 року була надана інформація про отримані доходи підприємств за кодами КВЕД у 2015-2020 роках, які в господарській діяльності використовували об'єкти авторських і суміжних прав (дохід телерадіокомпаній, Інтернет провайдерів, виробників фонограм, аудіовізуальної продукції, видавництва тощо). За принципами пропорційності, прийнятими в ЄС та згідно вимог ч.2 ст.11bis, ч.1 ст.13 Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів, ст.178 Угоди про асоціацію України з ЄС Кабінетом Міністрів України встановлені мінімальні ставки винагороди (роялті) у відсотках з доходу, отриманому від використання інтелектуальної власності. Згідно наданих статистичних даних та здійснених на їх основі розрахунків, державний бюджет України за цей період мав би отримувати податків (ПДФО та військовий збір) з винагород авторів і виконавців в розмірі мільярду грн. кожного року. Розрахунок не повний і суттєво занижений, оскільки за кодами КВЕД неможливо виділити суб'єктів господарювання, які використовують технології, їх складові або трансфер технологій та повинні сплачувати авторам 20% з доходу у відповідності до вимог Постанови Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №1030 «Про затвердження мінімальних ставок винагороди авторам технологій та особам, які здійснюють їх трансфер». Джерело надходжень до державного бюджету України в розмірі мільярду грн. на рік скасовано абз.2 ч.2 ст.14 українського закону (№2811-IX).

*5. Знищення економіко-фінансової моделі розвитку інтелектуального, творчого людського капіталу в Україні.*

Директивою Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/790 від 17 квітня 2019 року «Про авторське право і суміжні права на Єдиному цифровому ринку» передбачено забезпечення державою Принципів належної та пропорційної винагороди, надання авторам і виконавцям відповідної і комплексної інформації щодо використання їхніх творів і виконань від роботодавців та замовників, яким вони ліцензували або передали свої права, право вимагати додаткову, належну і справедливу винагороду від сторони, з якою вони уклали договір щодо використання їхніх прав, якщо початково погоджена винагорода виявляється непропорційно низькою у порівнянні з подальшими відповідними доходами, отриманими в результаті використання творів чи виконань. Всі ці правові норми які забезпечують сталий розвиток інтелектуального, творчого людського капіталу, створюють якісну конкуренцію для інтелектуалізації української економіки були знищені згаданими та іншими нормами українського закону (№2811-IX).

Український закон (№2811-IX) суперечить ст.41, ст.54 Конституції України, захищає не слабку сторону договору, а надає дискреційні повноваження більш сильній стороні договірних правовідносин та знищує економічні інтереси України на отримання податків з винагород авторів і виконавців за відчуження (передання) їх майнових прав інтелектуальної власності в обсязі одного мільярду грн. на рік. Український закон (№2811-IX) перешкоджає вступу до ЄС, економічному зростанню та стійкому відновленню конкурентоспроможної економіки, що вимагає від України дотримання норм і правил ЄС.



*Лінивий Ю.В.*  
*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти*  
*Верховод І.С.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*  
*Київський національний економічний*  
*університет імені Вадима Гетьмана,*  
*м. Київ*

## **СОЦІАЛЬНІ ДОСЯГНЕННЯ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ ЄС**

Отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (ЄС) 23 червня 2022 року стало значною подією для країни, яка відкриває нові можливості для системних змін у різних сферах, включаючи соціальну політику. Однак для повноцінної інтеграції до ЄС необхідно виконати низку умов, зокрема у сфері прав людини, соціального захисту та рівності, що є ключовими компонентами європейських стандартів. Ці зусилля вимагають як реформування законодавства, так і глибоких соціальних перетворень.

Соціальна сфера відіграє важливу роль у процесі європейської інтеграції, оскільки ЄС акцентує увагу на забезпеченні високих стандартів соціального захисту, прав людини та інклюзії. Інтеграція України до ЄС потребує як системних реформ, так і відповідності українських соціальних політик нормам та стандартам ЄС. Це включає захист прав вразливих груп, забезпечення рівності можливостей та доступу до соціальних послуг для всіх громадян.

Протягом останніх років Україна зробила певні кроки у виконанні вимог ЄС щодо соціальної сфери. Одним із важливих досягнень стало ратифікація Стамбульської конвенції про запобігання насильству щодо жінок та домашньому насильству у червні 2022 року. Хоча конвенція набрала чинності у листопаді 2022 року, низка українських законів потребує подальшої гармонізації з європейськими нормами. Цей крок є важливим з точки зору прав людини та виконання політичних критеріїв для інтеграції до ЄС [1].

Значні зрушення також були зроблені у сфері захисту прав національних меншин. У грудні 2022 року було прийнято нову редакцію Закону «Про національні меншини», який надає низку гарантій для забезпечення прав меншин згідно з міжнародними стандартами. Незважаючи на певні рекомендації Європейської Комісії щодо подальшого вдосконалення, цей закон є важливим кроком на шляху до відповідності європейським соціальним вимогам [1].

Україна також досягла прогресу у реформуванні ринку праці. Наприклад, у лютому 2023 року було ухвалено Закон «Про колективні договори та угоди», який зміцнює права працівників та роботодавців через соціальний діалог. Крім того, нові закони щодо прав осіб з інвалідністю, які перебувають на розгляді у

Верховній Раді, покликані створити сприятливі умови для їх працевлаштування та соціальної інтеграції [1].

Програма Recovery and Resilience Facility (RRF), що діє в ЄС, надає Україні значні можливості для фінансування соціальних реформ. Одним із основних аспектів цієї програми є розвиток інфраструктури освіти та догляду за дітьми, що сприяє не лише соціальному розвитку, але й стимулює економічне зростання через збільшення рівня зайнятості серед жінок. Реформи у сфері дитячого догляду, зокрема, допомагають створювати нові місця в дитячих садках і забезпечують доступ до якісної дошкільної освіти для всіх верств населення [2].

Медіа відіграють значну роль у висвітленні євроінтеграційних процесів України. Наприклад, у березні 2024 року журналісти зосередили увагу на презентації рамок переговорів щодо вступу України до ЄС, які були запропоновані Європейською комісією.

Значна увага також приділяється аналітичним статтям, які висвітлюють хід переговорів і очікувані виклики. Експерти підкреслюють необхідність подальшого реформування адміністративної системи та підготовки державних службовців, які будуть залучені до переговорів з ЄС. Важливими є також питання правового зближення з ЄС і створення нових рамкових умов для інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС [3].

Отже, соціальна інтеграція України до ЄС є складним, але важливим процесом, який передбачає реформування ключових секторів, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і ринок праці. Реалізація реформ, зокрема у сфері захисту прав людини, освіти та інклюзії, є критично важливою для відповідності європейським стандартам. Програми ЄС, такі як RRF, надають необхідні фінансові та технічні ресурси для підтримки цих реформ. Однак досягнення стабільних результатів вимагатиме ефективного моніторингу, забезпечення прозорості використання фінансування та подальшого розвитку соціальних інститутів.

*Список використаних джерел:*

1. European Integration in the Social Sphere: Results of the First Year of Efforts. URL: <https://euroscope.org.ua/en/eu-enlargement/european-integration-in-the-social-sphere-results-of-the-first-year-of-efforts-2/> (дата звернення: 25.09.2024)
2. Social policy in the European Union: state of play 2022 Policymaking in a permacrisis. Edited by Bart Vanhercke, Sebastiano Sabato and Slavina Spasova. Brussels. 2023. URL: <http://surl.li/zklbwb> (дата звернення: 27.09.2024)
3. Accession of Ukraine to the European Union: media monitoring for March 2024. URL: <https://euroscope.org.ua/en/eu-enlargement/accession-of-ukraine-to-the-european-union-media-monitoring-for-march-2024/> (дата звернення: 27.09.2024)

*Ліщенко А-М.Л.*  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Компанець К.А.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ГАЛУЗЕВОЇ, МІЖГАЛУЗЕВОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Ефективне управління економікою вимагає скоординованого підходу, який охоплює як галузевий, так і міжгалузевий та регіональний рівні. Це дає можливість забезпечити сталий розвиток економіки, підвищити її конкурентоспроможність та адаптивність до глобальних змін. Даний підхід враховує специфіку кожного рівня управління, розглядаючи взаємозв'язки між секторами, регіонами та галузями. У роботі буде детально розглянуто роль галузевої, міжгалузевий та регіональної політики в управлінні економікою.

Галузевий рівень управління є важливим інструментом для підтримки стабільності та розвитку економіки на національному рівні. Зміцнення галузей дозволяє оптимізувати використання ресурсів та стимулювати інновації. Важливим аспектом є розробка політик, що сприяють зростанню продуктивності окремих секторів. Секторальна структура економіки відіграє ключову роль як механізм політики для забезпечення стійкості регіонів. Вона дозволяє використовувати економічні інструменти для зміцнення регіональної економічної бази, особливо в периферійних зонах [1, с.21].

Зміни в продуктивності галузей впливають не лише на конкретний сектор, але й на всю економічну систему. Важливим є аналіз продуктивності та її взаємозв'язок з регіональними змінами.

Зміни продуктивності в регіонах та секторах економіки мають суттєвий вплив на загальну економіку країни. Важливим є вивчення еластичності продуктивності в різних секторах та регіонах, що дозволяє краще розуміти взаємозв'язок між регіональними та міжгалузевими змінами [2, с.1].

Міжгалузеві зв'язки забезпечують ефективність економічних процесів шляхом координації між секторами економіки. Важливим аспектом міжгалузевий управління є аналіз структурних зрушень та їх впливу на загальний економічний розвиток.

Аналіз міжгалузевий структури економіки показує важливість координаційних індексів для кількісного визначення економічних явищ. Індустріалізація країни пов'язана зі зміною пропорцій між галузями та сектором послуг [3, с.8].

Системний підхід до управління міжгалузевими зв'язками дозволяє забезпечити цілеспрямоване функціонування всієї економічної системи.

Механізм управління є сукупністю інструментів, методів та процесів, які забезпечують цілеспрямоване функціонування організації та впровадження її стратегії. Основним завданням механізму є оптимізація управлінських процесів, включаючи координацію міжгалузевої діяльності [4, с.1].

Регіональний рівень управління економікою забезпечує збалансований розвиток різних територій держави. Важливою складовою регіональної політики є врахування специфіки кожного регіону, а також впровадження механізмів, що стимулюють інновації та підтримують підприємницьку діяльність.

Економічна політика на регіональному рівні має враховувати інституційні фактори, які впливають на її реалізацію. Важливим є розвиток інноваційної інфраструктури та створення сприятливих умов для підприємницької діяльності [5, с.114].

Розвиток регіональної інфраструктури та міжгалузевої кооперації є важливими аспектами для забезпечення стійкого економічного розвитку регіонів. Ефективна регіональна економічна політика передбачає впровадження інституційних механізмів, що забезпечують розвиток регіональної інфраструктури, стимулювання інновацій та активізацію міжгалузевої кооперації [6, с.25].

Таким чином, управління економікою на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях є важливою складовою стійкого економічного розвитку країни. Галузевий рівень забезпечує зростання продуктивності окремих секторів, міжгалузеві зв'язки оптимізують взаємодію між секторами, а регіональна політика сприяє збалансованому розвитку територій. Інтеграція цих підходів дозволяє створити стійку економічну систему, здатну адаптуватися до сучасних викликів.

#### *Список використаних джерел*

1. Desouza, K. C., Flanery, T. H. The Role of Economic Sectoral Structure as a Policy Mechanism Towards More Resilient Peripheral Regions: The Case of South Africa. *GeoJournal*, 2013. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10708-013-9479-4>
2. Caliendo, L., Parro, F., Rossi-Hansberg, E., Sarte, P. D. The Impact of Regional and Sectoral Productivity Changes on the U.S. Economy. *The Review of Economic Studies*, 2018, vol. 85, issue 4, pp. 2042–2096. URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oup:restud:v:85:y:2018:i:4:p:2042-2096>
3. European Proceedings. Statistical Study of Inter-Sectoral Structure at Macro- and Meso-Levels of National Economy. *European Proceedings*, 2022. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2022.09.1>
4. Механізм управління системи діяльності організації. *Підручники онлайн*. URL: [https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm\\_upravlinnya\\_sistemi\\_diyalnosti](https://pidru4niki.com/80517/ekonomika/mehanizm_upravlinnya_sistemi_diyalnosti)
5. Skobliakova, I. V., Zhuravleva, T. A., Vlasova, M. A., Maslova, O. L., Gubina, O. V. Mechanisms for the Implementation of the Regional Economic Policy 2020. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29407-6\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29407-6_1)
6. Механізми реалізації регіональної економічної політики. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29407-6\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-29407-6_1)

**Лояніч В.О.**  
аспірант,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця

## **РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Поняття «продовольча безпека» стосується стану економіки, за якого забезпечується продовольча незалежність країни, а населенню гарантовано фізичний, економічний та соціальний доступ до достатньої кількості поживної та безпечної їжі, відповідно до рекомендованих раціонів і норм харчування. Війна росії проти України підкреслила вразливість національних і глобальних продовольчих систем перед антропогенними (вплив збройних конфліктів), економічними (підвищення світових цін на продовольство) та природними факторами (зростання впливу неврожаїв через порушення глобальних ланцюгів постачання).

Конфлікти негативно впливають майже на всі аспекти агропродовольчих систем: від виробництва і збору врожаю до його переробки, транспортування, забезпечення ресурсами, фінансування, збуту та споживання. Прикладами прямого впливу є знищення сільськогосподарських активів і засобів для існування, що може спричинити серйозні перебої в торгівлі товарами і послугами, їхній рух, що в результаті відбивається на доступності та цінах харчових продуктів, зокрема високопоживних [1]. До того ж, конфлікти здатні спричинити глибоку економічну кризу, інфляцію, безробіття, а також позбавити фінансування системи охорони здоров'я та соціального захисту, що в підсумку впливатиме на наявність продовольства на ринках, його доступність та викличе проблеми, пов'язані з харчуванням та здоров'ям.

Формування продовольчої безпеки в умовах воєнного стану є критично важливим для збереження стабільності країни [3], але також супроводжується рядом ризиків і загроз, що можуть мати як короткострокові, так і довгострокові наслідки (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Основні ризики та загрози для продовольчої безпеки в умовах воєнного стану**

<b>№</b>	<b>Назва ризиків</b>	<b>Сутнісна характеристика</b>
1	Знищення інфраструктури	Під час воєнних дій пошкоджується або повністю руйнується аграрна інфраструктура (ферми, елеватори, транспортні шляхи, об'єкти переробки). Це призводить до зупинки виробництва, ускладнює постачання продуктів харчування та загрожує продовольчій стабільності.
2	Перебої в логістиці та транспорті	Блокування транспортних коридорів, зруйновані дороги та мости, неможливість доступу до портів ускладнюють доставку продуктів як на внутрішній, так і на міжнародний ринки, що загрожує продовольчим ланцюгам постачання.

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

3	Втрати агровиробників	Агровиробники стикаються зі значними втратами через знищення посівів, відсутність доступу до полів, нестачу робочої сили, нестачу пального та добрив. Все це призводить до зниження обсягів виробництва продуктів харчування.
4	Зменшення обсягів експорту	У ситуації війни експорт сільськогосподарської продукції може бути обмежений або взагалі припинений через блокування портів або захоплення ключових транспортних вузлів. Це не лише впливає на внутрішній ринок, а й спричиняє економічні втрати через відсутність доходів від експорту.
5	Інфляція та зростання цін на продукти	Через перебої в постачанні і зменшення виробництва зростають ціни на основні продукти харчування. Інфляція погіршує доступність продовольства, що особливо відчутно для соціально вразливих верств населення.
6	Доступ до фінансових ресурсів	В умовах воєнного стану багато банківських установ та кредитних організацій скорочують доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює можливість агровиробників інвестувати у посівні кампанії або техніку, необхідну для виробництва.
7	Нестача робочої сили	Воєнні дії призводять до мобілізації чоловічого населення, що зменшує кількість робітників у сільськогосподарському секторі. Це може сповільнити або зробити неможливим своєчасне проведення агротехнічних заходів.
8	Проблеми з доступом до ресурсів	Військові дії можуть блокувати доступ до водних ресурсів, електроенергії та газу, що необхідні для виробництва та зберігання продуктів харчування.
9	Психологічні та соціальні аспекти	Війна створює додатковий стрес для населення, що може вплинути на споживчі звички, купівельну спроможність та загальний стан ринку харчових продуктів.
10	Глобальні фактори	Війна може вплинути на глобальні ціни на сировинні ресурси та продукти харчування. Це стосується як зростання цін на нафту, що впливає на вартість транспортування, так і на продукти харчування, що призводить до загального підвищення цін.
<b>Шляхи мінімізації ризиків</b>		
1	Шляхи мінімізації ризиків	Забезпечення альтернативних логістичних маршрутів.
2		Фінансова підтримка фермерів та сільськогосподарських підприємств.
3		Створення стратегічних резервів продовольства.
4		Інтеграція міжнародної допомоги для стабілізації ринку.
5		Розвиток внутрішнього виробництва та стимулювання імпортозаміщення.

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Формування стійкої продовольчої безпеки під час війни потребує комплексного підходу, який включає координацію дій між державними структурами, міжнародними організаціями та приватним сектором.

В Україні за останні місяці в умовах правового режиму воєнного стану було прийнято низку нормативно-правових актів, спрямованих на регламентацію стратегічних відносин забезпечення продовольчої безпеки. До них належать, зокрема: Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення

продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24 березня 2022 р. [5], Наказ Мінагрополітики України «Про затвердження форми книги реєстрації землеволодінь і землекористувань в умовах воєнного стану» від 11 квітня 2022 р. № 219, Наказ Міндовкілля України «Про затвердження Методики визначення розміру шкоди завданої землі, ґрунтам внаслідок надзвичайних ситуацій та/або збройної агресії та бойових дій під час дії воєнного стану» від 4 квітня 2022 р. № 167 тощо [5].

Сучасний світ стає дедалі вразливішим до наслідків криз, оскільки, незалежно від їхнього масштабу, вони суттєво впливають як на національну, так і на глобальну продовольчу безпеку [2]. Подолання таких викликів можливе лише завдяки скоординованим зусиллям світової спільноти. Це стосується як боротьби з глобальними пандеміями, так і протидії збройній агресії росії через запровадження санкцій та надання всеосяжної підтримки Україні у захисті її суверенітету та територіальної цілісності [4]. Уряд України підготував план дій для забезпечення національної продовольчої безпеки в умовах воєнного стану та створив Національну платформу продовольчої безпеки. Щоб мінімізувати негативний вплив війни на глобальну продовольчу безпеку, за спільної участі міжнародної спільноти було розроблено та укладено Ініціативу щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів в умовах триваючої агресії з боку росії [1]. Однак ситуація з блокуванням експорту української агропродукції демонструє, що в сучасному глобалізованому світі агресор може використовувати не лише енергоносії та захоплення ядерних об'єктів, але й продовольство для шантажу міжнародної спільноти, штовхаючи окремі країни до межі голоду. Тому світовій спільноті необхідно найближчим часом вирішити питання попередження кризових ситуацій на ранніх стадіях їхнього розвитку, щоб уникнути шантажу в майбутньому. Адже очевидно, що запобігти кризі завжди дешевше, ніж ліквідувати її наслідки.

#### *Список використаних джерел*

1. Зеліско Н., Маркович Н., Васирина О. Оцінка ризиків продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. № 1-2. С. 3-8.
2. Хаєцька О.П., Удалов Д.К. Сучасні аспекти розвитку органічного сільського господарства України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4460/4399>
3. Томашук І.В., Борболюк Е.А. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
4. Клименко Н. Г. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: стан, проблеми, перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні. Серія: Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2022. Випуск 30. С. 128-132.
5. Пащенко О.М. Проблеми правового забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. *Економічна безпека держави: теорія і практика*. 2022. №1-2. С. 283-291.

*Луньова О.К.*

*к.і.н, доцент кафедри ЗЕТ та ЕП,*

*Одеський національний економічний університет*

*Кіров Б.С.*

*аспірант кафедри ЗЕТ та ЕП,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ГЕНЕЗИС ПІДХОДІВ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Поняття боргової безпеки є відносно новим у системі забезпечення фінансової безпеки держави, але надзвичайно важливим. Боргова безпека тісно пов'язана з явищем боргу, що виступає стимулом та своєрідним «паливом» для розвитку економіки будь-якої держави. В той же час підвищений рівень внутрішнього та зовнішнього боргового навантаження становить серйозну загрозу соціально-економічному розвитку та суверенності держави.

Дослідженням поняття боргової безпеки займалися такі провідні вчені: О. Барановський, Т. Богдан, М. Кубай, І. Селіверстова, Л. Омельченко, І. Суміна, Н. Кравчук, Г. Котіна, М. Степура, П. Кондро, І. Р. Чу, О. В. Мицак, О. Горобець, О. Новосолова, С. Шапошнікова та інші науковці.

Одним із перших вітчизняних науковців, який дав фундаментальне визначення поняття «боргової безпеки» став О. Барановський. На його думку: «боргова безпека – це рівень внутрішньої і зовнішньої державної та гарантованої державою заборгованостей з урахуванням їх структури в часовому і валютному вимірі, вартості їх обслуговування, можливості реструктуризації та ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень й оптимального співвідношення між ними, достатній для вирішення нагальних соціально економічних потреб і поступального економічного і соціального розвитку країни, що забезпечує захист інтересів усіх учасників боргових відносин від внутрішніх і зовнішніх ризиків, викликів і загроз й не загрожує втратою суверенітету, руйнуванням вітчизняної фінансової системи, виникненням боргової кризи, оголошенням суверенного дефолту» [1].

Наведене вище визначення є всеохоплюючим та функціональним оскільки дає коригування на часове визначення безпекових елементів, їх перелік та визначає об'єкти які потребують забезпечення певного рівня безпеки.

В той же час Т. Богдан дає визначення, яке звертає нашу увагу саме на оптимальне співвідношення складових боргу через призму розвитку та стабільності фінансової системи.

Т. Богдан дає наступне визначення: «боргова безпека – це досягнення такого рівня державного й зовнішнього сукупного боргу, співвідношення між структурними складовими боргу, вартості обслуговування боргу і цільової спрямованості запозичених коштів, які забезпечують вирішення нагальних



соціально економічних потреб держави і не створюють загроз для стабільності вітчизняної фінансової системи й поступального розвитку економіки країни» [2].

На думку М. Кубай під поняттям «боргова безпека» слід розуміти: «певний рівень державної заборгованості, який дозволяє зберегти стійкість фінансової системи країни до внутрішніх та зовнішніх загроз та забезпечити економічну незалежність держави, підтримуючи при цьому належний рівень платоспроможності та кредитного рейтингу держави» [3].

Аналізуючи дане визначення ми можемо констатувати розширений погляд на стратегічно ефективне використання залучених коштів, як відтермінованого впливу на кредитний рейтинг держави.

В свою чергу Н. Кравчук вважає що під борговою безпекою слід розуміти: «певний критичний рівень державної заборгованості, який дозволяє зберегти стійкість фінансової системи країни до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечити певний рівень відносної незалежності держави, зберігаючи при цьому економічну можливість країни здійснювати виплати на погашення основної суми і відсотків (відповідно до зафіксованого у кредитному контракті графіку платежів), підтримуючи належний рівень платоспроможності та кредитного рейтингу. Тобто, виконання умов боргової безпеки спрямовується на задоволення економічних потреб держави у фінансових ресурсах із врахуванням того, що перевищення цього критичного рівня може призвести до незворотних процесів щодо можливостей повернення боргів, їхнього обслуговування, до так званої боргової кризи або кризи ліквідності, чи одновекторної фінансової, економічної і навіть політичної залежності від кредиторів» [4].

Колектив авторів Г. Котіна, М. Степура, П. Кондро прийшли до висновку, що «боргова безпека держави» – це відповідний рівень боргової незалежності, стабільності та платоспроможності країни в умовах впливу на неї ризикових дестабілізуючих факторів державного боргу, іншими словами, рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості держави, за якого уряд здатний своєчасно та повністю виконувати взяті на себе боргові зобов'язання, забезпечувати стійкий економічний розвиток [5, 6].

Проаналізувавши дослідження вітчизняних науковців, ми можемо класифікувати генезис поняття боргової безпеки за основними ознаками, а саме: за рівнем внутрішнього і зовнішнього боргу; співвідношенням між складовими державного боргу; загальною державною заборгованістю; забезпеченням суверенності держави та за рівнем платоспроможності держави (рис.1). Безумовно всі визначення націлені на кінцеву мету: забезпечення національної безпеки.

Відповідно до наказу Міністерства економічного розвитку України від 29.10.2013 № 1277 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», боргова безпека держави: «відповідний рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартості її обслуговування та ефективності використання внутрішніх і зовнішніх запозичень та оптимального співвідношення між ними, достатній для задоволення нагальних соціально-економічних потреб, що не загрожує

суверенітету держави та її фінансовій системі» [7]. Наведене нормативно-правове визначення, на нашу думку, є недосконалим, з яким не можна погодитись в повній мірі.

Слід зазначити, що в останні роки, зі зрозумілих причин, дана проблема отримала свій подальший розвиток [8, 9], а її актуальність та значущість продовжує зростати.

Таким чином, підводячи підсумок, на нашу думку, під борговою безпекою слід розуміти такий рівень внутрішнього і зовнішнього боргу, що регулюється за допомогою чіткого переліку індикаторів, задля збереження платоспроможності держави, виконання нагальних та стратегічних соціально-економічних потреб держави із збереженням економічної незалежності та фінансової стійкості.

#### Список використаних джерел:

1. Барановський О. Дослідження теоретичних засад боргової безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 327–337.
2. Богдан Т. Боргова безпека та її роль у гарантуванні фінансової стабільності. *Вісник національного банку України*. 2012. № 4. С. 8–15.
3. Кубай М. Концептуальні засади дослідження боргової безпеки. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2014. Вип. 46. С. 38–43.
4. Кравчук Н. Колізії боргової безпеки держави : Україна в системі світових індикаторів безпеки глобального економічного простору. *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. акад. нар. госп-ва. Тернопіль, 2005. № 3. С. 74-82.*
5. Кубах Т. Г., Рябушка Л. Б. Боргова безпека України: теоретична та практична складова. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2022/97.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/97.pdf) (дата звернення: 31.05.2024)
6. Котіна Г. М., Степура М. М., Кондро П. В., Боргова безпека України: оцінка, ризики та перспективи. *Схід*. 2017. № 3. С. 10-15. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30993> (дата звернення: 31.05.2024)
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку від 29 жовтня 2013 р. № 1277 / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: [http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=38738](http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/category/main?cat_id=38738) (дата звернення: 16.04.2024).
8. Стеценко Б., Буряченко А., Захожай К., Прісняк С. Боргова безпека України: ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. (1). С. 194-199.
9. Pavlenko, N. V. (2023) Ukraine's debt security in the context of military conflict. *Law and Safety*. 90 (3). pp. 154-168. doi: 10.32631/pb.2023.3.13.

*Марков В.С.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВІДКРИТОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

Поняття «розвиток» застосовується в різних сферах функціонування систем і описує динамічні процеси поступового зміцнення, зростання та вдосконалення систем, які можуть проявлятися на різних рівнях: економічному, соціальному, технологічному, культурному та інших. Дослідження розвитку є центральним у контексті різних наукових, соціальних і практичних дисциплін. Важливість вивчення розвитку, його типів, принципів, векторів і закономірностей обґрунтовується потребою створення теоретичної основи для обґрунтування процесів прогнозування та планування діяльності, а також для вивчення тенденцій, що дозволяють прогнозувати майбутнє та розробляти стратегічні плани. Дослідження розвитку є критично важливим як для суспільства, так і для організацій та індивідів, оскільки воно забезпечує інструменти для адаптації до змін, досягнення сталого розвитку та формування життєвого середовища, яке задовольняє потреби сучасності і не заважає можливостям майбутніх поколінь. Сутність поняття «розвиток» полягає у процесах поступового зміцнення, зростання та вдосконалення протягом часу.

Для ефективного функціонування підприємства важливим є рівень його розвитку. Багато вчених вважають розвиток економічною категорією, і узагальнюють це поняття як перехід процесу або явища від простішого до складнішого. Деякі дослідники [1; 2] пояснюють розвиток як сукупність змін, які призводять до виникнення нової якості та підвищення стійкості системи, збільшуючи її здатність протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища. Інші [3] дивляться на розвиток як процес розширення можливостей і бажань щодо задоволення власних та чужих потреб.

Розвиток, як поняття, можна розглядати як систематизовану та узгоджену взаємодію різних компонентів або частин цілого, які можуть бути в деякій мірі диференційовані або автономні, при цьому обумовлені всім різноманіттям його будови з метою досягнення оптимального поєднання елементів структури, яке сприяє усуненню потенційної енергії в новому стані [4, с. 182]. Процес розвитку підприємства визначається способом його функціонування, що спрямований на взаємодію між ресурсами, технологіями та управлінням зовнішнім середовищем з метою забезпечення виробництва високоякісної продукції та досягнення високої продуктивності праці на основі ефективного використання природних ресурсів та навколишнього середовища.

Розвиток та підвищення продуктивності виробництва залежить від працівників та їх соціально-економічної активності. З ростом науково-

технічного прогресу змінюються якісні та кількісні характеристики ресурсного потенціалу підприємства.

У науковій літературі [3, с. 96] було визначено три основних підходи до розуміння сутності розвитку. Перший підхід ґрунтується на дослідженні та виокремленні характеристик систем, які знаходяться у процесі розвитку. Другий підхід визначає розвиток як утворення нової системи, що супроводжується якісною зміною у складі, структурі та функціонуванні системи у кризовій формі з метою досягнення бізнес-цілей. Третій підхід тлумачить розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, що відзначається постійною зміною цілей його існування через утворення нової системи і зміну траєкторії розвитку.

Елементи визначення розвитку підприємства складаються з кількісних та якісних змін, сукупності процесів, адаптації до зовнішнього середовища, здатності протистояти негативному впливу факторів зовнішнього середовища, поліпшень, довготривалого ефекту, зростання потенціалу підприємства, внутрішньої інтеграції та підвищення його життєздатності. Всі ці аспекти взаємопов'язані. Розвиток є неперервним процесом, тому якісні та кількісні зміни призводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Процес розвитку супроводжується зростанням потенціалу підприємства, що проявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища.

Основою для розвитку підприємства є теоретичні принципи, зокрема теорія спрямованого розвитку, теорія циклічного розвитку та концепція життєвого циклу підприємств. Спрямований розвиток являє собою послідовний перехід від одного стану рівноваги до іншого, який формується на основі поточних умов і факторів. Траєкторія розвитку кожного підприємства може приймати різноманітні форми, проте в цілому вона залежить від його здатності адаптуватися до змін у господарському середовищі та вирішувати внутрішні протиріччя. Оцінка та аналіз розвитку підприємства ґрунтуються на виробничій функції та фінансових обмеженнях, причому критерієм аналізу виступає технічна ефективність виробничої системи з урахуванням перетворення факторів виробництва. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого вимагає додаткових витрат ресурсів і часу. Теорія циклічного розвитку ґрунтується на емпіричних даних щодо періодичної появи економічних криз у розвитку соціально-економічних систем на різних рівнях, у тому числі й на підприємствах. Подальші дослідження призвели до запровадження концепції спірального розвитку підприємств, що характеризується коливанням їхньої ефективності та переходом на якісно новий рівень. Концепція життєвого циклу аналізує розвиток підприємства через критерії витрат та отриманих результатів на конкретних стадіях: становлення, зростання, стабільності та ліквідації. Теоретичним фундаментом цієї концепції є закон віддачі економічних ресурсів та розвиток ринків.

На основі обґрунтованого аналізу законів розвитку, встановлено, що поступальний розвиток підприємства залежить від низки законів, таких як

онтогенезу, композиції, пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекту масштабу, переходу до нових наукових підходів і принципів, синергії, впорядкованості, а також економічних законів. Управління процесами розвитку підприємством тісно пов'язане із впливом зазначених законів, і їх усвідомлення, що надає можливість обирати найбільш ефективні методи для досягнення поставлених цілей. Найбільш складним для розуміння є закон розвитку організації, який базується на принципах інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації.

Інерція проявляється у продовженні змін потенціалу системи на певний період, навіть після завершення впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У контексті підприємств інерційність може виявлятися у використанні застарілого обладнання, знань та організаційних структур. Процес трансформації потенціалу системи є безперервним, при цьому змінюватися може лише швидкість та напрямок цих змін. Швидкість змін потенціалу системи, своєю чергою, залежить від рівня самого потенціалу. Принцип стабілізації відображає прагнення системи підтримувати стабільність у змінах свого потенціалу. Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні суперечності, які виникають і локалізуються в результаті процесів самоорганізації системи. Флуктуації зовнішнього середовища, що викликані різними змінами в оточенні підприємства, регулюються механізмами негативного зворотного зв'язку. Ці суперечності виступають рушійною силою розвитку системи, що відзначається незворотними, спрямованими та закономірними змінами [2, с. 100; 4, с. 180].

Напрямок і інтенсивність розвитку організації визначаються конкретними орієнтирами її діяльності. Основним орієнтиром, що регулює діяльність організації, є її місія, яка відображає філософські засади та сенс її існування. В теорії управління місія трактується як ключова заява керівництва, що виявляє суспільно значущі наміри організації, а також формує уявлення про сферу її діяльності, основні цілі та принципи функціонування, а також про ринки, що становлять інтерес для організації. Організації створюються з метою досягнення визначених цілей.

#### *Список використаних джерел:*

1. Богашко О. Л. Управління регіональним інноваційним розвитком: питання теорії та практики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 3. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 25–29. URL: [http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/3\\_2015ua/8.pdf](http://visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/8.pdf)
2. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99–103. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_2/099-103.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf)
3. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
4. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179–183.

**Матяш В.П.**

*магістрант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет,  
м. Київ*

**Чечель А.О.**

*д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет  
м. Київ*

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ**

Соціальне підприємництво, яке є унікальною формою економічної діяльності, виникло на перетині бізнесу та соціальних ініціатив. Його суть полягає в поєднанні комерційних стратегій із прагненням вирішувати соціальні, екологічні або культурні проблеми [1, с. 112]. Проблематика соціального підприємництва почала активно вивчатися з 90-х років ХХ століття, однак у науковому середовищі досі існують розбіжності щодо його визначення [2, с. 12].

Першим, хто представив соціальне підприємництво як професію та наукову дисципліну, був Г. Діз, директор Центру розвитку соціального підприємництва при Університеті Дюка, наприкінці 1990-х років. Він охарактеризував це поняття як поєднання пристрасності до соціальної місії з бізнес-дисципліною, інноваціями та рішучістю [3].

На думку Г. Діза, соціальні підприємці, на відміну від традиційних бізнесменів, мають головну мету - покращити світ навколо себе. Вони оцінюють свій успіх за двома основними критеріями: отримання прибутку та вирішення певних соціальних проблем. Прибуток для них слугує лише інструментом для досягнення вищої мети. Таким чином, соціальні підприємці залучаються до комерційних проектів для отримання доходу, але спрямовують ці ресурси на реалізацію суспільно корисних соціальних програм, які приносять користь усій спільноті [3].

Крім того, соціальне підприємництво відрізняється своєю орієнтацією на довгострокову сталу діяльність, яка здатна самостійно забезпечувати фінансування для подальшого розвитку. Важливим аспектом є також інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем, де підприємці постійно шукають нові методи та підходи для максимізації впливу на суспільство. Соціальні підприємці не обмежуються лише філантропією, їхній головний фокус - створення системних змін у соціальному та економічному середовищі, які матимуть довготривалий ефект.

Роль соціального підприємництва у розвитку ОТГ в сучасних умовах України є вкрай важливою та багатогранною.

В умовах децентралізації, коли громади отримали більше повноважень і фінансових ресурсів, соціальні підприємства стають одним з ключових інструментів для розв'язання як економічних, так і соціальних проблем на місцевому рівні.

Роль соціального підприємництва можна побачити через призму його основних функцій [4-6].

По-перше, соціальні підприємства створюють робочі місця для вразливих груп населення – людей з інвалідністю, безробітних, молоді та людей похилого віку. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли державні програми підтримки можуть бути недостатніми. Соціальні підприємства пропонують не лише працевлаштування, але й можливість отримання нових навичок і підвищення кваліфікації, що допомагає цим групам інтегруватися в суспільство і забезпечити собі гідний рівень життя. В ОТГ, де може бракувати великих інвестицій і інфраструктурних проєктів, соціальні підприємства стають рушієм локальної економіки.

По-друге, соціальне підприємництво допомагає розв'язувати актуальні проблеми громади, такі як доступ до медичних і соціальних послуг, освіти, захисту навколишнього середовища тощо. Наприклад, підприємства, які займаються переробкою відходів або виробництвом екологічно чистих продуктів, не лише сприяють екологічній безпеці, але й допомагають підвищити рівень свідомості населення щодо важливості сталого розвитку регіону. Соціальні підприємства часто реагують на реальні потреби громади, які не завжди охоплені державними програмами, забезпечуючи гнучкість й оперативність у розв'язанні проблем.

Не менш важлива функція – фінансове зміцнення місцевих бюджетів. Соціальні підприємства, будучи економічними суб'єктами, сплачують податки і збори, які направляються до місцевих бюджетів. Це допомагає громадам стати більш фінансово незалежними й створювати додаткові ресурси для розвитку інфраструктури, соціальних послуг і нових ініціатив. У результаті, місцева влада отримує можливість інвестувати в розвиток громад, роблячи їх більш привабливими для інвесторів та нових мешканців.

Підприємництво на базі громади має важливу функцію мобілізації ресурсів і активізації діяльності місцевих жителів, адже воно створює середовище, де громадяни можуть спільно працювати над розв'язанням економічних і соціальних проблем. Завдяки такому підходу громади стають більш самодостатніми, що підвищує рівень залученості й відповідальності кожного її члена. Це допомагає створювати позитивну атмосферу співпраці й розвитку. Такі ініціативи не лише зміцнюють громаду, але й дають громадянам відчуття причетності і важливості їхньої роботи.

Важливо також зазначити, що соціальні підприємства часто залучають зовнішні інвестиції і гранти від міжнародних організацій, урядів інших країн та фондів, спрямовані на підтримку сталого розвитку. Це особливо актуально для

ОТГ, які прагнуть розвиватися в умовах обмежених фінансових ресурсів, оскільки додаткові інвестиції дозволяють реалізувати проекти, які могли б бути недосяжними лише за рахунок місцевих коштів.

Таким чином, завдяки створенню нових робочих місць і залученню місцевих ресурсів, такі підприємства можуть допомогти вирішити низку проблем на рівні громад.

Вони забезпечують економічну стійкість, стимулюють соціальну згуртованість та сприяють розвитку інфраструктури, що вкрай необхідно для підвищення рівня життя в об'єднаних громадах.

*Список використаних джерел:*

1. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.87>
2. Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей».2017. 188 с. [https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc\\_biznes.pdf](https://krliman.gov.ua/upload/editor/soc_biznes.pdf)
3. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University*. 2001. [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
4. Василенко С. В. Сутність соціального підприємництва та його роль у розвитку територіальних громад. *Дискусії з актуальних питань соціального підприємництва: матеріали 64 Саміту Соціального підприємництва*, 24 трав. 2019 р. (с. 45–50). Житомир: ЖНАЕУ. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/10052>
5. Грінка Т. І. Соціальне підприємництво в регіональних соціально-економічних процесах. *Інфраструктура ринку*, (54), 2021. 185-191. <https://doi.org/10.32843/infrastructure54-26>.
6. Осипова С.К., Носирєв О.О. Соціальне підприємництво в управлінні регіональним економічним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. С. 122-128. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.122



**Микитенко В.В.**

*д.е.н., професор,*

*головний науковий співробітник,*

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,*

*м. Київ*

## **КОГНІТИВНО-ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНИМИ АКТИВАМИ**

Визначення та обґрунтування комплексу *когнітивно-інформаційних механізмів розвитку комунікаційного простору* (КІМ<sub>РКП</sub>) формування інфраструктурної основи організації управління *природно-ресурсними активами* (ПРА) України – є над актуальним завданням у реконструктивному повоєнному періоді функціонування національного господарства. І, має за мету – забезпечити ефективну координацію між усіма суб'єктами управління, автоматизацію процесів перманентного моніторингу, аналізу і прогнозування, а також підвищення рівня прозорості і залучення громадськості до процесів раціоналізації використання природно-ресурсного потенціалу при постійному нарощенні загроз і ризиків сталому господарюванню. Слід вказати, що основними принципами реалізації їхньої дії – є прозорість, відкритість, наукова обґрунтованість, безпека і швидкість реакції на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають місце в межах державного утворення. Формалізація комплексу КІМ<sub>РКП</sub> (табл. 1) – є, на даний час, цільовим функціоналом успішної реалізації на практиці домінант Концепту системного упорядкування природно-господарських відносин [1].

*Таблиця 1*

**Когнітивно-інформаційні механізми розвитку комунікаційного простору формування інфраструктурної основи організації управління ПРА \***

<b>Механізм</b>	<b>Функції</b>	<b>Принципи реалізації</b>	<b>Цільові завдання</b>
Інформаційно-комунікаційні платформи	Забезпечення доступу до даних про природні ресурси, їхній стан та використання	Відкритості та прозорості; доступність інформації для всіх учасників процесу	Створення єдиних баз даних про ресурси, підвищення прозорості управління ПРА
Цифрові інструменти для моделювання та прогнозування	Аналіз і прогнозування впливу різних факторів на стан природних ресурсів та інфраструктурні об'єкти	Наукової обґрунтованості та достовірності; використання сучасних технологій моделювання	Розробка стратегій управління на основі даних, підвищення ефективності прийняття рішень
Геоінформаційні системи (ГІС)	Картографування та візуалізація ПРА, моніторинг змін	Точності даних та їх актуальності; просторово-часова інтеграція	Забезпечення точного моніторингу екосистем, оптимізація розподілу ресурсів

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

<b>Механізм</b>	<b>Функції</b>	<b>Принципи реалізації</b>	<b>Цільові завдання</b>
Смарт-мережі та сенсори	Моніторинг стану природних ресурсів у реальному часі (води, ґрунту, повітря)	Автоматизації збору даних; інтеграція сенсорних систем у єдину мережу	Збір даних у режимі реального часу для контролю та оперативного реагування на екологічні загрози
Електронне управління (e-government)	Оптимізація взаємодії між державними органами, бізнесом та громадянами у сфері управління ресурсами	Інтеграції управлінських процесів; забезпечення зворотного зв'язку	Спрощення процесів управління та координації дій між різними суб'єктами, зменшення бюрократії
Онлайн-платформи для громадської участі	Залучення громадськості до управління ПРА через консультації та обговорення	Участі та підзвітності; забезпечення діалогу між владою та громадою	Підвищення довіри до органів управління, активізація участі населення в прийнятті рішень
Механізми кібербезпеки	Захист інформаційних систем управління природними ресурсами від кіберзагроз	Забезпечення безпеки даних та систем; побудова багаторівневого захисту	Гарантія захисту стратегічних даних та безперервності управлінських процесів
Освітні та інформаційні програми	Підвищення рівня обізнаності щодо управління природними ресурсами та впровадження інновацій	Безперервної освіти та поширення знань; доступ до інформації для всіх	Формування нового покоління фахівців і громадськості з розумінням важливості сталого управління ПРА
Інтелектуальні системи аналізу великих даних (Big Data)	Обробка великих обсягів даних для виявлення закономірностей і трендів у використанні ресурсів	Масштабованості та адаптивності; використання штучного інтелекту для аналізу	Підвищення точності прогнозів та ефективності рішень щодо управління ресурсами
Платформи для управління кризовими ситуаціями	Моніторинг та управління надзвичайними ситуаціями, пов'язаними з ПРА	Готовності та швидкого реагування; мобільність у прийнятті рішень	Забезпечення оперативного реагування на екологічні катастрофи та кризові ситуації

*Джерело \* Визначено, обґрунтовано і систематизовано автором.*

Формалізуючи перелік цільових завдань КІМ<sub>РКП</sub> (оптимізація процесів управління, захист ресурсів від загроз, залучення широкої громадськості, забезпечення безперервності та сталого розвитку управлінських процесів задля досягнення сталого господарювання), маємо на меті – імплементацію, відповідно до вимог [2], КІМ<sub>РКП</sub> у процес формування інфраструктурної основи організації управління ПРА, що дозволить досягти у реконструктивному періоді:

1) оптимізації процесів управління: а) підвищення ефективності прийняття рішень на різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому), що сприятиме швидшій і точнішій реакції на зміни у масштабах природно-ресурсного потенціалу й соціально-економічних та екологічних умов функціонування; б) зменшення бюрократичних перешкод і спрощення

управлінських процедур; в) автоматизація процесів збору та аналізу даних, що прискорить виконання управлінських завдань; г) забезпечення прозорості й підвищення довіри громадськості до процесів управління;

2) захисту ресурсів від загроз і ризиків: а) ефективна система моніторингу та контролю природних ресурсів, що дозволить вчасно виявляти загрози (екологічні, економічні, техногенні) і зменшувати негативні наслідки для ресурсної бази; б) підвищення стійкості природно-ресурсної системи до зовнішніх і внутрішніх загроз; в) захист екосистем від надмірної експлуатації та деградації; г) використання сенсорних мереж задля контролю за станом природних ресурсів у режимі реального часу;

3) залучення широкої громадськості: а) формування активної участі громадян і бізнесу у процесах управління ПРА, що збільшить їхню відповідальність та сприятиме кращому управлінню; б) підвищення рівня громадської обізнаності щодо стану й результативності систем управління природними ресурсами; в) розвиток нових форм взаємодії громадськості з державними органами через електронні платформи (e-government); г) активізація місцевих ініціатив та залучення громади до моніторингу і охорони ресурсів;

4) забезпечення безперервності та сталості управлінських процесів: а) створення адаптивної системи управління, яка дозволить ефективно реагувати на постійні зміни, забезпечуючи сталість і довготривалість соціально-економічного розвитку; б) впровадження механізмів прогнозування для запобігання кризовим ситуаціям; в) забезпечення гармонійного розвитку екологічної, соціальної та економічної складових за принципами сталого господарювання; г) інтеграція інноваційних рішень задля постійного вдосконалення процесів управління;

5) сприяння сталому господарюванню: а) досягнення балансу між економічним розвитком та збереженням природних ресурсів, що дозволить забезпечити довготривале зростання без виснаження природно-ресурсної бази; б) економічне зростання у поєднанні з екологічною стабільністю; в) створення умов для раціонального використання ресурсів і мінімізації негативного впливу на екосистеми; г) зміцнення національної економіки завдяки стабільному управлінню природними ресурсами та зниженню екологічних ризиків.

Імплементация когнітивно-інформаційних механізмів у практиці господарювання сприятиме не лише підвищенню ефективності управління ПРА, але й гарантуватиме захист ресурсів від загроз, забезпечить активну участь громадськості і стає господарювання, що сприятиме гармонійному розвитку України як економічно, так і екологічно в умовах сучасних викликів та загроз.

*Список використаних джерел:*

1. Микитенко В.В. Концепт системного упорядкування природно-господарських відносин у контексті розбудови територій пріоритетного розвитку. *Доповіді XI Міжнар. науково-практ. конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи»*, 28.05.2024 р. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 288-292.

2. Микитенко В.В. Вимоги до реалізації на практиці доміант концепту системного упорядкування природно-господарських відносин в Україні. *Розвиток науки та освіти в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. науково-практичної конференції (Чернігів, 2.08.2024)*. Research Europe, 2024. С. 132-136.

*Могильна Л.М.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*  
*Смакоуз Є. М.*  
*бакалаврант,*  
*Сумський національний аграрний університет,*  
*м. Суми*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі є важливим чинником їх успішної діяльності. Конкурентоспроможність визначає здатність компанії не тільки зберігати свої позиції на ринку, але й оперативно адаптуватися до викликів глобалізації та технологічних змін. Для будівельної сфери це означає підвищення якості продукції, скорочення витрат і впровадження новітніх рішень. Сама конкурентоспроможність будівельних підприємств формується з урахуванням відмінних особливостей самої галузі. Будівництво має цілу низку рис, що виділяють його в народному господарстві, а саме:

1. Велика тривалість інвестиційно-будівельного циклу, найбільшу питому вагу в якому займає безпосередньо виробництво будівельних робіт.
2. Значна кількість учасників інвестиційно-будівельного процесу, що призводить до збільшення ризиків неякісного виконання обов'язків.
3. Сильна залежність від інвестиційної активності учасників будівельного ринку і платоспроможного попиту всередині регіону, в межах якого здійснюється будівництво об'єкта.
4. Значні обсяги матеріально-технічних ресурсів, необхідних для здійснення будівельно-монтажних робіт.
5. Необхідність вибудовування ефективних логістичних шляхів постачання матеріально-технічних ресурсів, будівельної техніки та доставки трудових ресурсів з огляду на прив'язку об'єкта будівництва до певної територіальної ділянки.
6. Значний вплив природно-кліматичних та екологічних умов на можливість здійснення будівельних робіт і, як наслідок, збільшення їхньої вартості та тривалості.
7. Принципові відмінності у функціонуванні будівельних організацій залежно від їхнього розміру: малих, середніх і великих.

Для досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку будівельних послуг необхідно підприємствам впроваджувати комплексні підходи, що охоплюють різні аспекти діяльності. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає не лише точного планування, але й активного використання інноваційних рішень та постійного вдосконалення всіх процесів. У цьому

контексті варто виділити кілька основних напрямів, на які слід зосередити увагу. Ключовими напрямками управління конкурентоспроможністю є модернізація будівельних технологій, покращення рівня кваліфікації працівників, забезпечення високих стандартів безпеки та якості продукції, а також гнучке реагування на зміну ринкового попиту. До того ж важливу роль відіграють ефективно управління ресурсами, розвиток інфраструктури та оптимізація логістичних процесів, що сприяють підтримці стабільної конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Варто зазначити, що успіх у підвищенні конкурентоспроможності будівельних компаній значною мірою залежить від їхньої здатності впроваджувати інноваційні рішення, швидко адаптуватися до ринкових змін і ефективно використовувати наявні ресурси, зберігаючи при цьому високу якість і надійність продукції.

Підвищення конкурентоспроможності будівельної продукції неможливе без використання сучасних технологій, які в світі активно просуваються і використовуються. Крім того, сама швидкість розвитку технологій веде до масштабного оцифрування будівельної сфери. А питання використання ІТ-технологій – це питання конкурентоспроможності підприємства. Інновації в будівництві трансформують будмайданчик, збільшують прибуток і допомагають вигравати тендери. Саме інновації приносять економічну вигоду та збільшують конкурентоспроможність будівельного підприємства, а також в кінцевому рахунку реалізують запит споживача з максимальною ефективністю. Серед новітніх технологій, що використовуються в будівництві, варто виділити:

- BIM-моделювання передбачає віртуальне відтворення будівлі з цифровим представленням її фізичних та функціональних характеристик. Це дозволяє фахівцям виявляти проблеми, вносити коригування, контролювати процес і мінімізувати ризики. Завдяки BIM зменшуються матеріальні витрати, кількість помилок у проєктах та терміни виконання робіт.

- нові будівельні технології не обходяться без машинного навчання і штучного інтелекту. Так, програми зі штучним інтелектом використовуються для предиктивної аналітики, під час прогнозування загрози безпеці, базуючись на минулих даних.

- віртуальну та доповнену реальність. Серед новітніх технологій в архітектурі та будівництві необхідно виділити віртуальну реальність. Вона створює реальний світ у цифровому середовищі, надає цілісності та глобальності віртуальному об'єкту. За допомогою цієї технології перевіряють життєздатні нові конструкції і виявляють проблеми на ранніх стадіях будівництва.

Підбиваючи підсумки вищесказаного, варто підкреслити, що на сучасному етапі розвитку будівельного ринку, для підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства будівельної галузі необхідно впроваджувати сучасні цифрові рішення та технології, налагодити на підприємстві систему менеджменту якості, а також здійснювати врахування запитів ринку загалом та споживачів окремо.

**Мунтян І.В.**

*к.с.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту і логістики*

**Мільчева В.В.**

*PhD, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,*

*Одеський національний технологічний університет,*

*м. Одеса*

## **БРЕНД-КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА КРАЦІ ПРАКТИКИ ВСЕСВІТНЬО ВІДОМИХ КОМПАНІЙ**

У сучасному світі цифровізація трансформує всі аспекти бізнесу, а бренд-комунікації — не виняток. Сьогодні взаємодія з аудиторією виходить далеко за межі традиційних рекламних каналів. Компанії змушені адаптуватися до нових умов, де соціальні мережі, мобільні програми, штучний інтелект та аналіз даних відіграють ключову роль у побудові ефективних комунікаційних стратегій. Бренди прагнуть не лише привернути увагу споживачів, а й утримати їх, створюючи унікальний та персоналізований досвід взаємодії [1].

Науковим і прикладним дослідженням у царині брендингу присвячені праці багатьох закордонних і вітчизняних вчених. Фундаторами, що запропонували комплексне бачення вказаної проблематики, вважаються К. Келлер, Ж.-Н. Капферер, Д. Аакер, А. Елвуд, В. Домнін, М. Марк і К. Пірсон, Б. Ванекен, О. Рудая та багато інших. Серед вітчизняних науковців, роботи яких присвячені галузі брендингу, варто виділити Є. Ромата [1], Н. Балук, О. Вовчанську, С. Скибінського [2], О. Шевченко [3], М. Поплавського [4], Ю. Бровкіну, та ін.

В сучасних умовах брендинг став критично важливим для успіху бізнесу в епоху стрімкого технологічного прогресу та змін поведінки споживачів. Брендинг - це більше не просто створення логотипу або слогана, що запам'ятовується: він поширюється на весь клієнтський досвід, від першого контакту до взаємодії після покупки. У цьому контексті важливі всі аспекти комунікації бренду — від дизайну та обміну повідомленнями до обслуговування клієнтів та доставки продукції.

Брендинг передбачає цілий комплекс маркетингових заходів щодо розвитку іміджу та закріплення довгострокових відносин зі споживачем. Завдяки йому створюється унікальний стиль, підвищується цінність продукту та формується довіра до компанії.

Про ефективність технологій брендингу свідчать приклади всесвітньо відомих компаній, таких як Apple, Ikea, Coca-Cola, Google. Споживачі одразу впізнають ці назви компаній, можуть миттєво перерахувати їх асортимент продукції і озвучити причини популярності всесвітньо відомих брендів.

Бути в курсі останніх тенденцій брендингу не просто важливо: бізнес має залишатися конкурентоспроможним та актуальним. На перенасиченому ринку бренди, які не в змозі розвиватися та адаптуватися, ризикують опинитися в тіні більш інноваційних та далекоглядних конкурентів. Залишаючись в курсі нових трендів у галузі брендингу, компанії можуть передбачати зміни, приймати стратегічні рішення та формувати свої стратегії відповідно до очікувань споживачів, які, до речі, постійно змінюються.

Сьогодні бренди мають безліч платформ та інструментів для встановлення контакту зі споживачами. Від соціальних мереж та контент-маркетингу до персоналізації на основі штучного інтелекту та іммерсивних технологій, таких як AR та VR, можливості взаємодії з брендами практично безмежні. Однак використання цих інструментів та тенденцій потребує глибокого розуміння поточного ландшафту брендингу та бачення майбутнього.

Варто виділити актуальні тренди в бренд-комунікаціях в цифрову епоху:

*Персоналізація контенту.* Сучасні споживачі надають перевагу індивідуальному підходу. Використання даних про переваги клієнтів дозволяє брендам створювати персоналізовані пропозиції та комунікації, що робить взаємодію більш цілеспрямованою та ефективною.

*Використання штучного інтелекту та автоматизації.* AI допомагає аналізувати поведінку клієнтів, пропонувати рекомендації та автоматизувати взаємодію. Чат-боти, розумні помічники та алгоритми машинного навчання дозволяють оперативно вирішувати запити та забезпечувати цілодобову підтримку.

*Інтерактивні та багатоканальні комунікації.* Бренди активно використовують різні цифрові канали (соцмережі, месенджери, електронна пошта, додатки) для залучення клієнтів. Інтерактивні формати, такі як відео, онлайн-ігри чи пропозиції, створюють більше можливостей для двосторонньої комунікації.

*Створення контенту, орієнтованого на цінності.* Споживачі все більше обирають бренди, розділяючи їх соціальні та екологічні цінності. Етичні та прозорі бренди демонструють свою приверженність стійкому розвитку, інклюзивність або інші важливі питання.

*Influence-маркетинг.* Співпраця з блогерами та лідерами залишається потужним інструментом для бренд-комунікацій. Правильний вибір амбасадорів, чий цінності співпадають з брендовими, допомагає збільшити довіру і залучити нову аудиторію.

*Контент, створений користувачами (UGC).* Контент користувача, такий як відгуки, фото чи відео з продукцією бренду, стає важливою частиною комунікаційної стратегії. Він створює ефект довіри і підвищує лояльність до бренду.

*Мікромоменти та адаптація під мобільні пристрої.* Все більше комунікацій відбувається у форматі «мікромоментів» — коротких, але значущих взаємодій через мобільні пристрої. Бренди повинні адаптувати контент під цей формат, який робить його легко доступним і швидко сприймаючим.

*Дані та аналітика в реальному часі.* Компанії все частіше використовують дані для аналізу повідомлень користувачів в реальному часі, що допомагає швидко реагувати на запити, пропонувати актуальні рішення і коригувати маркетингові стратегії.

*AR і VR-технології.* Бренди впроваджують технології доповненої та віртуальної реальності для створення унікального досвіду користувача. Це може бути прикладом товарів онлайн, віртуальних турів або заходів у цифровому просторі.

*Кризові комунікації та управління репутацією.* З ростом соціальних мереж бренди стають більш уразливими для публічної критики. Ефективні стратегії кризових комунікацій та управління репутацією стають важливою частиною роботи з аудиторією в умовах швидкого поширення інформації.

Бренд-комунікації в цифрову епоху вимагають гнучкості, інноваційного підходу і постійної адаптації до потреб цільової аудиторії.

Важливо зазначити, що цифрові комунікації також створюють виклики: інформаційне перенасичення, проблеми із захистом даних і необхідність швидкої адаптації до постійно змінюючих алгоритмів соціальних мереж. Тому брендам необхідно не лише використовувати новітні технології, але й вибудовувати довготривалі відносини зі споживачами через прозорість, чесність і ціннісну пропозицію.

Бренд-комунікації в цифрову епоху зазнали кардинальних змін під впливом технологічного розвитку та трансформації споживчих очікувань. Сьогодні бренд-комунікація виходить за рамки традиційних рекламних кампаній, фокусуючись на багатоканальній взаємодії зі споживачами через соціальні медіа, мобільні додатки, відеоплатформи та інші цифрові канали.

Ключовими аспектами ефективної комунікації бренду в сучасних умовах є персоналізація контенту, інтерактивність і прозорість. Споживачі шукають автентичність, і бренди, які демонструють свою соціальну відповідальність та адаптуються до нових тенденцій, отримують більшу лояльність і довіру. Водночас, великий обсяг даних, доступний через цифрові платформи, дозволяє брендам точніше прогнозувати поведінку споживачів і адаптувати свої стратегії в реальному часі.

*Список використаних джерел:*

1. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. Товари і ринки. – 2016. - № 1. – С. 16-25
2. Балук, Н. Р., Бук, Л. М., Вовчанська, О. М., & Скибінський, С. В. (2018). Комунікації у створенні персонального бренду. Підприємництво і торгівля. – 2018. - № 23, С. 111-119. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-19>
3. Шевченко О. Л. Брендинг в епоху суспільства споживання. Бізнес Інформ. - 2017. - № 4. - С. 405-409.
4. Поплавський М. Бренд-комунікація як соціальне явище. Український інформаційний простір. – 2018. - № 2. – С. 35–58. <https://doi.org/10.31866/2616-7948.2.2018.151676>



*Мусійчук Д. В.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ**

Сучасний стан ризик-менеджменту ґрунтується на концепції «прийнятної ризику», яка передбачає, що метою управління ризиками є забезпечення максимальної стійкості усіх видів діяльності підприємства в межах, встановлених його стратегічними цілями. Відповідно до цієї концепції, управління ризиками слід розглядати як процес, що розпочинається на стадії формулювання стратегії підприємства і має бути інтегровано в загальний управлінський процес, функціонуючи як організаційно незалежний підрозділ, який підпорядковується керівництву підприємства. Кінцевою метою цього процесу є створення ефективної та адаптивної системи господарювання в умовах ризику, враховуючи обмеженість інформаційних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Це підкреслює необхідність організації системи ризик-менеджменту, виконання всіх її аспектів, а також дотримання базових принципів і методів управління. Основним завданням ризик-менеджменту є оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та вибір раціональних управлінських рішень, що передбачає діагностику причин виникнення ризиків, визначення їх природи та зменшення негативних наслідків із використанням мінімальних витрат ресурсів.

Впровадження інструментів ризик-менеджменту є надзвичайно важливим для сектора машинобудування України, який відіграє ключову роль у переробній промисловості. У країнах з розвиненими економіками частка машинобудівних корпорацій становить від 30% до 50% загального обсягу промислового виробництва, що забезпечує технічне переоснащення промислових підприємств кожні 8–10 років. Економічно розвинуті країни активно використовують комплексні інформаційні системи ризик-менеджменту як невід'ємний компонент підприємницького управління, особливо в галузі машинобудування, з метою підвищення оперативності та якості обробки інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на рівні окремих структурних підрозділів і на рівні всього підприємства [2].

Інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління проявляється, зокрема, в залученні майже всіх підрозділів компанії до процесу управління ризиками. Представники функціональних підрозділів виступають експертами в ідентифікації та аналізі ризиків, що дозволяє здійснювати їх детальне вивчення. Вони також відповідальні за розробку заходів, спрямованих на управління своїми ризиками та їх моніторингом, а також реалізацію дій, що сприяють запобіганню ризиковим подіям і ліквідації їх наслідків [1; 2].

Для українських машинобудівних підприємств спостерігається істотне погіршення господарських результатів, що викликане впливом як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків на їх діяльність. Невизначеність у функціонуванні підприємств цієї галузі вимагає створення ефективної системи ризик-менеджменту, яка забезпечить стійкість економічного розвитку підприємства, своєчасно ідентифікуватиме ризикові чинники, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання, і буде адаптованою до специфіки їх роботи. Впровадження системи ризик-менеджменту як ключового елементу стратегічного управління передбачає планування й організацію роботи системи управління ризиками, діагностику чинників, що призводять до виникнення різних ризиків, а також регулювання виявлених ризиків шляхом застосування відповідних методів і підходів управління, з метою забезпечення максимальної ефективності кожного етапу та, відповідно, усієї діяльності підприємства. Окрім того, належний контроль за реалізацією запланованих заходів щодо мінімізації та уникнення ризиків у майбутньому є важливою умовою для подальшого успішного функціонування машинобудівних підприємств [2].

Тенденції подальшого розвитку машинобудівних підприємств тісно пов'язані зі змінами в наявному середовищі, зростанням його невизначеності та виникненням ризикових ситуацій. У цьому контексті несвоєчасна оцінка рівня та характеру розвитку ризиків стає значущою причиною неефективного управління, що додатково загрожує розвитку підприємства. Зниження рівня невизначеності і ризиковості у діяльності машинобудівних підприємств можливе лише за умов ретельного моніторингу змін та прогнозування ризиків у макро- та мікросередовищі. Машинобудівні підприємства мають свої галузеві характеристики, єдність видів продукції, процесів і технологій, що робить їх специфічним об'єктом ризику, який відрізняється за ознаками типу та прояву. Характер ризиків визначається їх змістом, джерелами, формами прояву, ймовірністю настання, а також врахуванням потенційних втрат і негативних наслідків для підприємства, що вимагає проактивного аналізу цих факторів. Визначення та прогнозування ризиків реалізуються в рамках управлінських практик, які містять наступний підхід: управління ризиками машинобудівного підприємства передбачає безперервний моніторинг і контроль зовнішнього середовища, врахування специфіки технологічних процесів підприємства, ресурсних аспектів та результатів його діяльності, що дозволяє виявляти приховані взаємозв'язки між перспективами та можливостями розвитку. Це також передбачає запобігання або зменшення ймовірності небажаних подій шляхом коригування системи прийняття управлінських рішень на підприємстві [3; 4].

Випереджальний аналіз має на меті виявлення протиріч, загроз і джерел уразливості підприємства у досягненні цілей розвитку, а також оцінювання потенційної небезпеки загроз і складності їх наслідків. Це, в свою чергу, сприяє підготовці та реалізації рішень для протидії можливим загрозам. В процесі випереджального аналізу факторів ризику важливо правильно оцінити наявну ситуацію та обрати альтернативні варіанти найбільш ефективної стратегії для її

подолання. Важливо визначити ймовірні результати кожної альтернативи, їх цінність, тобто корисність для досягнення мети мінімізації ризику, зіставлену з обсягом очікуваних витрат, та провести порівняння альтернатив за їх очікуваними результатами. Реалізація етапів випереджального аналізу повинна здійснюватися із залученням спеціалістів організації, а також зовнішніх консультантів, які формують аналітичну команду. Члени цієї команди повинні мати достатній рівень компетенції та галузевої експертизи в таких сферах, як управління проектами, інформаційні технології, трансформація бізнесу, управлінський консалтинг, а також в економіці, фінансах, виробництві, постачанні, збуті, продажах і маркетингу.

На першому етапі аналізу визначаються зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри підприємства, а також аспекти стратегічного розвитку, у рамках яких відбуватиметься реалізація процесу. Необхідно окреслити вимоги до діяльності, які слугуватимуть основою для виявлення критеріїв та показників ризикових ситуацій, а також для формування структури та методів їх аналізу. Другий етап включає оцінку потенційної небезпеки загроз, зокрема ймовірності їх виникнення та оцінювання наслідків їх реалізації. На третьому етапі здійснюється підготовка та впровадження спеціалізованих управлінських рішень, що спрямовані на протидію можливим загрозам та усунення ризиків, відповідно до обраних методів управління ризиками. Це також передбачає розробку поведінкової стратегії управління ризиками підприємства, котра може модифікувати підходи до мінімізації ризиків і коригувати ймовірні сценарії розвитку. Четвертий етап передбачає оцінку ефективності стратегії підприємства у протидії загрозам та усуненні ризиків. Зміст цього етапу полягає в оцінюванні змін характеристик ризиків, пов'язаних з розвитком підприємства, зокрема в реалізації контрольних заходів, які відповідають ресурсним можливостям підприємства та сприяють вирішенню завдань управління ризиками [3].

Отже, здійснення аналізу факторів ризику дає змогу не лише контролювати інформацію щодо ризиків, але й використовувати результати аналізу в якості практичного інструменту для управління машинобудівними підприємствами.

#### *Список використаних джерел:*

1. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкурентоспроможного розвитку області. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. праць. Вип. 189 : В 5 т. Том IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. С. 1204–1209. URL: <https://dSPACE.udpu.edu.ua/handle/6789/8617>
2. Смерічевський С. Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання. *Держава та регіони*, 2015. № 6 (87). С. 67–72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2015\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2015_6_17)
3. Шандова Н. В. Випереджальний аналіз факторів ризику розвитку промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018, № 1. С. 317–326. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018\\_1\\_317\\_326.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_317_326.pdf)
4. Bohashko O. L. Recommendations for improving the efficiency of innovation activities of entrepreneurship in the conditions of the Russian-Ukrainian war. *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects : Scientific monograph*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. pp. 33–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-5>

**Недзельська У.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент*

*Науковий керівник: Федоришина Л.М.*

*д-р екон. наук, професор,*

*в.о. професора кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій,*

*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,*

*м. Хмельницький*

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

В умовах високого рівня невизначеності, введення воєнного стану на території України і необхідності відбиття агресії РФ, а також посилення внаслідок цього міграції населення (як зовнішньої, так і внутрішньої) підприємства зіткнулися з чималими викликами, серед яких важливого значення набуває питання нестачі кадрів. На ринку праці спостерігається збільшення кількості вакансій, тоді як кількість резюме не здатна «закрити» усі пропозиції роботодавців. За даними Work.ua, у серпні 2024 року роботодавці розмістили найбільшу від початку повномасштабної війни кількість вакансій на сайті (майже 115,5 тис.) [1] і, навіть незважаючи на зростання розміру середньомісячної заробітної плати, «співвідношення вакансій та резюме сягає критичного рівня. Якщо до війни на одну вакансію припадали дві кандидатури, то зараз це співвідношення практично один до одного» [2]. Така ситуація на ринку праці, безперечно, актуалізує питання залучення і збереження людського капіталу.

Підприємства прагнуть залучити висококваліфікованих кадрів, але зробити це без привабливих умов праці стає складно. Працівники, поряд з гідним рівнем оплати праці, прагнуть врахування їхніх думок, вдало налагодженої внутрішньої комунікації, визнання досягнень та їхньої цінності як носіїв певного досвіду, знань, навичок та вмінь загалом. Одним зі способів, що може стати в нагоді підприємствам, є управління знаннями.

Управління знаннями спрямоване на створення сприятливого середовища для обміну, розвитку та ефективного використання знань всередині підприємства. Інтелектуальні активи та ресурси можна використовувати набагато ефективніше та результативніше, якщо організації застосовують методи управління знаннями для залучення своїх людських ресурсів і вдосконалення управління людськими ресурсами. За допомогою управління людськими ресурсами можна створити культуру, яка заохочує вільний потік знань для досягнення організаційних цілей [3, с. 95].

Однією з практик, які сприяють визнанню необхідності використання знань і подальшому зміцненню цієї культури, є заохочення подання ідей. Йдеться про створення каналів для подання працівниками ідей і думок, що

сприяє формуванню та зміцненню інноваційної культури, де знаннями не лише обмінюються, але і їх використовують для нових ініціатив. Ці канали включають цифрові скриньки пропозицій, спеціальні форуми, хакатони або регулярні зустрічі. Заохочення подання ідей з усіх рівнів підприємства забезпечує різноманітність точок зору та сприяє розвитку почуття власності й залученості серед персоналу [4]. На нашу думку, побудований на засадах вільного висловлення думок та заохочення подання ідей організаційний клімат здатен не лише підвищити лояльність персоналу, а й створити хороше враження у зовнішніх стейкхолдерів, зокрема потенційних працівників. Останні прагнуть працювати на підприємстві, для керівництва якого думки підлеглих мають значення, знання кожного члена колективу ефективно застосовуються, внутрішні комунікації побудовані таким чином, аби забезпечити зручний і швидкий обмін інформації та знань між працівниками.

Коли підприємство відзначає та винагороджує тих, хто робить внесок і творчо використовує знання, воно надсилає потужне повідомлення: знаннями потрібно не просто керувати, їх слід активно та інноваційно використовувати [4]. Цілком слушно зазначають науковці, що завдяки управлінню знаннями зростає рівень збереження кадрів підприємства за рахунок підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; відповідним чином фіксується та ефективно використовується те, що люди знають, тобто їхні «ноу-хау» («знаю як») і «ноу-вот» («знаю що»); забезпечується кар'єрне зростання [5, с. 104].

Згідно з дослідженнями, 69 % співробітників кажуть, що вони працювали б більше, якби їхні зусилля визнавали на робочому місці. Коли внесок працівників визнають, вони в 10 разів частіше погоджуються з тим, що належать до організації, а 80 % працівників повідомляють про більшу продуктивність, коли визнання та винагороди використовуються для їх мотивації [6]. Це вкотре підтверджує важливість визнання заслуг працівників, підкреслення цінності їхніх знань. Підприємства, які дотримуються цих правил, здатні підвищувати мотивацію працівників, зменшувати плинність кадрів, покращувати продуктивність.

Не менш важливим є й інвестиції компаній у навчання та розвиток працівників. Work.ua провів опитування та склав рейтинг негрошових стимулів. Так, відшкодування витрат на хобі, тренінги та навчання коштом компанії розташувалося на другому місці. Як зазначається у результатах опитування, компаніям вигідно озброїти команду інструментами й навичками, необхідними для досягнення успіху. Особливо в умовах дефіциту кадрів, коли наймати нових співробітників все важче й важче. Інвестуючи у співробітників, компанії одночасно інвестують у сам бізнес і створюють потужний стимул для утримання найталановитіших працівників [7]. Наведемо приклади компаній, які інвестують у навчання співробітників [8]:

1) Deloitte створила корпоративний університет для своїх працівників, який став важливою частиною стратегії професійного та кар'єрного розвитку спеціалістів;

2) Mastercard розробила власні MBA-програми, орієнтовані на розвиток лідерських якостей і стратегічного мислення спеціалістів;

3) засновник Amazon, Джефф Безос, більше ніж п'ять років тому інвестував у навчання співробітників приблизно \$700 млн. Зараз, у 2024 році, Amazon входить до п'яти найдорожчих компаній світу.

Таким чином, управління знаннями, на нашу думку, має бути всеохоплюючим: від генерації знань до якісного їх використання. Досвід міжнародних компаній показує різні формати навчання співробітників, реалізація яких здатна поруч з підвищенням кваліфікації працівників забезпечити їй довгостроковий успіх бізнесу. Передумовою ефективного управління знаннями є чітке усвідомлення, насамперед керівництвом підприємства, важливості створення належних умов для генерації, накопичення, дифузії знань працівників. Лише за умови правильного підходу підприємства можуть залучати нові кадри і утримувати таланти.

#### *Список використаних джерел:*

1. На ринку праці зафіксували найбільшу кількість вакансій з початку повномасштабної війни. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/230481\\_na-rinku-prats-zafksuvali-nayblshu-klkst-vakansiy-z-pochatku-povnomasshtabno-vyni](https://biz.ligazakon.net/news/230481_na-rinku-prats-zafksuvali-nayblshu-klkst-vakansiy-z-pochatku-povnomasshtabno-vyni) (дата звернення: 15.09.2024).

2. Прокопенко А. Зарплати в Києві зросли: тренди на ринку праці 2024. *TuKyiv*. URL: <https://tykyiv.com/finances/zarplati-u-kiievi-zrosli-trendi-na-rinku-pratsi/> (дата звернення: 15.09.2024).

3. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2024. № 3-4(316-317). С. 93-99.

4. Best Knowledge Management Practices: Essentials for Today's Businesses. *Akooda*. 2023. URL: <https://www.akooda.co/blog/best-knowledge-management-practices> (дата звернення: 07.09.2024).

5. Бабина О. Є., Андреюшина Т. І. Управління знаннями як складовою потенціалу підприємства. *Водний транспорт*. 2012. № 2(14). С. 101-106.

6. How Recognition Affects Employee Motivation. *Business Leadership Today LLC*. URL: <https://businessleadershiptoday.com/how-recognition-affects-employee-motivation/> (дата звернення: 07.09.2024).

7. 8 негрошових стимулів, які допоможуть зберегти працівників у компанії у 2023 році. *Work.ua*. 2023. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3154/> (дата звернення: 07.09.2024).

8. Освіта для команди: чому бізнесу важливо інвестувати в навчання працівників. *Mind*. 2024. URL: <https://mind.ua/openmind/20275087-osvita-dlya-komandi-chomu-biznesu-vazhливо-investuvati-v-navchannya-pracivnikov> (дата звернення: 25.09.2024).

**Несененко П.П.**

*д.е.н., доцент,*

*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом*

**Железняк А.Є.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*факультету економіки і управління підприємництвом*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТВАРИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ**

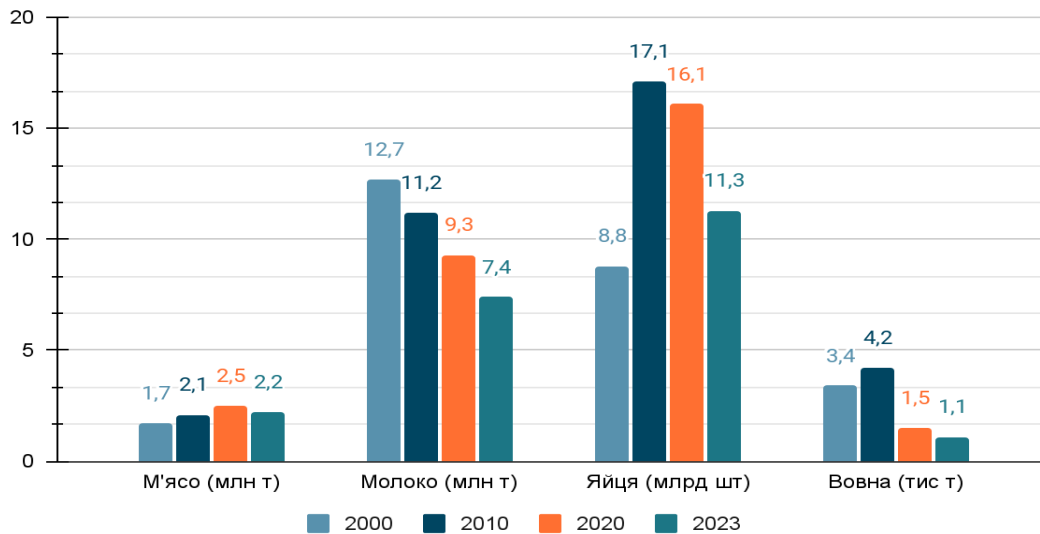
Україна має розвинений аграрний сектор економіки, який не тільки здатний повноцінно забезпечити населення продовольством, але й формує активну позицію країни на міжнародному ринку деяких основних видів сільськогосподарської продукції. Тваринницька галузь, як ключовий елемент аграрного сектору, є важливою для забезпечення продовольчої безпеки країни та має величезний експортний потенціал. Однак реальний стан галузі за останні більш ніж 30 років не відповідає потенційним можливостям і характеризується постійним скороченням чисельності майже всіх видів сільськогосподарських тварин та зниженням продуктивності галузі.

Зупинимось на аналізі динаміки поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ), яке наочно відображає загальну тенденцію розвитку галузі. Так станом на 1 листопада 2023 року в громадських господарствах України вирощувалося 2 млн 406,1 тис. голів, у тому числі 1 млн 320,3 тис. дійних корів. У 2022 році поголів'я великої рогатої худоби в Україні скоротилося на 190 тис. голів (-7,9%), а поголів'я дійних корів – на 88,7 тис. голів (-6,72%). Порівняно з 1 жовтня 2023 року поголів'я великої рогатої худоби зменшилось на 51,4 тис. голів (-2,14%), з них дійних корів – на 81 тис. голів (-0,61%).

Разом з тим чисельність поголів'я ВРХ у 2023 році в особистих селянських господарствах становила 1 млн 482,3 тис. голів, що на 184,6 тис. (-12,45%) менше порівняно з 1 листопада 2022 року. Кількість дійних корів складає 939,5 тис. голів, що на 83,5 тис. (-8,89%) менше, ніж у попередньому році. Порівняно з 1 жовтня 2023 року поголів'я корів у господарствах населення зменшилось на 45,8 тис. (-3%), а дійних – на 5,1 тис. (-0,54%).

На Рис.1. відображено динаміку виробництва продукції тваринництва за 2000-2023 рр. Так, виробництво м'яса зросло з 1,7 млн тонн у 2000 році до 2,5 млн тонн у 2020 році (на 47%), але до 2023 року зменшилось на 12%, до 2,2 млн тонн. Виробництво молока постійно скорочувалось, впавши з 12,7 млн тонн у 2000 році до 7,4 млн тонн у 2023 році (на 42%, зокрема на 20% після 2020 року). Яєць виробляли 8,8 млрд штук у 2000 році, а у 2010 цей показник сягнув 17,1 млрд (на 94% більше), проте до 2023 року він знизився до 11,3 млрд штук (на 30% після 2020). Виробництво вовни скоротилося на 68% з 2000 по 2023 рік – з

3,4 тис. тонн до 1,1 тис. тонн. Ці дані свідчать про значне скорочення обсягів виробництва галузі, особливо після 2020 року [4].



*Рис.1. Динаміка продукції тваринництва 2000-2023 рр., [4].*

Основними проблемами галузі, які суттєво загострились внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти нашої держави, на сьогодні є знищення та пошкодження ферм, падіння обсягів виробництва тваринницької продукції, скорочення експорту та обмеження доступу до кормів, скорочення чисельності сільськогосподарських тварин, знищення місцевих свійських порід тварин, неефективність існуючих систем розведення, посилення залежності від імпорتنих генетичних ресурсів. До цього додається руйнування транспортної інфраструктури, що суттєво ускладнило логістику поставок як продукції, так і кормів. Це, відповідно, призвело до підвищення собівартості продукції та подальшого зниження конкурентоспроможності тваринницької галузі.

До речі, системи розведення в тваринництві нині є недостатньо ефективними за такими параметрами, як збір інформації, тестування, оцінка племінної цінності та облік продуктивності тварин. Це спричинило зниження конкурентоспроможності вітчизняних племінних ресурсів порівняно з іноземними, збільшення імпорту та втрату впливу вітчизняних підприємств на такі сегменти галузі, як, наприклад, птахівництво та спортивне конярство. Залежність від імпорتنих генетичних ресурсів набуває загрозливого характеру, що підкреслює важливість відновлення використання місцевих порід як стратегічного елемента національної безпеки.

Для подолання складної ситуації в аграрній сфері необхідно сприяти розвитку господарювання в усіх організаційно-правових формах. Державна політика стимулювання інклюзивного розвитку аграрного сектору України повинна зосереджуватись на функціонуванні малого сільського господарства. Сільське господарство та окремі селянські господарства є точками економічного зростання, які забезпечують існування значної частини сільської території та охоплюють невелику частину населення [2].



Необхідно також розширювати обсяги експорту сільськогосподарської продукції. По-перше, це збільшення частки готових харчових продуктів і напівфабрикатів у структурі вітчизняного експорту. Для цього необхідно збільшити обсяги переробки української сільськогосподарської сировини та залучити інвестиції для створення переробних підприємств. Крім того, необхідно підтримувати комерційні структури, які намагаються виробляти та експортувати сільськогосподарську продукцію, яку Україна раніше не експортувала, але яка користується попитом у світі (це стосується як нетрадиційних видів продукції, так і готової продукції) [3].

Підводячи підсумки, зауважимо, що вище наведене у повній мірі стосується тваринництва Одеської області, а тому важливо сприяти відновленню цієї галузі в нашому регіоні шляхом впровадження інновацій, залучення інвестицій та активної підтримки з боку держави. Необхідно розробити стратегію з відновлення інфраструктури, збільшення поголів'я худоби і птиці та покращення якості виробничих процесів. Особливу увагу слід приділити створенню нових ринків збуту, що допоможе знизити залежність від традиційних експортних ринків і забезпечити стабільний дохід для сільськогосподарських товаровиробників.

Отже, тваринницька галузь Одеської області, попри значні втрати, має суттєвий потенціал для відновлення за умови реалізації комплексу невідкладних заходів. Необхідно, у першу чергу, залучення коштів міжнародної технічної допомоги і грантів від держави, а також інвестицій в інфраструктуру та технології для відновлення поголів'я худоби і птиці, розвитку переробної промисловості, стимулювання збільшення чисельності племінного поголів'я та вдосконалення селекції тварин, покращення стану кормової бази. Це буде сприяти швидкому якісному відновленню виробничих потужностей галузі, зниженню собівартості її продукції та підвищенню конкурентоспроможності, а як наслідок – забезпеченню продовольчої безпеки регіону та країни в цілому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Стан тваринництва та перспективи експорту м'яса: в УСПП провели експертні обговорення. *Об'єднання організацій роботодавців України: сайт*. URL: <https://ooru.org.ua/media/news/stan-tvarynnytstva-ta-perspektyvy-eksportu-miasa-v-2024-rotsi-v-uspp-provely-ekspertni-obhovorennia> (дата звернення 17.09.2024).
2. Стратегія аграрного розвитку до 2030 року: названо сім напрямків руху реформ. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/strategiya-agrarnogo-rozvitku-do-2030-r-nazvano-sim-napryamkiv-ruhu-reform> (дата звернення 19.09.2024).
3. Тваринництво в Україні: які проблеми та перспективи очікують в майбутньому. URL: <https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/tvarinnictvo-v-ukraini-aki-problemi-ta-perspektivi-ocikuut-v-majbutnomu> (дата звернення 20.09.2024).
4. Виробництво продукції тваринництва за видами. *Державна служба статистики України : сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.09.2024).

**Несененко П.П.**

*д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом*

**Шулікін Д.Н.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
факультету економіки і управління підприємництвом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сільське господарство є однією з ключових галузей, від якої залежить економічне зростання та розвиток України. Потенціал аграрного сектора значною мірою може стати основою для післявоєнного відновлення економіки, а також сприяти підвищенню ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в країні.

Інвестиційна діяльність – один із способів залучення або формування ресурсів задля забезпечення передумов ефективного та стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств

В умовах військової агресії з боку російської федерації, в Україні спостерігається стійка нестача інвестиційних ресурсів. Недостатній розвиток інвестиційної та фінансово-кредитної систем негативно вплинув на ефективне використання наявних виробничих ресурсів, якість та конкурентоспроможність продукції, а також на технічне та технологічне оновлення галузі.

Основними цілями інвестування є отримання прибутку, збереження капіталу або досягнення соціального ефекту. В сільському господарстві, крім вищенаведених, виникають специфічні цілі інвестування: відтворення родючості земель, забезпечення функціонування біологічних організмів, соціальний захист та забезпечення нормальних умов життя сільського населення [1, с. 83].

Інвестиції в сільське господарство мають свої особливості. Вони проявляються в тому, що поряд з вкладенням капіталу в об'єкти результатів праці людини, як в інших галузях економіки, в сільському господарстві вони здійснюються ще і в об'єкти природи, що при інших рівних умовах робить їх діяльність більш капіталомісткою з тривалим терміном окупності та високими ризиками, оскільки природа живе за своїми законами, управління якими сьогодні або неможливо, або дорого [2, с. 28].

Основні напрями інвестування в сільське господарство включають: збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності, поліпшення родючості ґрунтів, підтримку біологічного потенціалу рослин і тварин, фінансове оздоровлення підприємств, створення сільськогосподарських об'єднань.

Інвестиційні ресурси є найбільш дефіцитною складовою для будь-якого підприємства. І особливо це стосується аграрних підприємств. Дана тенденція викликана низкою специфічних факторів, що впливають на інвестиційний клімат в аграрному секторі, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов, необхідністю державної підтримки та регулювання, а також потребою в інвестиціях у соціальну сферу та інфраструктуру сільських населених пунктів.

Ефективне використання інвестиційних ресурсів є однією з ключових умов їх залучення. Вони повинні сприяти постійному оновленню основних фондів, підвищенню рентабельності підприємств і своєчасному поверненню кредитних ресурсів.

З метою забезпечення ефективного використання інвестиційних ресурсів потрібно:

- враховувати особливості інвестиційної діяльності в сільському господарстві;
- створити сприятливі умови для залучення інвестицій через удосконалення законодавства, розвиток фінансування, підтримку інновацій і наукових розробок, а також зміцнення соціальної та виробничої інфраструктури в сільській місцевості;
- проводити систематичний аналіз ефективності інвестиційних ресурсів;
- вміти визначати слабкі місця підприємств і розробляти перспективи їх подальшого розвитку.

В умовах воєнного часу склалася ситуація, коли крім вищенаведених факторів впливу на інвестиційний клімат у сільському господарстві, велике значення мають наступні економічні та політичні наслідки:

- систематичне підвищення цін на продукти харчування та корми;
- зростання інфляції;
- постійна загроза руйнування інфраструктури, втрати значних територій посівних площ.

Інвестори зіштовхнулися з новими викликами – економіка України, як і держава в цілому, зазнала величезних втрат, що суттєво впливає на процес залучення інвестиційних ресурсів.

Зазначимо, що обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2022 році склали 409660,0 млн грн. Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, в 2022 році залишаються: промисловість – 30,8%, сільське, лісове та рибне господарство – 12,6%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 9,0%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 8,9%, будівництво – 8,0% [3].

Дослідження тенденцій інвестицій показує, що в абсолютному вираженні інвестиції в сільське господарство України протягом останніх п'яти років зростали (крім 2022), хоча темпи зростання інвестицій протягом 2018-2022 (окрім 2021 року) років зменшувалися. Така ж тенденція спостерігається і щодо

темрів приросту врожайності, обсягів виробництва продукції рослинництва та тваринництва.

Залучення інвестицій позитивно впливає на збільшення виробництва як у рослинництві, так і в тваринництві. Однак на рівень заробітної плати та врожайності воно впливає менш безпосередньо. Незважаючи на зниження обсягів інвестицій, темпи зростання виробництва продукції рослинництва та тваринництва в Україні за період з 2018 по 2022 роки продовжували збільшуватися.

Відновлення інвестиційної активності в Україні значною мірою залежить від стабілізації ситуації в країні та зниження воєнних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє підтримка міжнародних партнерів, яка може проявлятися як у фінансових вливаннях, так і в політичній підтримці. Міжнародні організації та країни-партнери можуть допомогти Україні залучити інвестиції шляхом надання гарантій безпеки та створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Серед ключових кроків для залучення інвестицій у сільське господарство є підвищення рівня державної підтримки. Уряд України має зосередитися на формуванні сприятливого інвестиційного клімату, що включає, у першу чергу, стабільне законодавство, податкові пільги та чіткі правила гри для інвесторів.

Крім того, міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Міжнародний валютний фонд (МВФ) можуть відіграти важливу роль у підтримці аграрного сектору України. Вони можуть суттєво збільшити надання кредитів та грантів на технічну допомогу для розвитку та відновлення аграрної інфраструктури.

Таким чином, підводячи підсумки, зауважимо, що попри всі виклики, українське сільське господарство зберігає високий потенціал для зростання та залучення інвестицій. Україна залишається однією з провідних країн у світі з експорту зернових і олійних культур, і цей потенціал не зник навіть під час війни. І навіть більше – світова продовольча криза, спричинена бойовими діями, посилила попит на українську агропродукцію. Однак варто зазначити, що на масштабні інвестиції наша держава реально може розраховувати лише після закінчення бойових дій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кучеренко Ю. А. Особливості інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 82–85. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2018/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/18.pdf) (дата звернення: 18.09.2024).

2. Макаров М.О. Особливості реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 8. С. 27–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2009/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2009/7.pdf) (дата звернення: 19.09.2024).

3. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. *Міністерство економіки України: сайт*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiiialnistVUkrainiZa2022-Rik> (дата звернення: 19.09.2024).

**Нестуля О.В.**  
студент PhD,  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава

## **ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ТА ВЕТЕРАНОК ВІЙНИ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ ЯК СКЛАДОВІ ВИРІШЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО ПИТАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Українське суспільство продовжує жити в умовах війни, що створює нові виклики для громадян і ставить нові завдання перед державою та громадськістю. Збройна агресія проти української державності актуалізувала питання розширення потреб, усіх без винятку, верств населення, збільшивши соціальні ризики та загрози життю і здоров'ю. Саме тому особливого значення набувають соціологічні дослідження, які б не лише з'ясовували громадську думку з певних інформаційних приводів, а й вивчали нові соціальні тенденції, вивчали запити та потреби різних верств населення, однією з яких є ветерани. Аналіз ставлення ветеранів, захисників та захисниць нашої держави до нових реалій сьогодення є необхідним для налагодження роботи виконавчої влади, встановлення конструктивного діалогу в рамках громадянського суспільства та вирішення питань взаємопорозуміння на рівні соціальної взаємодії між громадянами. Успішна реінтеграція ветеранів, членів їхніх сімей та членів сімей загиблих Захисників та Захисниць є, з одного боку одним з найважливіших аспектів зменшення їх вразливості, з іншого боку це є одне з питань яке потрібно вирішувати у контексті повоєнного відновлення економіки України, адже їх реінтеграція у цивільне життя це їх участь в економічному житті країни.

Аналіз результати соціологічних досліджень [1-4] та результатів наших власних опитувань які проводились в межах роботи Центру Реінтеграції Ветеранів/Ветеранок Війни на базі Полтавського університету економіки і торгівлі дав нам можливість зробити такі висновки.

По перше, серед найбільших викликів з якими стикаються ветерани і ветеранки війни після повернення в цивільне життя варто відзначити такі (табл. 1).

Таблиця 1

### **Виклики та проблеми з якими стикаються ветерани і ветеранки війни після повернення в цивільне життя**

№№	Виклик	Проблеми
1.	Переміщення і нестача житла	1. Значна кількість ветеранів та їхніх сімей були змушені покинути свої домівки, що ще більш ускладнює зусилля з реінтеграції. 2. Після повернення до цивільного життя є ситуації, коли ветерани залишаються без домівки, або живуть у невідповідних умовах. Ці ситуації ускладнюються у тому випадку, коли

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

		ветерани мають проблеми з психічним здоров'ям чи є особами з інвалідністю.
2.	Психологічний стан та психічне здоров'я	<p>1. Є значна кількість ветеранів які страждають на ПТСР, депресію, тривожність та інші проблеми психічного здоров'я, що пов'язані з військовою службою і це може мати довготривалі наслідки.</p> <p>2. Невідповідність послуг психічного здоров'я може погіршувати ці проблеми як для ветеранів так і для їхніх сімей.</p>
3.	Фізична інвалідність та погіршення стану здоров'ям	<p>1. Є певна кількість ветеранів які повертаються з фізичними травмами або інвалідністю, отже, доступ до якісних медичних та реабілітаційних послуг має вирішальне значення.</p> <p>2. Догляд за близькою людиною з новими медичними потребами може виявитися складним завданням для членів родини.</p>
4.	Безробіття, часткове безробіття, відсутність доступу до освіти та професійної підготовки	<p>1. Складність переходу від військової кар'єри до цивільної роботи, через брак навичок необхідних для цивільної зайнятості або дискримінацію на ринку праці.</p> <p>2. Не відповідність військової підготовки ветеранів потребам ринку працевлаштування, тому ветерани потребують можливостей для навчання та професійного розвитку.</p>
5.	Соціальна стигматизація та соціальна ізоляція	<p>1. Соціальна стигматизація ветеранів через помилкові уявлення про їхній досвід або стани, наприклад, такі як ПТСР, що перешкоджає їх здатності реінтегруватися у громади.</p> <p>2. Перехід від військової частини, де панує згуртованість, до цивільного життя також може викликати почуття ізоляції.</p>
6.	Проблеми в сім'ї та у взаєминах	<p>1. Служба в армії та стреси, пов'язані з військовим життям, можуть спричинити напруження в сімейних відносинах.</p> <p>2. Ветерани, які повертаються додому, іноді зазнають несподіваних змін через пережите, а реінтеграція може вимагати певної підтримки для відбудови сімейних стосунків і вирішення сімейних проблем. Сім'ї ветеранів можуть зіткнутися з новими фінансовими труднощами або практичними проблемами, такими як догляд за дітьми.</p>

Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, який має включати низку першочергових напрямів, зокрема:

економічні ініціативи (програми навчання та підвищення кваліфікації, послуги з працевлаштування, сприяння створенню інклюзивних робочих місць для людей з інвалідністю, підтримка ветеранських організацій у питаннях розширення та удосконалення їхньої діяльності з надання грошової допомоги, посилення спроможності уряду координувати ветеранську та бізнес-політику з метою розробки узгоджених рамок для економічної підтримки ветеранів);

вирішення питань інклюзивності та доступності послуг (покращення доступу до робочих місць, збільшення обізнаності щодо психологічного добробуту в контексті інвалідності, ініціативи, які сприяють інклюзивності, створення груп підтримки та кола однодумців, залучення громадських організацій та волонтерських мереж до організації соціальних та інших заходів);



**Нечитайло Т.Ю.**  
головний економіст,  
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,  
м. Київ

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ В СФЕРІ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДАХ УКРАЇНИ**

В умовах енергетичної кризи в Україні, що вплинула на всі аспекти економіки, особливо після початку повномасштабної війни з Росією у 2022 році, важливим інструментом для її подолання стала система енергоменеджменту. Ефективне управління енергетичними ресурсами, впровадження енергоощадних технологій і заходів з енергоефективності є ключовими напрямками діяльності українського уряду та місцевих громад. На державному рівні активно реалізуються програми підтримки енергоефективності, спрямовані на зменшення споживання енергії, модернізацію інфраструктури та використання відновлюваних джерел енергії. В умовах війни серед актуальних цифрових технологій щодо енергетичної безпеки і ефективності можна виокремити Open Energy Platform, система енергомоніторингу «ЕнергоДім», смарт-лічильники електроенергії, інтелектуальне управління освітленням, діджитал платформа AidEnergy.

Open Energy Platform (OEP) – цифрова платформа, що є відкритою системою для моніторингу та управління енергоефективністю в муніципалітетах [1]. Вона використовується багатьма громадами для оцінки та аналізу енергетичних даних. OEP забезпечує відкритий доступ до великих масивів даних з різних джерел, включаючи розумні лічильники, сонячні та вітрові генератори, а також громадські системи моніторингу енергії. Відкрита структура платформи дозволяє громадським та державним установам вільно отримувати та використовувати ці дані для аналізу. Зокрема, за допомогою машинного навчання та алгоритмів штучного інтелекту платформа може прогнозувати енергетичні потреби, оптимізувати розподіл ресурсів та знаходити енергоефективні рішення для громад. OEP використовує сучасні методи захисту даних, що гарантує безпеку інформації, яка надходить від громад та енергетичних установ. Платформа відповідає європейським стандартам захисту даних, що є важливим для дотримання вимог конфіденційності та кібербезпеки, а також вона надає інструменти для взаємодії між різними учасниками енергетичного ринку: місцевими громадами, науковими установами, урядовими органами та міжнародними партнерами.

Система енергомоніторингу «ЕнергоДім» – програмне забезпечення, що використовується багатьма територіальними громадами для моніторингу енергоспоживання у будівлях [2]. Вона дозволяє збирати дані з лічильників електроенергії, води, тепла та газу в режимі реального часу. Система автоматично аналізує дані, прогнозує витрати та рекомендує заходи з



енергозбереження. Завдяки «ЕнергоДім» громади можуть знижувати витрати на енергоресурси шляхом виявлення неефективного використання енергії.

Смарт-лічильники електроенергії впроваджуються у багатьох українських громадах [3]. Розумні цифрові лічильники електроенергії дозволяють відстежувати споживання енергії в реальному часі, точний облік енергоспоживання та виявлення потенційних втрат.

Інтелектуальне управління освітленням (Smart Lighting) – цифрова технологія, що набирає популярності в Україні як частина концепції «розумних міст» (Smart Cities) та дозволяє оптимізувати освітлення за допомогою датчиків руху, IoT (інтернет речей), та автоматизованих систем, які регулюють рівень освітлення в залежності від часу доби, погодних умов і активності на вулиці [4]. Smart Lighting допомагає значно зменшити споживання електроенергії завдяки автоматичному регулюванню яскравості ламп. Наприклад, у нічний час, коли на вулиці мало людей, інтенсивність світла зменшується, а коли виявляється рух, лампи стають яскравішими. Це дозволяє громадам скоротити витрати на електроенергію до 50-60%. Інтернет речей дозволяє централізовано контролювати всі точки освітлення, зменшуючи потребу в ручному управлінні та моніторингу. Окрім економії електроенергії, система дозволяє планувати технічне обслуговування освітлювальних приладів. Інформація про стан ламп надходить у реальному часі, що дозволяє оперативно замінювати зламані або несправні елементи. Інтелектуальні системи освітлення підвищують рівень безпеки, оскільки можуть автоматично збільшувати освітленість у місцях підвищеної активності або на основі даних про дорожній рух, що зменшує ризик аварій.

Впровадження діджитал платформи AidEnergy для розподілу гуманітарної допомоги енергетичному сектору відіграє ключову роль у підтримці територіальних громад України під час війни. Платформа була розроблена Міністерством енергетики України в співробітництві з Офісом Реформ Кабінету Міністрів України та аналітичним центром DiXi Group для централізованого управління постачанням енергообладнання, палива та іншої допомоги, необхідної для відновлення або стабілізації місцевої енергетичної інфраструктури [5]. Усі деталі щодо отримання, реєстрації, поширення по громадам та застосування гуманітарної допомоги для енергетичного сектору упорядковуються Міненерго згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання отримання, розподілу, використання та обліку гуманітарної допомоги для задоволення потреб енергетики в умовах воєнного стану» від 22.07.2022 №824 з останніми змінами від 15.03.2024 р. [6, 7]. Ключовими особливостями застосування AidEnergy в територіальних громадах є:

- Централізоване управління потребами. Платформа дозволяє централізовано збирати інформацію про потреби громад в енергетичних ресурсах та обладнанні, що полегшує координацію між місцевими органами влади, енергокомпаніями та міжнародними донорами.

- Прозорість і відстеження поставок. Громади можуть в реальному часі відстежувати статус своїх запитів на допомогу, бачити, коли і в якій кількості

будуть надходження. Це мінімізує ризики неправильного розподілу або затримок у поставках.

- Автоматизація процесів. AidEnergy автоматизує ведення обліку поставок, звітність про використання ресурсів і управління логістикою. Для громад це пришвидшує доступ до необхідного обладнання та матеріалів, таких як генератори, паливо чи системи відновлення електропостачання.

- Швидке реагування на потреби. Платформа значно прискорює рух гуманітарної допомоги за рахунок збільшення кількості складів і підвищення оперативності в отриманні інформації про наявність ресурсів. Це важливо для відновлення енергопостачання в громадах, які постраждали від воєнних дій.

- Підтримка від міжнародних донорів. Платформа підтримується міжнародними партнерами, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку, USAID, міжнародні уряди більше 30 країн. Це дозволяє громадам отримувати допомогу не тільки з внутрішніх, а й з зовнішніх джерел і більш ефективно реагувати на кризові ситуації в енергосекторі.

Сучасні системи моніторингу та управління енергоспоживанням дозволяють громадам більш ефективно використовувати ресурси, контролювати витрати та реагувати на зміни в енергетичній системі країни. Енергоменеджмент у громадах України стає важливим компонентом забезпечення стійкості у часи енергетичної кризи, допомагаючи підвищити енергоефективність на місцевому рівні.

#### *Список використаних джерел*

1. Open Energy Platform. Make your energy system modelling process transparent! URL: <https://openenergyplatform.org/>

2. Програма ЕнергоДім. Фонд Енергоефективності. URL: <https://energodim.org/>

3. Що таке розумний лічильник і чи варто його встановлювати? Прикарпаттяобленерго. URL: <https://oe.if.ua/uk/articles/63219124db9c421c239d4af4>

4. Система «Розумне освітлення». ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА». URL: <https://vatra.ua/ukr/products/smart-lighting/smart-lighting-VATRA>

5. Прозорість, швидкість, координація: в Міненерго впровадили ефективну платформу для отримання енергокомпаніями допомоги від партнерів. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prozorist-shvydkist-koordinatsiia-v-minenerho-vprovadyly-efektyvnu-platformu-dlia-otrymannia-enerhokompaniiamy-dopomohy-vid-partneriv>

6. Інформація щодо реалізації механізму гуманітарної допомоги за допомогою онлайн-платформи – AidEnergy. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/storinka/informatsiya-shchodo-realizatsiyi-mekhanizmu-humanitarnoyi-dopomohy-za-dopomohoyu-onlayn>

7. Деякі питання отримання, розподілу, використання та обліку гуманітарної допомоги для задоволення потреб енергетики в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2022 №824. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/824-2022-%D0%BF#Text>

**Нікішина О. В.**

*д.е.н., ст.наук.співробітник*

**Зеркіна О.О.**

*к.е.н., доц., пошукувачка,*

*ДУ «Інститут ринку і економіко-  
екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ РИНКІВ УКРАЇНИ В ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У воєнний період під впливом загроз агропромислові ринки трансформуються, виникають нові тенденції їх функціонування, які потребують інформаційно-аналітичного та інструментального забезпечення. На підставі результатів проведеного аналізу стану стратегічних агропромислових ринків України [1] було встановлено головні тенденції їх функціонування в умовах війни, які узагальнено в таблиці 1.

Трансформація ринку молока й молочних продуктів у воєнний час полягала в скороченні виробництва як сировини, так і продуктів їх переробки внаслідок безпекових загроз та зменшення внутрішнього попиту на товари через міграцію населення. В умовах товарних і територіальних обмежень воєнного часу посилилася роль локальних молочних ринків у забезпеченні продовольчої безпеки місцевого населення. Позитивною тенденцією цього ринку є зростання експорту молочних продуктів: від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі з -6 млрд. дол. в 2021 р. змінилося в воєнний період на позитивне до 113 млрд. дол., при цьому коефіцієнт покриття зріс з 0,98 до 1,4 од. На ринку м'ясо-молочних продуктів у воєнний період обсяги виробництва зменшилися на 8,2 % внаслідок скорочення поголів'я тварин і птиці. Характерною є тенденція зростання виробничих витрат та внутрішніх цін продукції. На овочевому ринку спостерігається посилення обсягів імпорту свіжих овочів у зимово-весняний період у зв'язку з дефіцитом сучасних овочесховищ. Найбільша частка імпорту у цей період припадає на помідори та огірки (до 90%). У воєнний період імпорт зріс на 49%, коефіцієнт покриття скоротився з 0,79 од. в 2021 до 0,3 од. в 2022 (див. табл. 1). В умовах війни було втрачено близько 20 % садів і 25 % ягідників, виробництво плодово-ягідних культур скоротилося на 11 %. Для вітчизняного ринку плодово-ягідних культур притаманні сезонні цінові коливання продукції через недостатність фруктосховищ, зростання обсягів імпорту винограду та абрикос.

У воєнний період обсяг виробництва комбікормової продукції скоротився на 12,3 %, зерна – на 37,4 %, кукурудзи – на 37,8 %. Характерною тенденцією ринку є невисока частка перероблення фуражного зерна (близько 40 %) на повнораціонні комбікорми, зменшення кількості незалежних комбікормових підприємств, скорочення використання комбікормів у господарствах населення.

Внаслідок скорочення посівних площ та падіння платоспроможності вітчизняних аграріїв в умовах війни відбувається зменшення ємності пов'язаних ринків агрохімії та падіння внутрішнього попиту на ці товари. Так, у 2022 р. ємність українського ринку засобів захисту рослин (далі – ЗЗР) в натуральному вимірі скоротилася на 23,4 %. При цьому площа застосування ЗЗР зменшилася на 28,7 % в 2022 р. і на 19,6 % в 2023 р., досягнувши 13,59 млн. га або 80 % від загальних посівних площ сільськогосподарських культур в Україні [2]. Коефіцієнт покриття імпорту експортом зменшився з 0,02 до 0,01 од. відповідно, сигналізуючи про істотну імпортозалежність ринку. Водночас у воєнний період аграрії мінімізували використання імпортних ЗЗР та віддали перевагу вітчизняним товарам. При цьому закупівлі ЗЗР змістилися в західні області України, змінивши регіональну структуру товарного ринку.

Табл. 1. Головні тенденції функціонування стратегічних агропромислових ринків України в воєнний період\*

РИНОК	ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ
<b>1. Молока</b>	Зменшення виробництва молока в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 14,7 %, поголів'я корів – на 19,1 %. Посилення «розриву» в обсягах виробництва молока між господарствами населення та підприємствах на користь останніх.
<b>2. Молочні продукти</b>	Зменшення обсягів виробництва всіх товарів внаслідок зменшення внутрішнього попиту; підвищення стійкості локальних ринків в умовах загроз; звуження товарної номенклатури; зростання експорту на 19%.
<b>3. М'ясо та м'ясні продукти</b>	Зменшення виробництва м'яса (у забійній вазі) на 8,2% внаслідок скорочення поголів'я свиней на 15,8%, птиці на 10,1 %. Високі витрати при виробництві м'яса, що призводить до зростання внутрішніх цін та збільшення обсягів імпорту м'яса та м'ясних продуктів.
<b>4. Овочів та продуктів їх переробки</b>	Посилення обсягів імпорту свіжих овочів у зимово-весняний період у зв'язку з дефіцитом сучасних овочесховищ. Найбільша частка імпорту у цей період припадає на помідори та огірки (до 90%). Зростання імпорту на 49%, зниження коефіцієнту покриття з 0,79 до 0,3.
<b>5. Винограду та плодово-ягідних культур (ПЯК)</b>	Втрата близько 20 % садів і 25 % ягідників; скорочення виробництва ПЯК на 11%, у підприємствах – на 24 %. Домінування господарств населення (82,3 % в 2022 р.), зростання їх частки. Сезонні цінові коливання, недостатність фруктосховищ. Зростання імпорту винограду та абрикос, частки продажу імпортних фруктів у торговельних мережах до 50 %.
<b>6. Комбікормової продукції (КП)</b>	Зменшення обсягів виробництва комбікормів на 12,3 %, зерна – на 37,4 %, кукурудзи – на 37,8 %. Невисока частка перероблення фуражного зерна (близько 40 %) на повнораціонні комбікорми. Зменшення кількості незалежних комбікормових підприємств. Скорочення використання КП у господарствах населення.
<b>7. Засобів захисту рослин (ЗЗР)</b>	Скорочення ємності ринку ЗЗР на 23,4 %; зменшення площ застосування ЗЗР на 28,7 % у 2022 р. і на 19,6 % у 2023 р. (80 % від посівних площ культур). Зниження внутрішнього попиту на ЗЗР, обсягів їх імпорту на 26,8 % порівняно з 2021. Переміщення закупівель у західні регіони. Мінімізація кількості імпортних ЗЗР, використання аграріями переважно вітчизняних ЗЗР.

<b>8. Мінеральних добрив</b>	Зменшення обсягів хімічних виробництв, зупинка підприємств на півдні України. Скорочення імпорتنих поставок мінеральних добрив (УКТЗЕД 3102) на 67,4 % в 2022 р. та їх зростання в 2023 р. в 2,3 рази. Зменшення експорту на 82,4 %, посилення імпортозалежності ринку. Зростання фальсифікованої продукції в умовах війни.
------------------------------	---

\*Джерело: укладено за результатами проведеного аналізу [1, 2].

Внаслідок зменшення обсягів хімічних виробництв та зупинки підприємств на півдні України, а також скорочення внутрішнього попиту ємність ринку мінеральних добрив скоротилася близько на 20 %. У 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяги імпорту товарної групи 3102 «Добрива мінеральні або хімічні, азотні» зменшилися на 67,4 %, обсяги їх експорту – на 82,4 %. Через війну в Україні значно зросла кількість імпортованої фальсифікованої продукції (див. табл. 1). Для ринку молока одним зі стратегічних напрямів розбудови є стимулювання створення сімейних молочних ферм. Для ринку молочних продуктів перспективним напрямом розвитку є створення багатофункціональних молочарських кооперативів на основі досвіду ЄС, надання субсидій таким кооперативам у залежності від частки переробленої сировини. Переробна кооперація є також пріоритетним напрямом розвитку індивідуального сектору ринку м'яса, що сприятиме налагодженню зв'язків і взаємодій м'ясних кооперативів із переробними підприємствами.

Враховуючи істотний рівень імпортозалежності вітчизняного ринку овочів та продуктів їх переробки, стратегічним напрямом його розбудови є державна підтримка розвитку тепличних господарств з цілорічним виробничим процесом, а також стимулювання виробництва сушених овочів разом із з маркетинговою підтримкою суб'єктів на місцевому рівні. Для формування сприятливого інституційного середовища для відродження садівництва доцільним є вдосконалення механізму грантової підтримки індивідуальних господарств шляхом її диференціації в залежності від виду культури, характеру виробництва й переробки, умов працевлаштування найманих працівників, що сприятиме підвищенню рівня зайнятості ВПО у садівництві відповідно до завдань проекту «Плодоовочева Україна» Плану Відновлення [1]. Враховуючи істотний рівень монополізації українського ринку комбікормової продукції, пріоритетним напрямом його розвитку є селективна підтримка незалежних малих і середніх комбікормових підприємств, що виробляють продукцію переважно із вітчизняної сировини, шляхом їх включення до участі в міжнародних донорських програмах та державних програмах розвитку тваринництва. Іншим напрямом відродження ринку є надання господарствам населення товарних дотацій збалансованими комбікормами, підтримка вторинного виробництва комбікормів в індивідуальних господарствах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Буркинський Б.В., Нікішина О.В., Тараканов М.Л. та ін. Методичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків: монографія. За ред. Б. В. Буркинського, О.В. Нікішиної. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2024. 365 с. <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0224-9>

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

**Носова Н.І.**

*провідний інженер*

*відділу ринкових механізмів та структур,*

*ДУ «Інститут ринку і економіко-*

*екологічних досліджень НА України»,*

*м. Одеса*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах господарювання, коли Україна вже третій рік знаходиться у стані війни, а необхідність захисту її суверенітету та територіальної цілісності потребує великих бюджетних витрат, впровадження дієвого та ефективного механізму управління економікою стає вкрай необхідним. В першу чергу це стосується агропромислового комплексу, який до війни був драйвером економіки і суттєво поповнював державний бюджет.

Механізм управління, який залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників, змін ринкового середовища, рівня конкуренції і який функціонує за допомогою планування та прогнозування, має, спираючись на технологічні нововведення, забезпечити оновлення матеріально-технічної бази, зростання прибутків, ефективну роботу економіки і формування позитивного іміджу держави. Механізм державного управління реалізується через законодавчу базу.

Комплексна дія механізму управління в агропромисловому секторі має бути спрямована на інтеграцію всіх його складових, включаючи великі агрохолдинги, малі ферми та приватні господарства, збалансоване використання сільгоспземель, обґрунтування довгострокової стратегії діяльності АПК.

Організаційно-управлінський механізм сприяння інтеграції в АПК формується як система удосконалення управлінських процесів і процедур та прийняття рішень стосовно реорганізації підприємств АПК в рамках їх системних трансформацій [1, с. 160].

АПК відрізняється від інших міжгалузевих комплексів тим, що він являє собою біоекономічну систему). Це обумовлено наявністю в його складі сільського господарства, в якому факторами виробництва виступають земля, вода, сонячна енергія, рослини, тварини). Ця особливість АПК позначається як на його функціонуванні, так і на специфічному зворотному характері міжгалузевих зв'язків [2, с. 5].

Завдання органів державної виконавчої влади стосовно управління агропромисловим комплексом в Україні виконуються Міністерством аграрної політики та продовольства України, а також Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [3].

Діяльність механізму управління у агропродовольчому секторі має бути спрямована на забезпечення продовольчої безпеки.

Сучасні економічні джерела розглядають продовольчу безпеку як «комплекс дієвих заходів офіційних державних органів, які забезпечують стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз, характеризують здатність національної економіки до розширеного самовідтворення та задоволення потреб громадян, суспільства і держави на певному визначеному рівні та часовому проміжку» [4].

До причин продовольчої небезпеки призводять наступні чинники: наявність конфлікту, окупація тероризм, зміни клімату, антропогенні катастрофи й стихійні лиха, дефіцит природних ресурсів, нерівність, суцільна бідність й низька якість управління, що призвела до продовольчої кризи й загрози продовольчій безпеці.

В Україні, як в аграрній державі саме аграрний сектор формує продовольчу, економічну, енергетичну безпеку, створює соціально-економічні умови для сільського розвитку.

Агропромисловий комплекс України дає 95 % продовольчих ресурсів, і за рахунок його продукції формується більше 2/3 фонду народного споживання [2, с. 33].

Важливу роль у формуванні продовольчої безпеки країни відіграє сільськогосподарське виробництво, розвиток якого впливає на місткість аграрних ринків, на індикатори споживання продуктів харчування, їх якість. Одним із провідних агропродовольчих ринків є ринок овочів. У довоєнний період для ринку була характерною наявність низки проблем, зокрема: недостатня державна підтримка ринку, низький рівень використання потенціалу меліоративних земель, недосконалість каналів просування продукції на зовнішні ринки, незадовільний стан використання овочесховищ та інших об'єктів інфраструктури, функціонування тіньового ринку, відсутність у переважній більшості виробників доступу до ефективних технологій вирощування та зберігання продукції.

Сучасне функціонування ринку в умовах війни характеризується низкою додаткових проблем: посиленням непередбачуваності та мінливості ринкової кон'юнктури, розбалансування попиту та пропозиції, руйнуванням логістичних ланцюгів постачання. Дослідження ринку свідчить про тенденцію до скорочення місткості ринку, що обумовлено загальним зменшенням чисельності споживачів та втратою частки території, яка спеціалізується на овочівництві. Ринок овочів у попередньому році скоротився в середньому на 30 %, а попит на продукцію був не задовільненим [5].

Ведення бойових дій на території України призвело до суттєвих змін роботи малих та середніх сільгоспвиробників з оборотом не більше 20 млн. €, що еквівалентно підприємству, що обробляє до 10000 га. Так, Урядом були запроваджені заходи зі зменшення податку з обороту і звільнення від ПДВ і податків на прибуток, скасовано акцизний податок на паливо і знижено ПДВ з 20 % до 7 %; скасовано імпорتنі мита на більшість товарів, а також вимоги про внутрішнє маркування [6].

Розвиток аграрного сектора передбачає реалізацію системного підходу, що ґрунтується на поєднанні можливостей виробництва, розподілу і зберігання окремих видів сільськогосподарської продукції [7, с. 106].

Подальший розвиток агропромислового комплексу України має здійснюватись на збалансованій взаємодії всіх його секторів, прискореному впровадженні нових технічних досягнень, запровадженні механізмів реалізації права власності на землю, реструктуризації підприємств, ефективнішому використанні економічних важелів фінансово-кредитної і податкової систем, більш активній зовнішньоекономічній діяльності. Великою перешкодою у цьому є наявність великої кількості замінованих сільгоспугідь, нестача робочої сили, відсутність коштів для оновлення парку сільгосптехніки та ін. Саме над вирішенням цих проблем зараз працюють аграрії, фінансову допомогу яким надають різні фонди, виділяються грантові кошти, а також державна допомога, що закріплено у законодавчому порядку.

Пріоритетний розвиток агропромислового сектору надасть можливість насичення ринку виробленою продукцією, забезпечення переробних підприємств сировиною, а населення – продовольчими товарами.

Особливо актуальним це стає у воєнний та повоєнний час, коли виникає необхідність відродження агропромислового комплексу на новому рівні. Це надасть можливість вивести агропродовольчий сектор України, у якого є великий потенціал, на високий рівень у порівнянні із довоєнним, коли Україна забезпечувала велику кількість країн своєю високоякісною сільгосппродукцією.

#### *Список використаних джерел:*

1. Колесник Т.В., Мазур С.А. Механізми реструктуризації аграрних підприємств в умовах транзитивної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 12, частина 1, 2017. С. 159-163.
2. Економічний механізм АПК (Курс лекцій). Т.5. Тернопільський національний економічний університет, 2012. 80 с.
3. Науменко А.О. Специфіка розробки та впровадження механізмів державного управління агропромисловим комплексом. Державне управління № 7. 2019. С. 126-129. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2019/23.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2019/23.pdf)
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
5. Ринок овочів у 2023 р. скоротився на 30 % і не повернувся до довоєнного рівня / "Рійк Цваан Україна" URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/911734.html>
6. Огляд продовольчої безпеки та політики в Україні Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) 17 травня 2022 р.
7. Вишневська О. М., Двойнісюк Т. В., Шигида С. В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки С. 106-109 URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/25.pdf>



**Овчарова Л.П.**  
науковий співробітник,  
ДУ „Інститут досліджень  
науково-технічного потенціалу та історії науки  
ім. Г.М. Доброва НАН України”,  
м Київ

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕНЬ І РОЗРОБОК УКРАЇНИ**

В умовах глобальних та національних викликів міжнародне співробітництво в сфері досліджень і розробок (МНТС) стало не лише важливим засобом вирішення національних і глобальних проблем, а й необхідним інструментом зовнішньої та внутрішньої політики держави. Обмін знаннями, талантами, доступ до унікальної дослідницької інфраструктури, спільні статті та розробки науковців з різних країн - актуальна тенденція інтеграційних процесів в національних науково-освітніх закладах. Інтенсифікація міжнародного співробітництва та ефективність проведення спільних досліджень та розробок (ДР) з міжнародними інституціями залежать від нормативно-правової бази створеної в країні та фінансової підтримки.

В Україні за останні роки сформована нормативно-правова основа для здійснення МНТС. Вона складається із законів, Постанов Верховної Ради України, указів Президента, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів МОН, інших підзаконних нормативних актів. Правові засади міжнародного співробітництва для всіх організацій вітчизняної науково-технічної сфери визначені, насамперед, нормами Закону України „Про наукову і науково-технічну діяльність” [1]. Норми Закону, значною мірою, забезпечують необхідні умови для інтеграції вітчизняної науки в європейський дослідницький простір (ЄДП) і передбачають участь українських науковців у виконанні міжнародних проектів і програм. Законом визначено пріоритети державної політики та форми МНТС. Важливу роль у МНТС відіграють кодекси, чинні міжнародні договори та угоди з міжнародними інституціями, згода на обов’язковість яких надається Верховною Радою України.

Важливе значення для розширення МНТС має Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору, яка розроблена у 2018 р. [2]. В документі визначено 6 пріоритетів інтеграції української науки до ЄДП, цілі, заходи та інструменти, а також індикатори їх досягнення. У 2021 році наказом МОН (від 10.02.2021 № 167) було затверджено оновлену дорожню карту інтеграції України до ЄДП, яка є стратегічним документом, що охоплює багатосторонні процеси з метою системної підтримки науки та інновацій.

Прийнятті нормативно-правові, розпорядчі та інші акти, міжнародні договори і документи з питань МНТС, управлінські рішення з вказаного питання є вагомим чинником для розширення можливостей участі наукових та освітніх

установ України у спільних науково-дослідних проектах та програмах міжнародних інституцій.

Знакові події на євроінтеграційному напрямі, а саме: ратифікація важливих для наукової спільноти Угоди між Україною та Європейським Співтовариством про наукове і технологічне співробітництво, угоди про участь України у Рамковій програмі ЄС з наукових досліджень та інновацій "Горизонт 2020", "Горизонт Європа", з Європейським співтовариством з атомної енергії, з Європейською організацією ядерних досліджень, угода про участь у Міжнародній європейській інноваційній науково-технічній програмі "EUREKA" активізували інтеграцію вітчизняної науки у ЄДП. Ці документи уможливили розширення співробітництва з Євросоюзом, яке не обмежується лише участю в конкурсах, а дозволяє напряду долучитися до діяльності наукових організацій ЄС. Завдяки цьому Україна стала країною-учасницею ЄДП, отримавши можливість покращити стан сфери ДР.

З метою забезпечення ефективного функціонування наукового потенціалу науково-освітні установи України активізували участь у дослідницьких і тренувальних програмах Євратома, програмах Об'єднаного дослідницького центру ЄК. Наукові установи активно долучаються до спільних проектів з міжнародними організаціями та фондами; плідно співпрацюють з національними центрами Німеччини, Франції та США, з національними академіями Європи; ведуть активний пошук взаємовигідної кооперації з зарубіжними фірмами, зацікавленими в спільних прикладних дослідженнях. Одним з найбільш динамічних напрямів співробітництва наукових установ з країнами ЄС є участь у рамкових програмах (РП). За результатами 914 конкурсів, відкритих з 2014-2020 рр. 264 українські установи брали участь у підготовці 2553 прийнятних проектних пропозицій, 153 установи з яких отримали фінансування. Підтримано 203 проекти (286 участей) з очікуваним фінансовим внеском Європейської Комісії у розмірі 37,57 млн євро. Україна подала 739 пропозицій (1480 участей) щодо координації проектів, з яких 28 було підтримано [3]. Вагомою складовою МНТС науково-дослідних установ України є участь у програмах НАТО. У серпні 2024 р. підписано нову Дорожню карту співпраці Україна – НАТО у сфері інновацій. Об'єднуючи дослідників, студентів, підприємців, технологічні компанії та оборонні інноваційні агенції, ця дорожня карта має на меті розв'язувати нагальні проблеми та розкрити інноваційний потенціал України [4].

Розширилася участь представників України у міжнародних конгресах, конференціях, програмах і проектах; у роботі керівних органів і спеціалізованих робочих групах Міжнародних наукових організаціях (МНО). Науково-освітні установи плідно співпрацюючи з іноземними партнерами, здійснюють спільні дослідницькі проекти та наукові програми, робочі зустрічі й консультації, стажування вчених з метою підвищення їхньої професійної підготовки, прями зв'язки з науковими колективами, спільні публікації. Щороку в Україні в рамках укладених договорів з науковими організаціями, центрами інших держав виконується сотні проектів, які формуються переважно на конкурсних засадах. фінансова підтримка наукових проектів здійснюється на паритетних умовах з

партнерськими організаціями з інших держав. Проекти в у межах МНТС, частково, отримують фінансування із загального фонду Державного бюджету. Так, обсяг видатків загального фонду на виконання ДР за напрямом бюджетного фінансування "Проекти у межах МНТС" у 2023 р. становив 20,80 млн грн.

Як показало дослідження, розширення масштабів науково-технічної спеціалізації та кооперації вчених дає можливість отримати наукові знання світового рівня, а також досвід і сучасний інструментарій проведення досліджень та більш ефективно розвивати пріоритетні галузі національної науки; дає можливість працювати на найсучаснішому науковому обладнанні та отримати додаткову фінансову підтримку для проведення фундаментальних досліджень. Доступ до європейських грантових коштів став шансом для багатьох провідних українських установ частково вирішити проблему з оновленням дослідницької інфраструктури. Завдяки спільним проектам і належній співпраці з іноземними партнерами установи отримують необхідні для проведення досліджень прилади, матеріали та реактиви.

Отже, інтеграція вітчизняної науки до міжнародної наукової спільноти збільшує можливості для досягнення світового та європейського рівня розвитку наукової сфери. Спільне виконання проектів з міжнародними інституціями, створення спільних лабораторій, активна участь науковців в загальноєвропейському та світовому ринках наукових кадрів і наукових розробок дозволить зберегти та якісно оновити науковий та технологічний потенціал установ та підвищити конкурентоспроможність української науки.

Для більш ефективного використання переваг від участі у міжнародних організаціях та проектах необхідно оновити національні пріоритети розвитку науки і техніки з урахуванням тенденцій ЄС; посилити взаємодію дослідницької діяльності з імплементацією отриманих результатів у виробництво; максимально доводити результати досліджень до рівня актуальних потреб суспільства; активізувати участь представників України в тематичних програмних комітетах з метою впливати й лобіювати інтереси вітчизняних учених; створювати міжнародні консорціуми для досліджень з національних пріоритетних напрямків розвитку української науки. Системний підхід до МНТС в Україні сприятиме розвитку плідних та взаємовигідних довгострокових відносин з міжнародними науковими інституціями, створенню каналів комерціалізації наукових результатів та якісному оновлення потенціалу національної науки.

*Список використаних джерел:*

1. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України. URL <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
2. Дорожня карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA). URL <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2018/05/1-dorozhnya-karta-integratsii-ukraini-do-evro.pdf>
3. Інформаційні матеріали МОН України. URL <https://mon.gov.ua/nauka/evropeyska-ta-evroatlantichna-integratsiya/1-ramkovi-programi-z-doslidzhen-ta-innovatsiy-gorizont-2020-ta-gorizont-evropa-ta-initsiativi-evropeyskoi-komisii-evropeyskiy-zeleniy-kurs/gorizont-2020>
4. Дорожня карта співробітництва Україна – НАТО у сфері інновацій URL [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_228255.htm?selectedLocale=uk](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_228255.htm?selectedLocale=uk)

**Огородник Н.П.**

*к. е. н.,*

*м. н. с. відділу просторового розвитку та якості життя,  
Інституту демографії на проблем якості життя НАН України,  
м. Київ*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАТЕГОРІЇ «ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ» У ПРОСТОРОВОМУ ВИМІРІ**

Наразі відбувається перехід від розуміння простору як інтегрального ресурсу до розуміння його як життєвого простору, який має власну структурну впорядкованість і є фундаментом життя – домівкою, в якій людина займає свою нішу. Територіальний простір – це двосторонній процес зміни простору в ході його використання людьми, а також групових властивостей людей, які використовують цей простір. Важливим є розуміння, що суспільство, яке досягло значної економічної зрілості, починає усвідомлювати роль обставин, які знаходяться поза чистою економікою, і ці механізми розвитку середовища мають свою власну внутрішню системну логіку.

Сьогодні ми отримуємо пряме замовлення від суспільства у вигляді двостороннього завдання: дослідити якість життя населення у просторовому вимірі повоєнного періоду й нові процеси, якими пояснюються зміни в способі життя населення, структурі його зайнятості та соціальних ролях, та, з іншого боку, отримати нові системні знання про суспільство і просторову організацію його життєвого середовища.

Причини такого розвитку об'єктивні: швидко змінюються умови і способи життя людей, змінюється сама людина – вона стає більш освіченою, вимогливою, незалежною, зміцнюється її соціальний статус, але і ускладнюються її соціальні ролі. Більше того, під впливом конкретних соціально-економічних умов, традицій і організації господарювання, культурних та етнічних особливостей сам соціальний статус людини еволюціонує і просторово специфікується.

У зв'язку з цим обґрунтовується сутність широко відомих категорій, якими є умови, способи, рівень та якість життя населення. Впродовж багатьох років науковці Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України досліджують проблеми рівня та якості життя населення: І.В. Калачова, В.С. Заяць, Ю.А. Клименко, Ю.Л. Когатько, Л.М. Черенко [1, 2]. Прерогатива в їх вивченні тривалий час небезпідставно належала вченим, які на шляху до більш адекватної емпіричної оцінки міри задоволення потреб, досягнення певних цілей не враховували інше смислове значення категорії «якість». А воно базується на певних характерних властивостях, що відрізняють одне явище від іншого, одну людину від іншої, даний простір від сусіднього.

Оцінка якості життя населення на основі саме такого підходу буде мати зовсім інші результати, які потребують розвитку методології й методики

досліджень. Ми будемо просторове розуміння якості життя населення саме крізь призму цієї концепції.

З якістю життя населення все складніше: будь-яке співвідношення речей і понять, конкретних просторово-часових обставин, умов життя може мати як категоріальне визначення, але саме життя людини є настільки складним поняттям, що виміряти його в усій різноманітності майже неможливо. У свій час ми свідомо сформулювали декілька визначень якості життя населення з одним єдиним спрямуванням на те, що ця категорія описує певний ступінь однорідності ознак середовища життєдіяльності та характеристик соціуму, вона формується і підтримується низкою взаємозв'язків і формує дійсність, не існуючу в інших просторах. Але це не виключає ситуації, коли за рядом причин можуть існувати територіальні утворення (простір) зі схожим «профілем» якості життя населення.

У категорії «якість життя населення» уособлюються не тільки обидві сторони людського розвитку – людський потенціал і умови його просторово-часового розвитку, – а на них накладається ще й об'єктивно-суб'єктивна методика пізнання цього: маємо певні умови, рівень, спосіб життя населення, але сприймаємо і оцінюємо їх кожен по-своєму. Якість життя населення «фіксує» здатність конкретного територіального утворення (економічного, соціального, політичного, культурного, екологічного, природно-ресурсного) «конвертувати» наявні на сьогодні й історично сформовані на певному просторі умов життя самого населення через відповідний спосіб життя і здобутий на основі цього рівень життя. При цьому ми маємо абстрагуватися від тривіального розуміння якості життя населення як міри задоволення потреб і зосередитися на пізнанні того, в яких умовах і яким чином це відбувається. Тим більше, що потреби – це внутрішня причина життєдіяльності населення, рушійною силою є інтереси людей – форма вираження і спосіб реалізації потреб. Інтереси є посередником між людиною, як носієм потреб, і світом зовнішніх об'єктів, який дозволяє ці потреби задовольнити. Чим більшу свободу має людина у способах реалізації власних інтересів, тим кращим є її життя, саме на конкретному територіальному утворенні. Просторовий підхід у дослідженні процесів якості життя населення має враховувати названі вище територіально-просторові особливості як певні фактори, що його формують та зумовлюють. Означення «якості життя» вказує на особливу вимогу до якості прогресу людства, поєднуючи процеси забезпечення відтворення населення, освіти, гідної праці, розподілу соціальних благ і соціального захисту населення, комфортного, соціально та екологічно безпечного середовища, дотримання гарантій прав людини.

Дослідження якості життя у просторовому аспекті концентрує увагу на відповідних просторово локалізованих процесах та об'єктах:

- території як географічній основі: можливостях, обмеженнях і особливостях, що передбачає певна географічна локалізація у просторі;
- стані навколишнього природного середовища та природно-ресурсного активу;

– стані господарської системи, а саме системи розселення і інфраструктурних об'єктів – виробничих, інженерних, транспортних, соціальних;

- економічній діяльності;
- стану соціального середовища;
- умовах повсякденного життя населення.

Відштовхуючись від просторової інтерпретації категорії «якість життя населення» маємо підкреслити, що вона визначається тими умовами, які створила держава для реалізації можливостей людини, а також готовністю та здатністю самих людей використовувати свої можливості для підвищення якості життя. Також якість життя населення слід розглядати в просторовому вимірі на принципах інклюзивності, тобто маємо формувати інклюзивний простір – простір, у якому створено умови ефективного соціально-економічного розвитку місцевої спільноти на засадах:

- економічної включеності – здатності усіх мешканців брати участь і сприяти економічному зростанню територіального утворення;
- політичної включеності – здатності усіх мешканців брати участь у прийнятті рішень щодо розвитку територіального утворення;
- соціальної включеності – здатності усіх мешканців отримувати доступ до місцевих ресурсів, соціальних послуг на підставі рівних можливостей та справедливого розподілу пільг;
- місцевої згуртованості – формування та розвитку соціально-економічних зв'язків між мешканцями територіального утворення, що визначають їх спроможність до спільних значущих дій щодо забезпечення ефективного розвитку території та шляхом зміцнення місцевих громад, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки, що досягається використанням інструментів «нової» регіональної політики, дотриманням принципів децентралізації з одночасним подоланням регіональної дезінтеграції та забезпеченням економічної, соціальної і територіальної єдності країни.

Таким чином проведені дослідження дають можливість сформулювати теоретико-методологічні контури визначення категорії «якість життя населення», як такої що має відповідний просторовий вимір і є засобом акумуляції і трансляції змісту і результатів розвитку країни на всіх рівнях (національному, регіональному та місцевому). Сформульоване визначення якості життя населення як категорії, у першу чергу, характеризує умови життєдіяльності та стану населення у конкретному просторовому вимірі, з точки зору його здатності забезпечувати відновлення і збалансований розвиток суспільства. Під якістю життя населення також маємо розуміти соціо-еколого-економічну визначеність умов життя населення та характеристик його стану у певному територіальному просторі і певний час.

#### *Список використаних джерел*

- 1.Регіональний людський розвиток: Стат. бюл. / Відп. за випуск І.В.Калачова. – К. : Держстат України, 2012. – 45 с.
2. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр.та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. Електронне видання. Київ, 2023.

**Олійник О.О.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри трудових ресурсів та підприємництва,  
Національний університет водного господарства  
та природокористування,  
м. Рівне*

## **ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Діджиталізація усіх сфер діяльності підприємств, установ та організацій сприяє становленню та активному розвитку цифрової інфраструктури в Україні. Традиційна інфраструктура включає дороги, мости, тунелі, колії та електромережі, фінансово-кредитні установи, центри зайнятості, агенції з працевлаштування тощо, тоді як цифрова інфраструктура складається з програмного забезпечення, підключення до Інтернету, даних, пристроїв, кібербезпеки, хмарних технологій, ШІ тощо.

Цифрова інфраструктура для підтримки бізнесу в Україні активно розвивається. До її основних елементів можна віднести: різні онлайн-платформи, що забезпечують взаємодію між бізнесом та державою, бізнесом та бізнесом, бізнесом та суспільством; різні цифрові сервіси, які надають бізнесу інформаційні, консультаційні та аудиторські послуги на основі кейс-методології; різні онлайн-платформи для навчання підприємців-початківців та з типових питань розвитку бізнесу; різні цифрові інформаційні сервіси з актуальними даними про оподаткування, бухгалтерську звітність, правила експорту та інші важливі аспекти ведення бізнесу в Україні та за кордоном [1].

Аналізуючи цифрову інфраструктуру для розвитку бізнесу варто зупинитись на онлайн-платформі Дія. Бізнес, яка створена таким чином, щоб наявні та потенційні підприємці могли знайти усю необхідну інформацію для започаткування та розвитку власної справи на одному ресурсі, зокрема: довідники для підприємців та експортерів, бізнес-ідеї, кейси та історії успіху українських підприємців, актуальні новини, безкоштовні консультації, освітні курси та програми для підприємців та експортерів, календар подій та виставок, самотестування, експортні послуги та сервіси, маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу, аналітика стану українського бізнесу тощо [2]. Переважна більшість послуг, а саме 70% є безоплатними для користувачів. Таким чином, портал Дія. Бізнес забезпечує підтримку бізнесу на всіх етапах його життєвого циклу.

*Список використаних джерел:*

1. Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/86.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf)
2. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

**Палієнко Т.П.**  
доктор філософії з економіки,  
старша викладачка кафедри економічної теорії,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ

## РОЛЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК У ПІДВИЩЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У сучасній ринковій економіці та глобалізованому бізнес-середовищі торговельні марки відіграють одну з вагомих роле у формуванні конкурентних переваг та інвестиційної привабливості компаній. Торговельна марка – це «знак, який дозволяє відрізнити товари чи послуги одного підприємства від товарів чи послуг інших підприємств» та захищені правом інтелектуальної власності [1]. Для українських підприємств, які прагнуть залучити не тільки внутрішні, а й іноземні інвестиції та розширити свою присутність на міжнародних ринках, використання та розвиток торговельних марок постає стратегічним імперативом.

За даними УКРНОІВІ, у 2023 році кількість поданих заявок на реєстрацію торговельних марок зросла на 55,4% порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію підприємницької діяльності, посилення конкуренції та зростанні інтересу до брендингу, як інструменту інвестиційної привабливості [2].

Відома торговельна марка є потужним нематеріальним активом, який суттєво впливає на оцінку компанії потенційними інвесторами. Вона сигналізує про стабільність та надійність бізнесу, потенціал для зростання та розширення компанії та забезпечує суб'єктам господарювання конкурентні переваги на ринку і створює додану вартість. Українські компанії з відомими торговельними марками, такі як «Рошен», «Нова Пошта» чи «Моршинська», демонструють вищу інвестиційну привабливість завдяки добрій впізнаваності та довірі споживачів та є лідерами за вартістю бренду.

Таблиця 1

### ТОП українських брендів

Назва компанії	Галузь	Вартість бренду, млн дол. США		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
«Моршинська»	Напої	525	493	-
«Нова Пошта»	Логістика	337	351	192
«Розетка»	Електронна комерція	311	385	143
«ПриватБанк»	Фінансові послуги	226	237	156
«Roshen»	Кондитерські вироби	292	256	88
«АТБ»	Роздрібна торгівля	247	309	185

Джерело: створено автором на основі [3; 4]

Як бачимо з таблиці, незважаючи на складні умови через Covid-19 та російську агресію, українські бренди демонструють стійкість та здатність до адаптації. Найбільша стійкість представлена брендами в галузі логістики («Нова



Пошта») та роздрібною торгівлі («АТБ»), що актуалізує діяльність даних компаній та наголошує на їх інвестиційній привабливості в кризових умовах.

Варто відзначити, що правовий захист торговельної марки є важливим фактором для потенційних інвесторів, адже це гарантує, що конкурентам буде складно використати результати діяльності компанії. Наявність зареєстрованої торговельної марки як об'єкта права інтелектуальної власності мінімізує ризики, що пов'язані з конкуренцією і нелегальним використанням бренду, та свідчить про професійність компанії та її готовність захищати свої інтереси на ринку. Крім того, торговельна марка може виступати об'єктом ліцензування або франчайзингу, що дає компанії можливість отримувати додаткові доходи, мінімізуючи ризики. Для інвесторів це додатковий доказ стійкості компанії до конкурентних викликів.

Таблиця 2

**Вплив торговельних марок на інвестиційну привабливість**

<b>Фактор</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на інвестиції</b>
Впізнаваність бренду	Збільшує довіру споживачів та партнерів	Підвищує інтерес інвесторів
Захист інтелектуальної власності	Гарантує право виключного використання	Знижує ризики для інвесторів
Франчайзинг	Створює додаткові джерела доходів	Підвищує доходи компанії
Конкурентоспроможність	Збільшує частку ринку	Підвищує вартість компанії

*Джерело: власна розробка авторки*

Отже, торговельні марки відіграють досить вагомую роль у формуванні інвестиційної привабливості. Відома торговельна марка, яка збільшує вартість бренду, не лише покращує фінансові показники, але й створює нематеріальну цінність, яка значно впливає на оцінку компанії інвесторами. Для українських компаній, які прагнуть залучити інвестиції та розширити свою присутність на міжнародних ринках, стратегічний розвиток і активне управління торговельними марками повинні стати пріоритетом.

*Список використаних джерел:*

1. World Intellectual Property Organization. Trademarks. *wipo.int*. URL: <https://www.wipo.int/web/trademarks> (дата звернення: 29.09.2024).
2. УКРНОІВІ. Річний звіт 2023. Київ : Держ. орг. «Укр. нац. офіс інтелект. власності та інновацій» (УКРН.), 2024. 147 с. URL: [https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual\\_Report-2023-web3.pdf](https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Annual_Report-2023-web3.pdf) (дата звернення: 29.09.2024).
3. MPP Consulting. Brand valuation. *mppconsulting.com.ua*. URL: [https://www.mppconsulting.com.ua/brand\\_valuation.html](https://www.mppconsulting.com.ua/brand_valuation.html) (дата звернення: 29.09.2024).
4. Хандусенко Н. Медіа NV та агенція MPP Consulting з'ясували, які вітчизняні бренди мають найбільшу вартість. «Нова пошта» посіла перше місце. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/top-50-naidorozhchychk-ukrainskykh-brendiv-1697120698> (дата звернення: 29.09.2024).

*Пасічник Є.С.  
здобувачка вищої освіти 3 курсу  
Науковий керівник: Ружинська О.В.  
асистент кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

У сучасних умовах глобалізації, де рівень конкуренції на міжнародних ринках постійно зростає, інновації залишаються ключовим чинником для досягнення успіху підприємств. Інноваційні стратегії дають можливість компаніям не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й досягати процвітання, запроваджуючи нові продукти, послуги, бізнес-моделі та процеси, що сприяють формуванню стійкої конкурентної переваги [1].

Виділяють кілька ключових видів інноваційних стратегій. Продуктові інновації – створення нових або вдосконалених товарів. Процесні інновації – впровадження нових технологічних процесів, що підвищують ефективність виробництва та знижують витрати. Маркетингові інновації – розробка нових методів просування товарів, що дозволяють охопити більшу аудиторію. Організаційні інновації – запровадження нових управлінських структур, що підвищують гнучкість компанії. Інноваційні бізнес-моделі – нові підходи до створення і продажу вартості, що відкриває нові ринки.

Вибір інноваційної стратегії залежить від низки факторів: галузі, конкуренції, ресурсів та культури компанії. У технологічних чи фармацевтичних галузях постійні інновації критично важливі для конкурентоспроможності. В інших секторах інновації можуть бути менш швидкоплинними. Висока конкуренція часто спонукає до радикальних інновацій, щоб виділитися серед конкурентів [2].

Обмежені ресурси можуть спонукати компанію до поступових інновацій, тоді як великі компанії здатні інвестувати в масштабніші проекти. Культурні компанії також впливають на вибір: відкриті до змін організації частіше світові до ризиків та експериментів, тоді як консервативні обирають перевірені підходи.

Яскравими прикладами успішних інноваційних стратегій є такі компанії, як Apple, Amazon і Tesla. Apple відзначається продуктовими інноваціями, що суттєво змінили споживацький ринок, зокрема створенням iPhone, iPad та MacBook. Amazon завдяки процесним та бізнес-модельним інноваціям, таким як швидка доставка та підписка Amazon Prime, закріпила своє лідерство в галузі електронної комерції. Tesla інвестує у продуктові та технологічні інновації, спрямовані на розвиток електромобілів та альтернативних джерел енергії, сприяючи переходу до стійкого енергетичного майбутнього.

Впровадження інновацій на міжнародних ринках пов'язане з викликами, такими як: культурні відмінності, регуляторні бар'єри та захист інтелектуальної власності. Різні країни мають власні правила, що створюють труднощі для компаній [3]. Однак інноваційні стратегії відкривають нові можливості: розширення географії, підвищення клієнтської бази та доходів. Інноваційні компанії сприймаються як лідери галузі, що приваблюють інвесторів.

Таблиця 1

**Класифікація та характеристика типів інновацій**

Тип інновації	Опис	Приклади	Переваги	Виклики
Продуктова	Створення нових або покращених продуктів	iPhone, електромобілі Tesla	Збільшення ринкової частки, створення нових ринків	Високі витрати на дослідження та розробку, ризик невдачі
Процесна	Вдосконалення виробничих або бізнес-процесів	Just-in-time виробництво, автоматизація	Зниження витрат, підвищення ефективності	Опір змінам, необхідність перенавчання персоналу
Маркетингова	Нові способи просування та продажу продукту	Соціальні медіа маркетинг, персоналізована реклама	Збільшення продажів, покращення взаємодії з клієнтами	Постійний моніторинг трендів, адаптація до змін
Організаційна	Зміни в структурі або управлінні компанії	Agile методологія, віддалена робота	Підвищення гнучкості та адаптивності, залучення талантів	Складність впровадження, необхідні зміни корпоративної культури
Бізнес-модельна	Створення нових способів отримання прибутку	Підписка на програмне забезпечення, платформи спільного використання	Створення нових джерел доходу, підвищення лояльності клієнтів	Високий рівень невизначеності, потреба швидкої адаптації

Як висновок, інноваційні стратегії є важливим інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Вибір правильної стратегії та її ефективне впровадження можуть сприяти стійкому розвитку, підвищенню прибутковості та формуванню конкурентних переваг, що сприятимуть успіху на глобальному рівні.

*Список використаних джерел:*

1. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством  
 URL:<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2726> (дата звернення 28. 09. 2024)
2. Інноваційна стратегія як інструмент розвитку підприємств  
 URL:[http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16448/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16448/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.pdf) (дата звернення 28. 09. 2024)
3. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі  
 URL:<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/283> (дата звернення 28. 09. 2024)

**Петрова С.С.**

*здобувачка вищої освіти*

**Рябенюк М.О.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету,*

*м. Вінниця*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Цифровізація стала невід'ємною складовою розвитку сучасного бізнесу, зокрема у сфері готельно-ресторанного господарства (ГРГ). Вона пропонує нові інструменти для підвищення ефективності, збільшення прибутковості та створення конкурентних переваг. Одним з ключових аспектів цифровізації є можливість покращеного прогнозування розвитку підприємств. Застосування цифрових технологій дозволяє не тільки краще розуміти ринок, але й ефективніше управляти ресурсами, аналізувати клієнтські вподобання та адаптувати бізнес-процеси до швидких змін.

Цифровізація охоплює використання штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних (Big Data) та аналітики для підвищення точності прогнозів. Завдяки цифровим інструментам підприємства мають змогу більш точно передбачати попит, коригувати стратегії розвитку та пропонувати інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів. Це особливо актуально в умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими змінами у вимогах споживачів.

Вплив цифровізації на прогнозування в ГРГ можна розглянути через кілька ключових аспектів. По-перше, цифрові технології дозволяють підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів. Інформація про попередні бронювання, відгуки, поведінкові патерни та навіть дані з соціальних мереж дають змогу створювати точні прогнози щодо попиту на послуги.

По-друге, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати управління операціями, що також сприяє точнішому прогнозуванню. Використання таких технологій, як системи управління доходами (Revenue Management Systems), дозволяє оптимізувати ціноутворення в реальному часі залежно від попиту, наявності вільних місць та інших факторів [1]. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринковій ситуації.

Ще одним важливим фактором є використання прогнозної аналітики для покращення маркетингових стратегій. Впровадження таких інструментів, як CRM-системи, дозволяє більш точно сегментувати клієнтів та передбачати їхні

майбутні дії, створюючи персоналізовані пропозиції. Це збільшує шанси на повторні замовлення та сприяє розвитку лояльності клієнтів.

Завдяки впровадженню інтернету речей (IoT), підприємства ГРГ можуть також краще контролювати операційну діяльність. Сенсори та пристрої, підключені до мережі, надають інформацію про споживання енергії, стан обладнання та інші важливі параметри, що дозволяє передбачати можливі поломки або необхідність у заміні устаткування. Це зменшує ризики непередбачуваних збоїв і знижує витрати на обслуговування.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для вивчення поведінки споживачів через аналіз великих даних. Це дозволяє підприємствам не тільки передбачати короткострокові зміни в попиті, але й виявляти довгострокові тренди, що впливають на розвиток галузі [2]. Наприклад, аналіз глобальних тенденцій у харчуванні може допомогти ресторанам адаптувати свої меню під нові смаки споживачів, що стає критичним.

Також важливою є роль мобільних додатків і онлайн-платформ для бронювання. Цифровізація спрощує процес бронювання та оплати, дозволяючи клієнтам легко замовляти послуги з будь-якого місця. Це сприяє зростанню попиту та покращенню якості обслуговування, що в свою чергу позитивно впливає на прогнозування майбутніх бізнес-операцій. Цифрові технології також дозволяють підвищити ефективність маркетингових кампаній через таргетовану рекламу. Використання алгоритмів машинного навчання допомагає створювати персоналізовані рекламні оголошення для різних груп споживачів, що збільшує їхню ефективність. Крім того, аналіз даних з онлайн-оглядів і відгуків допомагає швидко реагувати на зміни в настроях клієнтів та вносити корективи у бізнес-процеси. Ще одним важливим аспектом є управління персоналом за допомогою цифрових технологій. Наприклад, системи планування робочих змін дозволяють оптимізувати графіки працівників відповідно до прогнозованого попиту, що підвищує продуктивність і знижує витрати. Також впровадження автоматизованих систем навчання персоналу дозволяє швидко адаптувати нових працівників до стандартів обслуговування.

Цифровізація радикально змінює підхід до прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє точніше передбачати попит, оптимізувати операційні процеси, покращувати клієнтський досвід та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Хоча впровадження цифрових технологій вимагає початкових інвестицій, їхні довгострокові переваги, такі як підвищення ефективності та прибутковості, роблять цифровізацію важливим елементом успішного розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

*Список використаних джерел:*

1. Вплив тенденцій цифровізації на розвиток суб'єктів господарської діяльності сфери гостинності. *researchgate.net*. URL: <http://surl.li/dqfiyu> (дата звернення: 29.09.2024).

2. Нікітенко К. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 314–320.

**Пилип'як О.В.**

*ст. викладач кафедри економіки та підприємництва,  
Львівська філія ПВНЗ «Європейський університет»*

*м. Львів*

**Сабара О.І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 «Економіка»,  
ПВНЗ «Європейський університет»*

*м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Експорт продукції є важливим показником розвитку галузі, відображаючи динамічні та структурні зміни всередині неї. Нині експорт сільськогосподарської та харчової продукції є одним із пріоритетних напрямків українського бізнесу, що набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції. Вже на початку 2016 року, коли набула чинності частина Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, було відкрито доступ до зони вільної торгівлі. Це створило можливості для покращення торгових відносин між Україною та Європейським Союзом, зробивши їх більш ефективними та налагодженими [1]. Тому на сучасному етапі розвитку світової економіки експортний потенціал є ключовим показником економічної сили України. Для успішної реалізації експортного потенціалу та використання переваг від участі у міжнародній торгівлі необхідно створити ефективний механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також аналізувати експортні можливості країни та проблеми їх реалізації. Це передбачає як оцінку самого потенціалу, так і стану зовнішньоекономічних зв'язків, зовнішньої, торговельної та аграрної політики. Експортний потенціал, як складова економічного потенціалу, на відміну від інших його елементів (виробничого, трудового, природного, фінансового, інформаційного), забезпечує реалізацію продукції на зовнішніх ринках, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів на цих ринках. Процеси інтеграції та глобалізації збільшують кількість учасників міжнародної конкуренції.

Формування експортного потенціалу аграрних підприємств – це комплексний процес, який залежить від низки умов і чинників та стикається з численними проблемами. Основні проблеми формування експортного потенціалу аграрних підприємств можна поділити на кілька категорій, а саме:

- Інфраструктурні проблеми: недостатній рівень логістики та транспорту; обмеженість можливостей для зберігання продукції.
- Фінансові проблеми: низька доступність кредитних ресурсів; високі фінансові ризики.
- Технологічні проблеми: відставання у впровадженні інновацій; низький рівень автоматизації.

- Регуляторні та правові проблеми: адміністративні бар'єри; зміна міжнародних стандартів.
- Проблеми якості та конкурентоспроможності продукції: низька якість продукції; незначний обсяг продукції з доданою вартістю.
- Маркетингові та інформаційні проблеми: низький рівень маркетингової підтримки; нестача інформаційної підтримки.
- Кліматичні та природні ризики: невизначеність погодних умов; зниження родючості ґрунтів.
- Міжнародна конкуренція: висока конкуренція на світових ринках; демпінг цін.
- Проблеми людських ресурсів: низький рівень кваліфікації працівників; трудова міграція.
- Державна підтримка: недостатність програм підтримки; низька інвестиційна привабливість.

Отже, для того щоб аграрні підприємства могли успішно розвивати свій експортний потенціал, необхідно вирішувати ці проблеми комплексно, зокрема через підвищення ефективності виробництва, розвиток інфраструктури, підтримку державних програм і поліпшення маркетингових та управлінських навичок. Тому формування експортного потенціалу підприємств галузі є стратегічним завданням та комплексним процесом, що потребує системного підходу та включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників. Це передбачає адаптацію до ринкових вимог, ефективне використання ресурсів і підтримку конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Успішна реалізація експортної стратегії допоможе підприємствам не лише збільшувати прибутки, а й стабілізувати свою позицію на міжнародному ринку.

На завершення даного питання можна коротко запропонувати для подолання цих проблем наступні шляхи: 1) розширення ринків збуту у напрямку країн Азії та Європи; 2) дотримання європейських і міжнародних стандартів виробництва; 3) фінансова підтримка аграрного сектору з боку держави у формі інвестицій та надання низьковідсоткових кредитів; 4) покращення інфраструктури та логістики в країні; 5) збільшення державного замовлення на студентів аграрних університетів та стимулювання молоді до роботи в сільському господарстві шляхом реформування аграрної освіти; 6) продаж державної землі вітчизняним аграрним підприємствам; 7) спрощення умов для виходу українських підприємств на зовнішні ринки через укладання міжнародних договорів; 8) спрощення умов для створення переробних підприємств в Україні; 9) боротьба з корупцією в агропромисловому комплексі.

Виконання цих заходів сприятиме оздоровленню аграрного сектору, підвищенню ефективності виробництва, покращенню якості продукції та конкурентоспроможності країни.

*Список використаних джерел:*

1. Експорт сільськогосподарської та харчової продукції з України в ЄС: перспективи зони вільної торгівлі. URL: [https://lawyer.ua/articles/eksport\\_selskokhozyaystvennoy\\_i\\_pishchevoy\\_produktsii\\_iz\\_ukrainy\\_v\\_es\\_perspektivy\\_zony\\_svobodnoy\\_tor.html](https://lawyer.ua/articles/eksport_selskokhozyaystvennoy_i_pishchevoy_produktsii_iz_ukrainy_v_es_perspektivy_zony_svobodnoy_tor.html) (дата звернення: 23.09.2024).

**Пирог В.В.**

*аспірант*

**Дацій О.І.**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри маркетингу,*

*Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад*

*«Міжрегіональна Академія управління персоналом»,*

*м. Київ*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Організаційні інновації є фундаментальним елементом розвитку корпоративних структур, особливо в умовах глобалізації. Глобалізація диктує нові вимоги до бізнесу, вимагаючи від компаній не лише адаптації до змін, але й активного впровадження інновацій для досягнення стійкої конкурентоспроможності. Однією з основних переваг організаційних інновацій є можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов і технологій, що дозволяє компаніям зберігати свою позицію на міжнародній арені [1]. Впровадження таких інновацій включає не лише зміни в управлінських підходах, але й трансформацію всієї корпоративної культури.

Управління людськими ресурсами відіграє одну з ключових ролей в організаційних інноваціях. Проактивна поведінка працівників та підтримка з боку керівництва є важливими факторами, що сприяють розвитку інноваційної діяльності в компаніях [2]. Впровадження систем управління, що заохочують творчість і ініціативу співробітників, дозволяє створювати нові ідеї та покращувати процеси. Наприклад, дослідження вказують на те, що ефективні системи управління людськими ресурсами можуть значно підвищити рівень інновацій у командах [3].

Крім того, інновації в управлінні компаніями пов'язані із зовнішніми факторами, такими як інвестиції в новітні технології та модернізація інфраструктури. Ці чинники мають вирішальне значення для підвищення ефективності бізнесу та його стійкості до зовнішніх загроз [4]. Технологічні інновації дозволяють корпораціям впроваджувати нові бізнес-моделі, які підвищують продуктивність та оптимізують процеси. Це дає можливість не лише адаптуватися до змін, але й активно створювати нові ринкові можливості.

Ще однією важливою складовою є формування організаційної культури, що сприяє розвитку інновацій. Така культура стимулює працівників до пошуку нових рішень та впровадження інновацій на всіх рівнях компанії [5]. Організаційна культура, яка підтримує креативність і новаторство, дозволяє компаніям ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Вона також



створює сприятливі умови для впровадження інноваційних стратегій, які забезпечують довгостроковий успіх компанії на ринку.

Успішне впровадження інноваційних стратегій також залежить від здатності компаній розпізнавати та використовувати зовнішні можливості. Глобалізація відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас ставить перед компаніями нові виклики. Компанії, які активно впроваджують інновації, краще підготовлені до подолання цих викликів і можуть використовувати нові ринкові можливості для свого розвитку [6]. Інноваційні стратегії дозволяють компаніям бути гнучкими та адаптивними, що є необхідним у швидкозмінному глобалізованому середовищі.

Однією з важливих складових інновацій є інвестиції у новітні технології, які дозволяють корпораціям зберігати свою конкурентоспроможність на ринку. Технологічні інновації відіграють критичну роль у підвищенні продуктивності та ефективності бізнесу. Вони дозволяють корпораціям швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові підходи до управління ресурсами та процесами [4]. Наприклад, в індустрії гостинності інвестиції в новітні технології дозволяють значно підвищити рівень обслуговування клієнтів та ефективність операційної діяльності [4].

Організаційні інновації також мають великий вплив на корпоративну культуру. Створення культури, що підтримує інновації та креативність, є основою для розвитку нових бізнес-моделей і впровадження інновацій у повсякденну діяльність компанії [5]. Такі зміни сприяють не лише підвищенню ефективності компанії, але й дозволяють їй залишатися гнучкою та адаптивною до нових викликів глобального ринку.

Управління людськими ресурсами є ще однією важливою складовою організаційних інновацій. Людський капітал, його проактивність і здатність до креативного мислення є критичними для успішного впровадження інноваційних стратегій. Дослідження підтверджують, що корпоративні структури, які активно розвивають своїх працівників і підтримують їхню ініціативу, досягають значно вищих показників ефективності та інноваційності [2].

Інновації, спрямовані на поліпшення управлінських підходів, дозволяють компаніям розвиватися в умовах жорсткої конкуренції на глобальних ринках. Це включає як інвестиції у новітні технології, так і розвиток корпоративної культури, що підтримує інноваційність. Здатність компаній швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі є однією з основних умов їхнього успішного розвитку [7]. Корпорації, які активно впроваджують інноваційні стратегії, мають більше шансів на успіх і можуть забезпечити довгострокову стійкість у глобалізованій економіці [8].

Крім того, глобалізація відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, але також ставить нові виклики перед компаніями. Успішне впровадження інноваційних стратегій дозволяє корпораціям краще підготовлюватися до подолання викликів глобалізації та використовувати нові можливості для зростання. Організаційні інновації стають основним інструментом адаптації компаній до швидкозмінного глобального ринку [6].

Таким чином, організаційні інновації є критично важливими для розвитку корпоративних структур в умовах глобалізації. Вони дозволяють компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін і забезпечувати стійкість у швидкозмінному середовищі. Інноваційні стратегії, орієнтовані на розвиток технологій, управління людськими ресурсами та формування інноваційної культури, є основою успішного розвитку корпоративних структур у глобалізованій економіці.

*Список використаних джерел:*

1. Aggarwal A., Baker H. K., Joshi N. A. Organizational innovation as business strategy: a review and bibliometric analysis. *Journal of the knowledge economy*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01830-2> (дата звернення: 13.09.2024).
2. Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation / H. W. Lee та ін. *Journal of management*. 2016. Т. 45, № 2. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316680029> (дата звернення: 13.09.2024).
3. Exposito A., Sanchis-Llopis J. A. Innovation and business performance for Spanish SMEs: new evidence from a multi-dimensional approach. *International small business journal: researching entrepreneurship*. 2018. Т. 36, № 8. URL: <https://doi.org/10.1177/0266242618782596> (дата звернення: 13.09.2024).
4. Fernández J. I. P., Cala A. S., Domecq C. F. Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. *Tourism economics*. 2011. Т. 17, № 2. URL: <https://doi.org/10.5367/te.2011.0033> (дата звернення: 13.09.2024).
5. Martins E. C., Terblanche F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*. 2003. Т. 6, № 1. URL: <https://doi.org/10.1108/14601060310456337> (дата звернення: 13.09.2024).
6. Ревуцька А.О., Смолій Л.В., Бурляй А.П. Інноваційна стратегія як засіб управління та розвитку бізнесу підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Т. 2, № 99. URL: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2021-99-2-81-94> (дата звернення: 13.09.2024).
7. Steiber A., Alänge S. Organizational innovation: a comprehensive model for catalyzing organizational development and change in a rapidly changing world. *Triple helix*. 2015. Т. 2, № 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40604-015-0021-6> (дата звернення: 13.09.2024).
8. The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing / H. Elrehail та ін. *Telematics and informatics*. 2018. Т. 35, № 1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018> (дата звернення: 13.09.2024).

**Піменов В.С.**  
аспірант,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,  
м. Київ

## **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ**

Для того щоб промислові підприємства були успішними на ринку, кожен підрозділ повинен працювати належним чином на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей, тим самим визнаючи, що кожна людина і кожна діяльність впливають одне на одного. Це означає, що фокусування на короткострокових та довгострокових цілях підвищує цінність бізнес-процесів. У то ж час керівництво повинне розробити комплексну політику в області якості та ефективно її реалізувати [7]. Розробка політики в області якості повинна відбивати місію промислових підприємств, включаючи корпоративні цінності, очікування і спрямованість. Для цього потрібно наступне:

- врахування різних джерел інформації при розробці політики в області максимальної відповідності якості. Це включає в себе інформацію від клієнтів, працівників, постачальників, конкурентів, товариства та акціонерів;
- перетворення місії в її критичні фактори успіху для примусу та просування вперед. Тобто необхідно розробити цілі і методи їх досягнення;
- визначення ключових показників ефективності, що піддаються кількісній оцінці показників успіху.

Важливим фактором є інтеграція різних методів управління технологічними процесами та їх удосконалення, тобто здатність процесу задовольняти високим кінцевим виробничим вимогам. Технологічна можливість у значній ступені залежить від специфікації, яка розробляється для кожного процесу. Важливо визначити ці можливості як основні для встановлення стандартів контролю (за контрольними точками). Дослідження технологічних можливостей забезпечує основу для економічної підтримки. Вдосконалення процесів має взаємний зв'язок з безперервним удосконаленням.

Поліпшення процесу називають статистичними методами або статистичним контролем процесу (за контрольними точками), оскільки вимірювання та аналіз даних дуже важливі для покращення процесу. Точні дані важливі як для працівників, так і для керівництва, щоб приймати оптимальні рішення в відношенні просування виробничої стратегії промислових підприємств. Крім того, промислові підприємства повинні проектувати свій процес, щоб бути надійними, вміти зводити до мінімуму ймовірність помилок працівників.

Кореляція між дванадцятьма пунктами конкурентних пріоритетів здійснюється наступним чином:

– всі конкурентні пріоритети, крім індивідуалізації продукту, зміни асортименту продукції і нового продукту, суттєво корелюють з іншими конкурентними пріоритетами;

– конкурентні пріоритети, які суттєво не корелюють, відносяться до категорії гнучкості;

– кореляції свідчать, що промислові підприємства роблять сильний акцент на ці конкурентні пріоритети. Це вказує на високий рівень внутрішньої узгодженості між пунктами конкурентних пріоритетів.

Враховуючи всі конкурентні пріоритети, промислові підприємства велике значення надають все-таки (у порядку спадання): витратам; якості; постачанню; гнучкості.

Різні дослідники емпірично перевірили цю теорію в Японії, Європі і США і виявили сильну підтримку теорії конкурентної прогресії в частини вартості продукту і його якості.

Вітчизняні промислові підприємства майже йдуть аналогічним шляхом – від вартості до якості, від постачання до гнучкості. Тому можна сказати, що промислові підприємства хоча і почали пізно, але рухаються практично в том ж напрямку, що і їх колеги у інших країнах.

Підприємства в умовах ринкової економіки знаходяться в постійній конкурентній боротьбі. Підтримка й зростання конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з активізацією інноваційної діяльності. Виділяють інновації реактивні, які виступають як реакція на нові перетворення й дії, що здійснюються конкурентами; вони спрямовані на забезпечення виживання, збереження й подальшого розвитку й процвітання підприємства та стратегічні, спрямовані на вирішення перспективних завдань, отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі, впровадження яких носить попереджуючий характер.

Різні види інновацій відповідно до наведеної класифікації знаходяться в тісному взаємозв'язку. Так, наприклад, технічні й технологічні інновації, впливаючи на зміст виробничих процесів, одночасно створюють умови для ефективної реалізації організаційних інновацій, а останні, у свою чергу, впливають на зміст соціальних інновацій.

Вдосконалення виробничої стратегії залежить від значень конкурентних пріоритетів:

- передових виробничих технологій;
- інтегрованих інформаційних систем;
- інноваційних виробничих систем.

Конкурентні пріоритети розраховуються виходячи з нормативів по розвитку галузей і видам економічної діяльності.

Передові виробничі технології складаються з десяти окремих видів діяльності. Число видів діяльності, включених до інтегрованих інформаційних систем і інноваційні виробничі системи, складає чотири і дев'ять відповідно.

Виходячи з цього, зазначимо, що загалом промислові підприємства інвестують більше в інноваційні виробничі системи, і найменш кращою

діяльністю по покращенню є передові виробничі технології. Промислові підприємства розпочали реструктуризацію, щоб йти в ногу із глобальною конкуренцією. Це видно з того, що середні значення передових виробничих технологій, інтегрованих інформаційних систем та інноваційних виробничих систем для промисловості вище у порівнянні з двома іншими секторами – хімічним виробництвом і чорною металургією.

Передові виробничі технології – це група інтегрованих апаратних і програмних технологій. Передові виробничі технології мають десять вимірювань, які пов'язані з інноваційними виробничими системами. Цими вимірами є:

- комп'ютерне проектування виробництва;
- комп'ютерне проектування;
- комп'ютерне планування процесів;
- комп'ютерні верстати з числовим програмним управлінням;
- машини з прямим числовим програмним управлінням;
- робототехніка;
- гнучка виробнича система;
- автоматизована система обробки матеріалів;
- автоматизовані керовані транспортні засоби.

Інтегровані інформаційні системи інтегрують різні бізнес-функції через інформаційні системи. Інтегровані інформаційні системи мають чотири вимірювання: 1) планування матеріальних потреб; 2) планування виробничих ресурсів; 3) планування корпоративних ресурсів; 4) калькуляція витрат на основі діяльності.

Зазначимо, що планування ресурсів промислових підприємств є найкращим видом діяльності. Але воно може змінюватись в залежності від конкретних потреб промисловості, оскільки планування ресурсів на промислових підприємствах є найбільш кращим для чорної металургії, має достатньо висока середня значення. Планування ресурсів промислових підприємств – це перший крок в інтеграції різних інженерних підрозділів. Планування корпоративних ресурсів і планування матеріальних потреб є найбільш важливими в управлінні ланцюжками постачання.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с.
2. Калиновська Н. Л., Григор'єв О. Ю. Ризики інноваційної діяльності підприємств. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 19-21 травня 2011 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 272 – 273.
3. Shalneva M. S., Zaitseva K. A., & Chernysheva M. A. Features of Corporate Innovation Risk Management. In S. I. Ashmarina, V. V. Mantulenko, M. I. Inozemtsev, & E. L. Sidorenko (Eds.), *Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*. 2021. Vol. 106. P. 1363-1372. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences European Publisher. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.04.02.162>.

**Подмазко О.М.**

*к.е.н.,*

*ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

**Абрамова Д.В.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ЕКОЛОГІЧНЕ ЗЕМЛЕРОБСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

У сучасному світі аграрний сектор відіграє одну з провідних ролей у забезпеченні сталого розвитку. Екологічне землеробство є не тільки способом виробництва чистої та безпечної для споживання продукції, а й важливим інструментом соціально-економічного відродження сільських територій, оскільки воно стимулює розвиток місцевих громад та покращує якість життя сільського населення.

Екологічне землеробство, або органічне землеробство, – це система виробництва сільськогосподарської продукції, яка базується на принципах збереження природних ресурсів, відмови від використання синтетичних добрив і пестицидів, та підтримки біологічної різноманітності. Основні принципи екологічного землеробства включають:

- збереження ґрунту;
- відмова від синтетичних добрив і пестицидів;
- підтримка біорізноманіття;
- замкнутість виробництва.

Сільські території є одними з найбільш вразливих до глобальних змін, зокрема змін клімату та економічної нестабільності. Екологічне землеробство, будучи частиною загальної концепції сталого розвитку, може відігравати ключову роль у забезпеченні стійкості таких територій.

Екологічне землеробство також сприяє соціальній та економічній інтеграції сільських територій. Впровадження екологічних практик у сільське господарство створює додаткові можливості для зайнятості населення та сприяє розвитку місцевих підприємств. Завдяки екологічно чистим методам виробництва, аграрії отримують доступ до нових ринків, зокрема до сегменту споживачів, які надають перевагу органічним продуктам. Це, у свою чергу, стимулює зростання місцевих економік та сприяє підвищенню добробуту сільських громад [1, с. 111].

До перспектив розвитку органічного землеробства належать такі напрямки:

- підвищення інтересу до сільського життя та сталого розвитку сільських регіонів та підвищення ефективності органічного землеробства та продуктивності вирощуваних культур і тварин при зниженні витрат на виробництво;

- формування у населення усвідомлення важливості здорового способу життя та зацікавленості в екологічно чистих і якісних органічних продуктах;

- висока вартість органічної продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках; можливість експорту органічних товарів до країн ЄС та інших регіонів світу;

- спрощення процедур сертифікації та маркування продукції [2, 148].

Україна володіє значним потенціалом для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту та поширення на внутрішньому ринку (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори впливу на розвиток органічного землеробства в Україні**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристики</b>
Природно-кліматичні	1. Деградація сільськогосподарських земель. 2. Низький рівень заходів з охорони земель (будівництво протиерозійних гідротехнічних споруд, залуження сильно деградованої та забрудненої шкідливими речовинами ріллі, насадження полезахисних смуг тощо). 3. Високе техногенне навантаження на площі землекористування Центральної та Східної України.
Інституційні	1. Недостатнє законодавче регулювання органічного землеробства. 2. Складність процедури сертифікації. 3. Недоліки в державному контролі за використанням і захистом сільськогосподарських земель. 4. Низький рівень обслуговування установ, які займаються сертифікацією. 5. Слабкий розвиток інформаційно-консультаційної підтримки для органічного землеробства.
Фінансово-економічні	1. Недостатня державна підтримка під час переходу на органічне виробництво. 2. Відсутність належних умов кредитування для виробників органічної продукції з боку комерційних установ. 3. Високі відсоткові ставки при кредитуванні сільськогосподарського виробництва. 4. Відсутність можливостей для страхування ризиків у сфері органічного землеробства.
Соціально-психологічні	1. Низька обізнаність населення щодо екологічних проблем. 2. Брак екологічної освіти та мислення. 3. Пасивне ставлення керівників сільськогосподарських підприємств до охорони довкілля. 4. Відсутність екологічного виховання, що спричиняє низький рівень усвідомлення в суспільстві.

*Джерело: складено автором на основі [2, с. 149].*

Незважаючи на очевидні переваги, існує кілька викликів, що стоять на шляху до масового впровадження екологічного землеробства. Запропоновані шляхи, які показані на рисунку 1, можуть бути використані для вирішення викликів екологічного землеробства сільських територій.



**Рис. 1. Шляхи вирішення викликів екологічного землеробства сільських територій**  
Джерело: складено автором на основі [3]

Перехід до екологічного землеробства потребує комплексного підходу, що включає не тільки зміни в агротехнічних практиках, а й створення сприятливих умов для розвитку ринку екологічних продуктів. Держава та міжнародні організації відіграють важливу роль у підтримці цього процесу через створення відповідної нормативно-правової бази, надання субсидій та грантів для фермерів, а також розвиток інфраструктури для реалізації екологічної продукції. Ефективна політика у цій сфері сприятиме розвитку сталих агроecosystem та забезпеченню продовольчої безпеки [3].

Отже, потенціал екологічного землеробства у відновленні природних ресурсів та підтримці соціально-економічного розвитку сільських територій є надзвичайно великим. Це не лише шлях до створення більш сталих та екологічно чистих агроecosystem, а й можливість для сільських громад підвищити свій рівень добробуту, зберегти природне та культурне середовище і створити нові можливості для економічного розвитку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Писаренко В. М., Коваленко Н. П., Поспелова Г. Д., Піщаленко М. А., Мельничук В. В., Шерстюк О. Л. Екологізація землеробства як перший крок до органічного виробництва рослинницької продукції. *Вісник ПДАУ*. 2020. № 3. С. 109-117.
2. Одарюк Т. Еколого-економічні особливості органічного землеробства. *Просторове планування для майбутнього України* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава 25–26 трав. 2023 р. / Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2023. С. 148-151.
3. Переваги, недоліки та перспективи органічного землеробства. URL: <https://landlord.ua/agrolife-en/organichne-zemlerobstvo-perevagi-nedoliki-ta-perspektivi/> (дата звернення: 29.09.2024).



**Подмазко О. М.**

*к. е. н.,*

*ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом*

**Бошняк А. В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГРОМАД В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ**

У сучасному контексті забезпечення місцевого розвитку громад важливо звернути увагу на кілька ключових напрямків та тенденцій, які формують їх економічну, соціальну та культурну структуру.

«Внаслідок широкомасштабної війни 6,2 млн. громадян України виїхали за кордон, з них близько 2,1 млн – працездатного віку. Станом на 31 грудня 2023 року сума прямої задокументованої шкоди, завданої інфраструктурі України, сягнула майже 152 мільярдів доларів США, причому найбільшого збитку зазнали житловий (56%), транспортний (34%) енергетичний (11%) сектори, приблизно 6% усіх навчальних закладів у країні було пошкоджено або зруйновано. Загальні потреби у реконструкції та відновленні були оцінені в 48 мільярдів доларів (за даними оновленої спільної швидкої оцінки збитків і потреб (RDNA3), оприлюдненої 15.02.2024 року Урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН)» [1, с.1]. На ці реалії варто зважати і взяти до уваги у формуванні в подальшому більш глибокого дослідження за даною темою.

Адаптація громади до демографічних змін вимагає гнучкості та інноваційних підходів в управлінні, зокрема в управлінні зайнятістю. Сучасні моделі управління, орієнтовані на результати, здатні сприяти більшій гнучкості та самостійності населення.

Одним із головних аспектів розвитку громади є житловий сектор. Орендна модель, що поєднує інтереси як власників приватних будинків, так і орендарів, стає важливим інструментом для створення доступного житла [2]. Це не лише сприяє підвищенню якості життя, але й забезпечує надходження податків у бюджет громади, що, в свою чергу, дозволяє фінансувати соціальні програми та інфраструктурні проекти.

Важливо також звернути увагу на економічні моделі, які мають бути спрямовані не лише на отримання прибутку, а й на добробут населення. Гармонізація економічного розвитку з соціальними потребами громади стає дедалі актуальнішою.

Важливими є інфраструктура та енергетика. Модернізація інфраструктури необхідна для покращення життєвих умов мешканців та стимулювання економічної активності. Перехід на сучасну енергетику, включаючи

відновлювальні джерела, є важливим кроком для екологічної безпеки та енергетичної незалежності громади [3].

Туризм та рекреація, в свою чергу, мають величезний потенціал. Розвиток цього бізнесу відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічної стабільності сільської громади. Позиціонування громади як туристичного центру, з акцентом на екологічний і культурний туризм, може суттєво підвищити її привабливість [4]. Міждержавний та міжрегіональний туризм можуть стати важливими драйверами зростання, а підтримка малого та середнього бізнесу через різноманітні програми розвитку підприємництва сприятиме підвищенню зайнятості та доходів населення.

Сільське господарство залишається невід'ємною частиною місцевого розвитку. Реалізація програм підтримки агросектору допоможе підвищити конкурентоспроможність місцевих виробників, а взаємне партнерство може стати механізмом для розвитку ефективного сільського господарства, що є особливо важливим в умовах економічної невизначеності.

Крім того, створення технологічного індустріального парку та ХАБу для підтримки інновацій і стартапів є важливим елементом модернізації економіки в сільській місцевості. Транскордонне співробітництво відіграватиме в цьому ключову роль як інструмента по залученню інвестицій та обміні досвідом.

Відмітимо також, що регіоналізація виступає основою для економіко-інвестиційних відносин, де оптимістичні, песимістичні та реальні тенденції розвитку формують нову динаміку. Адаптація до цих змін, підготовленість ресурсів та обізнаність особистостей можуть стати запорукою успішного реагування на виклики та побудови привабливої бази для життя.

#### *Список використаних джерел:*

1. Концепція відновлення місцевого самоврядування України. Асоціація міст України (схвалена Правлінням Асоціації міст України рішенням від 01 квітня 2024 року №7). URL: [https://auc.org.ua/sites/default/files/konceptiya\\_vidnovlennya\\_ms\\_final.pdf](https://auc.org.ua/sites/default/files/konceptiya_vidnovlennya_ms_final.pdf) (дата звернення 02.10.2024).

2. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 травня 2023 р. № 600. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.10.2024).

3. Про впровадження систем енергетичного менеджменту. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2021 р. № 1460. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.10.2024).

4. Про схвалення проекту Стратегії розвитку Бородінської селищної територіальної громади на 2022-2025 роки. URL: <https://borodinska.od.gov.ua/wp-content/uploads/2023/01/198-STRATEGICHNIJ-PLAN-ROZVITKU-Borodinskoyi-selishhnoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-period-do-2025-roku.pdf> (дата звернення 02.10.2024).

**Подмазко О.М.**

*к.е.н.,*

*ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

**Макущенко Л.А.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ІННОВАЦІЙНІ ІНФРАСТРУКТУРНІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МІСТ: ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ SMART-CITY**

Швидка урбанізація та зростаючі вимоги до якості життя в містах вимагають нових підходів до управління міською інфраструктурою. Концепція "розумного міста" (Smart-City) пропонує інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери міського життя, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, покращити якість життя мешканців та сприяти сталому розвитку території.

Smart-City – це місто, яке використовує інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) для управління міськими ресурсами, покращення якості життя мешканців та підвищення ефективності міських служб. Це концепція, яка охоплює широкий спектр галузей, від транспорту та енергетики до управління відходами та охорони здоров'я.

Основними складовими сучасного міста, яке реалізує концепцію «smart», є ефективне управління, розвинута інфраструктура, транспортні зв'язки, освіта, системи водовідведення та очистки води, містопланування, архітектурне проектування, енергетика, охорона здоров'я та забезпечення безпеки (рис. 1) [1, с. 39].

<b>Складові Smart-City</b>	<u>Розумне управління (Smart-governance)</u>
	<u>Розумна інфраструктура (Smart-infrastructure)</u>
	<u>Розумне транспортне сполучення (Smar-transport mobility)</u>
	<u>Розумна освіта (Smart- education)</u>
	<u>Розумне містобудування (Smart-urban building)</u>
	<u>Розумне містопланування (Smart urban planning)</u>
	<u>Розумна безпека міст (Smart security)</u>
	<u>Розумна енергетика (Smart energy)</u>
	<u>Розумна система охорони здоров'я (Smart healthcare)</u>

**Рис. 1. Ключові елементи сучасного міста, що впроваджує концепцію Smart-city**

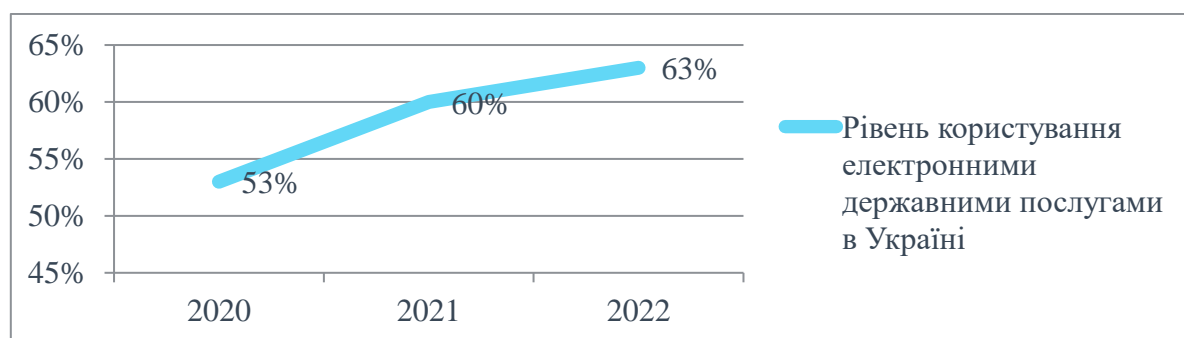
Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 44]

Одним із ключових аспектів впровадження інноваційних рішень у міське середовище є розвиток «розумних» транспортних систем, які включають використання електротранспорту, автоматизованих систем управління дорожнім рухом та інтелектуальних систем громадського транспорту. У цих рішеннях активно застосовуються технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання, які дозволяють прогнозувати трафік, оптимізувати маршрути та забезпечувати зниження енергоспоживання.

Технології Smart City також впливають на житловий сектор та енергоефективність будівель. Впровадження систем «розумних» будівель, які базуються на інтеграції різноманітних сенсорів та систем моніторингу, дозволяє автоматизувати контроль за споживанням енергії, води та інших ресурсів. Це сприяє значному скороченню витрат енергії та покращує управління енергетичними потоками. Сучасні інфраструктурні рішення також включають розвиток розподілених енергетичних систем, таких як мікромережі.

Одним із важливих елементів концепції Smart City є забезпечення безпеки та комфорту мешканців. Використання технологій відеоспостереження, розпізнавання обличчя, інтелектуальних систем управління безпекою дозволяє ефективніше реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати захист населення. Водночас розвиток цифрових платформ, що забезпечують доступ до міських послуг, дозволяє зробити міське середовище більш зручним для проживання, надаючи мешканцям можливість інтерактивно взаємодіяти з міською владою та органами управління [1, с. 45].

Сталий розвиток міст не може бути досягнутий без участі громадськості. Впровадження Smart City технологій дозволяє зробити цей процес більш прозорим завдяки розвитку платформ електронного врядування та мобільних застосунків, які надають мешканцям можливість брати участь у прийнятті рішень та моніторити їх виконання. Ці технології сприяють розвитку громадянського суспільства, підвищують рівень довіри до влади та залучають мешканців до активного життя міста. Рівень користування електронними державними послугами в Україні зріс на 10 в.п. за три останні роки (см. рис. 2). Таким чином, фактично 3 з 5 дорослих українців протягом року користувалися електронними державними послугами.



**Рис. 2. Рівень користування електронними державними послугами в Україні**  
Джерело: побудовано на основі [2, с. 179]

В Україні вже впроваджено деякі елементи концепції розумних міст, такі як цифрові квитки на громадський транспорт, системи відеоспостереження на вулицях та в метро, електронний документообіг, онлайн-запис до лікарень і державних установ. Проте ці рішення ще не поширені по всій країні. Основною проблемою на шляху до розвитку Smart-міст є відсутність стратегічного бачення. Для успішної реалізації цієї концепції, кожне місто повинно офіційно включити Smart-рішення до своїх стратегій розвитку, як це роблять великі міста в розвинених країнах.

Другою проблемою є нестача фінансування, оскільки розвиток Smart-міст не може відбуватися лише за рахунок державних коштів. Потрібні також інвестиції з боку бізнесу, який наразі не активно долучається до цього процесу. Однак ситуація зміниться після перемоги України, оскільки міжнародні партнери вже виявляють бажання допомогти у відбудові міст, зруйнованих війною.

Третя проблема полягає у браку кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати та підтримувати інноваційні рішення. Потрібен єдиний державний орган, який би координував ці процеси, оскільки наразі розвитком Smart-міст займаються різні міністерства, муніципалітети, неурядові організації та експерти, що ускладнює узгодженість дій.

У сучасних умовах впровадження Smart-концепції є стратегічною необхідністю. Це дозволяє країні не лише відбудувати зруйновані міста, але й створити їх заново, орієнтуючись на новітні світові тренди та досвід. У майбутньому ця концепція не тільки зробить Україну більш інноваційною, конкурентоспроможною та привабливою для життя як для її громадян, так і для іноземців, але й сприятиме залученню іноземних інвесторів [3].

Отже, технології Smart-City надають унікальну можливість для сталого розвитку міст, пропонуючи новаторські рішення для поліпшення якості життя, підвищення енергоефективності та зменшення екологічного впливу шляхом впровадження інтелектуальних систем управління. Незважаючи на виклики, з якими стикаються міста при впровадженні таких технологій, довгострокові вигоди для урбаністичних середовищ безперечні. Smart City є важливим кроком на шляху до побудови екологічно чистих, енергоефективних і зручних для життя міст майбутнього.

*Список використаних джерел:*

1. Матвеева Ю. Т., Запорожець Г. В., Корнєєв М. В., Опанасюк Ю. А., Коваленко Є. В. Інтеграція принципів Smart-city та запровадження енергетичних інновацій у процес післявоєнної відбудови благоустрою адміністративно-територіальних одиниць. *Actual Problems in Economics*. 2024. № 272. С. 36-48.
2. Галушак М. П., Галушак О. Я., Машлій Г. Б. Електронна Україна в цифровому світі. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 85. С. 174-182.
3. Smart City Ukraine: що це та як це працює в українських реаліях. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2183/smart-city-ukraine-what-it-is-and-how-it-works-in-ukrainian-realities#comu-konsepciya-smart-city-i-dosi-povnocinno-ne-realizovana-v-ukraini> (дата звернення: 29.09.2024).

**Попова Л.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів і кредиту,*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,*

*м. Чернівці*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

На даний час у розвитку цифрової економіки досягнуто етапу, що характеризується рядом фундаментальних зрушень, які дозволяють в черговий раз по-новому побачити, оцінити суть цифрової модернізації, які виявляються у наступних тенденціях:

- розширення використання цифрових технологій у виробничих видах діяльності світового господарства, а не лише у сфері комерційних, соціальних та державних послуг;

- перехід від використання цифрових технологій для накопичення та аналізу даних до вивчення онлайн-ових великих даних, причому не тільки бізнес-сфери, а й особистих, які є критично важливими для суспільства;

- поступовий рух від цифровізації окремих сфер суспільно-економічної діяльності до побудови цифрового суспільства як нової глобальної системи.

Тут варто відмітити, що повсюдні обмеження традиційної економічної активності, пов'язані до прикладу з пандемією, виступили своєрідними прискорювачами цих тенденцій. При цьому слід зазначити, що цифрова економіка тісно переплітається з традиційною, у зв'язку з чим їхнє чітке розмежування поступово стирається. Необхідно при цьому відзначити, що в останні кілька років цифрова економіка України, набула досить значного розвитку.

Сьогодні в Україні широко впроваджено цифрові послуги державного сектору, масштабно цифровізується та розвивається ринок праці, фінансовий ринок, приватний бізнес, сфера освіти і науки. За результатами 2022 року галузь інформаційних технологій забезпечила надходження до економіки України 7,35 млрд. доларів або це 4,5% ВВП. Кількість компаній та підприємств в Україні, що надають цифрові послуги, становить близько 8,2 тисяч [1].

У 2020 році Україна посіла 58 місце у рейтингу світової цифрової конкурентоспроможності, а в 2021 вже 54. Лідерами згаданого рейтингу на протязі багатьох років є США, Данія, Швеція, Сінгапур, Швейцарія та ін.[2].

Враховуючи результати аналізу основних трендів та особливостей розвитку та формування цифрової економіки, сценарій цифровізації в нашій країні, повинен передбачати подальшу роботу, удосконалення за такими ключовими напрямками:

- подальший прискорений розвиток усіх видів цифрової інфраструктури (широкосмуговий доступ; інфраструктура для інтернету речей, кібербезпека та хмарні технології зберігання даних; онлайн-розрахунки; блокчейн;

інфраструктура ідентифікації публічних та соціальних послуг); цифровізація бізнес-процесів;

– цифровізація базових сфер життєдіяльності – освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальне господарство, цифрова трансформація освіти і науки;

– масштабний розвиток цифрових компетенцій населення, починаючи від елементарної цифрової грамотності до формування сучасної, конкурентної системи підготовки кадрів;

– подальший розвиток внутрішнього ІТ ринку та вітчизняної ІТ-галузі як тригерів цифровізації всієї соціально-економічної системи країни з урахуванням пріоритету вітчизняних розробок на внутрішньому ринку, а також їх активного просування на зовнішніх ринках.

«За прогнозами, в найближче десятиліття близько 70% створеної вартості буде спиратися на цифрові продукти. Якщо в 2018 сума світового ВВП, яка припадала на цифровізовані підприємства, становила 13,5 трлн дол. США, то уже в 2023 році цей показник прогнозується на рівні 53,3 трлн. дол. США» [10].

Як показує світовий досвід передових країн, саме цифрова економіка є акселератором соціально-економічного життя суспільства в сучасному світі, а процеси цифровізації, розробки та впровадження нових цифрових технологій – найбільш ефективними інструментами зростання ВВП та інших ключових показників соціально-економічного розвитку.

Сьогодні можна виділити такі особливості цифрової економіки глобального масштабу:

1. Цифрова економіка розподілена нерівномірно. Існує нерівномірний розподіл між країнами, регіонами. До прикладу, США домінує у цифровому (ІТ) секторі, займаючи його четверту частину, яка створює 7,1% ВВП, що значно перевищує середній показник по країнах ОЕСР [3].

2. Цифрова економіка зростає швидше, ніж економіка в цілому.

Дані Світового банку свідчать, що ІТ забезпечило 17% - ве зростання ВВП в країнах, що розвиваються, за попередні десять років. Темпи зростання цифрової економіки скрізь випереджають темпи зростання економіки в цілому.

3. Цифрова економіка має значний вплив на зайнятість населення. Цифровий (ІТ/ІКТ) сектор формує близько 1% робочої сили в країнах, що розвиваються, близько 5% від загальної кількості робочої сили у світі в цілому.

Таким чином, слід зазначити, що цифровізація є невід'ємним елементом сучасного життя, а цифрова економіка виступає ключовою ланкою підвищення ефективності розвитку бізнесу, галузей господарства, соціальної сфери та системи державного управління.

*Список використаних джерел:*

1. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>

2. IMD World digital competitiveness ranking. Available at: <https://imd.cld.bz/IMD-World-Digital-Competitiveness-Ranking>

3. Bukht, Rumana and Heeks, Richard, Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy (August 3, 2017). *Development Informatics Working Paper* no. 68. URL: <https://ssrn.com/abstract=3431732>

*Попович С.М.*  
*аспірантка кафедри господарсько-правових*  
*дисциплін та економічної безпеки,*  
*Донецький державний університет внутрішніх справ,*  
*м. Кропивницький*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЗА УЧАСТЮ ОРГАНІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

Публічні закупівлі є важливою складовою забезпечення діяльності державних органів, в тому числі органів Національної поліції України (далі - НПУ). Функцією НПУ є забезпечення громадського порядку, безпеки та правопорядку, а також ефективна організація процесу публічних закупівель для належного виконання зазначених функцій.

Правове регулювання публічних закупівель в Україні базується на законодавчих актах, які визначають правила та процедури придбання товарів, робіт і послуг за державні кошти. У цьому контексті, органи НПУ виступають як учасники системи публічних закупівель з певними особливостями та викликами, пов'язаними зі специфікою їх діяльності.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює публічні закупівлі в Україні, є Закон України «Про публічні закупівлі», який встановлює правові та економічні основи здійснення закупівель за державні кошти, забезпечує ефективне та прозоре здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції [1]. Він поширюється на всі державні органи, включаючи Національну поліцію України, і визначає загальні вимоги щодо проведення закупівель. Крім цього, важливими для організації публічних закупівель НПУ є нормативні документи, що регулюють специфічні потреби правоохоронних органів, такі як закупівля спеціалізованої техніки, засобів захисту, транспортних засобів, зброї та інших матеріалів, необхідних для виконання функцій поліції. Наприклад, постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» від 11 листопада 2022 р. № 1275 (далі - Особливості № 1275). Державна установа «Центр обслуговування підрозділів Національної поліції України» є замовником, що здійснює закупівлі для потреб оборони та здійснює закупівлі, керуючись вимогами чинного законодавства України та Особливостями № 1275.

Особливістю публічних закупівель органами НПУ є те, що на відміну від інших державних установ, НПУ має унікальні потреби в сфері закупівель, які пов'язані з забезпеченням безпеки та оперативною діяльністю. Це можуть бути закупівлі спеціалізованого обладнання для забезпечення громадського порядку, військової техніки, систем відеоспостереження, аналітичного програмного



забезпечення тощо. Такі закупівлі потребують додаткових процедур безпеки та особливих умов тендеру.

Однією з ключових особливостей публічних закупівель за участю НПУ є необхідність забезпечення конфіденційності інформації щодо певних закупівель, особливо коли йдеться про спеціальну техніку або обладнання для оперативних підрозділів. Законодавство передбачає можливість здійснення закритих тендерів для забезпечення державної безпеки. Наприклад, закупівля зброї або спецтехніки може здійснюватися через спеціальні процедури, які передбачають обмежений доступ до інформації.

В умовах виникнення надзвичайних ситуацій для НПУ передбачені окремі механізми закупівель, саме у надзвичайних ситуаціях або за умов термінової необхідності. Це може включати прискорені або спрощені процедури закупівель під час надзвичайного стану, масових заворушень або інших надзвичайних обставин, коли традиційні процедури публічних закупівель можуть бути занадто повільними або неефективними.

Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» від 16.03.2020 р. № 1550-III у статті 1 визначає надзвичайний стан, як особливий правовий режим, який може тимчасово вводитися в Україні чи в окремих її місцевостях при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру не нижче загальнодержавного рівня, що призвели чи можуть призвести до людських і матеріальних втрат, створюють загрозу життю і здоров'ю громадян, або при спробі захоплення державної влади чи зміни конституційного ладу України шляхом насильства і передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування відповідно до цього Закону повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення безпеки і здоров'я громадян, нормального функціонування національної економіки, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, захисту конституційного ладу, а також допускає тимчасове, обумовлене загрозою, обмеження у здійсненні конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Закупівлі товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб територіальних громад, держави та державних органів за численними дослідженнями відносять до сфер з високим рівнем корупційних ризиків. Публічні закупівлі за участю НПУ не є винятком. Завдяки закупівельній реформі в Україні процедури закупівлі переважно здійснюються в електронній формі через систему ProZorro, яка покликана забезпечити мінімізацію корупційних схем та визнана одною з кращих практик у світових рейтингах прозорості публічних закупівель [3]. Використання цієї системи дозволяє контролювати процес закупівель на всіх етапах, від оголошення тендеру до укладення договору. ProZorro також сприяє зниженню корупційних ризиків завдяки відкритості та можливості громадського моніторингу закупівель.

Вся інформація по актуальних та вже проведених закупівлях публікується у Центральній базі даних ProZorro, а також автоматично відображається на

акредитованих електронних майданчиках, таких як «Українська універсальна біржа». Взяти участь у відкритих торгах може будь-який учасник, що зареєструвався на сайті [tender.uub.com.ua](http://tender.uub.com.ua) та вчасно подав пропозицію. Спостерігають за ходом аукціону в режимі онлайн не лише контролюючі органи, а й представники преси та громадських організацій, тож незаконне втручання чи найменші спроби обрати «свого» кандидата в суспільстві набувають великого розголосу.

У той же час, необхідно посилювати механізми контролю та відповідальності за порушення законодавства. Це передбачає посилення як внутрішнього контролю в НПУ, так і моніторингу з боку незалежних органів та громадських організацій.

Слід підкреслити, що важливим викликом для НПУ в сфері публічних закупівель є необхідність збалансування вимог щодо прозорості процедур із забезпеченням національної безпеки та конфіденційності окремих закупівель. Необхідно вдосконалювати нормативно-правові акти, які дозволять ефективніше здійснювати закриті закупівлі, не порушуючи при цьому принципи добросовісності та конкуренції.

Крім того, з аналізу проведення господарської діяльності НПУ існує потреба щодо подальшого вдосконалення процедур закупівель для скорочення термінів проведення тендерів, особливо в умовах надзвичайних ситуацій, коли швидкість придбання необхідного обладнання та ресурсів має критичне значення.

На підставі вищезазначеного, можна зробити висновок, що правове регулювання публічних закупівель за участю органів Національної поліції України має низку особливостей, зумовлених специфікою діяльності поліції та її потребами у забезпеченні національної безпеки. Використання системи ProZorro та впровадження антикорупційних заходів сприяють прозорості та ефективності закупівель, проте існують виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення конфіденційності окремих закупівель та швидкості їх проведення в умовах надзвичайних ситуацій. Для подальшого вдосконалення системи публічних закупівель НПУ необхідно розробляти гнучкі процедури, які відповідатимуть як вимогам безпеки, так і принципам відкритості та добросовісної конкуренції.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII: *Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
2. Про правовий режим надзвичайного стану: Закон України від 16.03.2020 р. № 1550-III. *Офіційний сайт Верховної Ради України. Законодавство.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text>
3. Типові корупційні ризики у публічних закупівлях: *Національне агентство з питань запобігання корупції.* URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Typovi-koruptsijni-ryzyky-u-publichnyh-zakupivlyah.pdf>

**Проценко Д.**  
здобувачка вищої освіти, 4 курс,  
факультет фінансів та обліку,  
Науковий керівник: **Негоденко В.С.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м.Київ

## МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Модернізація національної економіки – це процес політичних рішень, направлених на формування та реалізацію проектів, комплексних змін в усіх складових економіки держави.

В процесі здійснення модернізації суспільства, економічна модернізація відіграє ключову роль, оскільки передбачає інтенсифікацію процесу розширеного відтворення, чого можна досягнути на основі зростання продуктивності, спеціалізації та диференціації праці, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Україна зазнала величезних втрат через військове вторгнення РФ, що і вплинуло на загальний стан економіки держави. Для відбудови та розвитку нашої країни модернізація економіки – необхідна, тому розглянемо основні виклики, та шляхи їх подолання в цій роботі.

Першою причиною негативних наслідків від військових дій є безробіття населення. За аналітичними даними на липень 2024 року цей показник складає 18,1%. [7]

У свою чергу, індекс безробіття знижується порівнянні з 2022 роком, коли він складав 21,1%, що створює позитивні умови для життєвого добробуту населення, але все ж таки залишається значною проблемою, бо за статистичними даними: близько 20% населення вимушені економити на товарах повсякденного попиту, що аналогічно до показника 2022 року. [1]

Інфляція та зростання цін стають наступною проблемою. Загальний рівень цін стрімко зростає впродовж декількох років, хоч темпи інфляції і мають тенденцію до зниження за аналітичними даними 2024 року. Наразі темп інфляції складає близько 1%, а в 2022 році максимальний показник сягав 26,6% [2], все ж таки собівартість виробництва зростає. Це пов'язано з відновленням роботи компаній, які понесли великі втрати через війну, налагодження логістичних шляхів, підвищення цін на транспортні перевезення та проблеми з деякими експортно-імпортними операціями.

Пошук джерел фінансування постає першочерговим питанням у плані модернізації економіки. Наразі відомо про три основні джерела, на які розраховує уряд для відбудови економіки країни: міжнародні фінансові організації (МФО), приватні фонди, заморожені активи рф.

Міжнародні фінансові організації наразі єдиний найбільш діючий суб'єкт фінансування бюджету, який дозволяє забезпечити першочергові потреби, такі як: відновлення критично важливої інфраструктури. Але надалі, планується фінансування держави для введення змін у економіці.

Доступ до заморожених активів рф значно покращив би фінансову ситуацію в державі, але наразі немає чіткого механізму його отримання, а свою в свою чергу, приватні фонди можуть стати потужним джерелом фінансування при покращенні безпекової ситуації, коли суб'єкти ринку матимуть змогу застрахувати себе від військових ризиків. [3]

Наразі пріоритетними для держави є великі компанії, проблемами яких зазвичай занепокоєний уряд. Вони отримують належну підтримку від держави, щоб «триматися на плаву», у той же час як малий та середній бізнес зазнав значніших втрат через зниження попиту, та недостачі ресурсів у своїй діяльності. Тож, необхідно *покращити підтримку малого та середнього бізнесу*, наприклад, уряду варто розширити програму «Доступні кредити 5-7-9%». [5]

*Податкова реформа* необхідна в Україні. Більше 40% за офіційними даними складає тіньова економіка, в її умовах підприємства «виживають» в тяжкі періоди, уникаючи податків. Без належних рішень ця ситуація не буде покращувати економічну ситуацію, адже податкові надходження необхідні державі. Пропозицією економістів є зменшення адміністративного податкового навантаження (наприклад, спростивши адміністрування податків).

Важливо розглянути також перспективи розвитку окремих сфер економіки. У першу чергу, за пріоритетністю на сьогодні необхідно зазначити про розвиток ВПК, оскільки це несе надзвичайну цінність для модернізації. Збільшення оборонного сектору та побудова нових виробничих комплексів є ключовими завданнями, сприяючи зацікавленості міжнародних інвесторів. Напрями розвитку включають системи протиповітряної оборони, артилерію, дрони та бронетехніку. Світові компанії, такі як Baykar Makina, Rheinmetall та BAE Systems, демонструють готовність до співпраці та виробництва в Україні. [6]

Складність модернізації для такої країни, як Україна, пов'язана з подоланням відставання за рівнем техніко-економічного розвитку, з подоланням довгострокових наслідків кризи й інституційної невизначеності трансформаційних перетворень. Завданням модернізації національного господарства є забезпечення ефективного функціонування економіки з мінімальними витратами управлінських, технічних і виробничих ресурсів, яке можна вирішити за умови розуміння та підтримки всім населенням головної стратегічної мети цих перетворень – безперервного зростання добробуту всіх суб'єктів національного господарства. Таким чином, сучасні практики модернізації повинні відображати національну специфіку, пов'язану з колом національних проблем, урахувувати абсорбційну здатність економіки й інституційного середовища та орієнтуватися на актуальні вимоги підвищення якості життя населення. [8]

*Список використаних джерел:*

1. Трекер економіки України під час війни - ЦЕС. Центр економічної стратегії - Неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 16.04.2024).
2. Економічна правда. Держстат оцінив рівень інфляції за 2023 рік: зростання цін сповільнилось. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/10/708607/> (дата звернення: 16.04.2024).
3. Економічна правда. Як не повторити помилок минулого і збудувати технологічну, конкурентоздатну економіку. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/17/687120/> (дата звернення: 16.04.2024).
4. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 16.04.2024).
5. Market К. У. Аналіз ніші ВПК в Україні, на теперішній час і його перспективи | Блог УС.Market. Блог УС.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз. URL: <https://blog.youcontrol.market/analiz-nishi-vpk-v-ukrayini-na-tieperishnii-chas-i-iogho-pierspiektivi/> (дата звернення: 16.04.2024).
6. Interfax-Ukraine. Стратегія розвитку АПК України на 10 років спрямована на зростання врожаю до 150 млн тонн і вертикальну інтеграцію. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/918388.html> (дата звернення: 16.04.2024).
7. Тютюнникова С. В., Бервено О. В. Модернізації управління національною економікою в контексті забезпечення якості життя. Антикризове управління національною економікою: монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. Підрозд. 4.4. С. 298–311.

**Пустовіт Н.В.**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
**Томашук І.В.**  
Phd, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет,  
м. Вінниця

## СТАН АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Аграрний сектор економіки завжди відігравав важливу роль у розвитку регіонів, забезпечуючи населення продуктами харчування та сировиною для промисловості. Однак в умовах воєнного стану цей сектор стикається з новими викликами, які кардинально змінюють підходи до управління на місцевому рівні (табл. 1). Війна не лише впливає на традиційні виробничі процеси, але й вимагає від керівників швидкої адаптації до нестабільної ситуації та пошуку нових рішень [3]. Ці умови роблять питання управління аграрним сектором одним із найбільш актуальних для забезпечення продовольчої безпеки країни та стабільного функціонування регіонів.

Війна в Україні, яка почалася у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії, на жаль, мала катастрофічні наслідки для аграрного сектору країни, що є одним із ключових для української економіки. Попри значні втрати, аграрний сектор демонструє високий рівень стійкості, а перспективи його відновлення у повоєнний період залежать від ряду факторів (табл. 2).

Таблиця 1

### Негативні аспекти впливу війни на аграрний сектор України

№	Основні проблеми	Характеристика
1	Знищення інфраструктури:	Через бойові дії було зруйновано або пошкоджено численні об'єкти аграрної інфраструктури, включаючи зернові сховища, переробні підприємства та транспортні шляхи. Особливо постраждали регіони з високим рівнем сільськогосподарського виробництва, такі як Херсонська, Запорізька, Харківська та частково Донецька і Луганська області.
2	Міни та нерозірвані снаряди:	Великі площі сільськогосподарських земель, особливо на сході та півдні України, були заміновані, що робить їх непридатними для обробки. Очищення цих територій потребуватиме значних ресурсів і часу.
3	Блокада чорноморських портів:	Через російську військову присутність у Чорному морі Україна тривалий час не могла повноцінно експортувати зернові культури, що спричинило великі економічні втрати для сільського господарства і світової продовольчої безпеки.
4	Втрата робочої сили:	Мобілізація чоловіків, а також масове переміщення людей через війну призвели до браку робочої сили в аграрному секторі. Багато фермерів покинули свої поля, а виробництво зменшилося.

5	<i>Фінансові труднощі:</i>	Війна також спричинила дефіцит фінансових ресурсів і інвестицій. Фермерам важко отримати кредити, а підтримка аграрного бізнесу з боку держави обмежена через військові витрати.
---	----------------------------	--

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

У Північній Україні основними викликами є брак кваліфікованих працівників, значна частина чоловічого населення мобілізована, що призводить до нестачі робочої сили для польових робіт, також частина мешканців евакуювалась з небезпечних регіонів, залишивши господарства без трудового ресурсу.

Західна Україна менше постраждала від активних бойових дій, проте війна суттєво вплинула на аграрний сектор через економічні, соціальні та логістичні чинники. Відбувається значне навантаження на аграрний сектор, так як багато агровиробників перемістили свій бізнес у відносно безпечну частину країни, що спричинило навантаження на місцеві ресурси та призвело до конкуренції серед фермерів за оренду і підвищення вартості оренди землі, складських та робочих приміщень [2].

Попри величезні втрати та труднощі, аграрний сектор України має великі перспективи для відновлення та розвитку після закінчення війни. Важливим є залучення міжнародної допомоги, активне впровадження технологічних інновацій та продовження реформ, що дозволить відновити аграрне виробництво на новому рівні.

*Таблиця 2*

**Перспективи відновлення аграрного сектору в повоєнний період**

№	Основні проблеми	Характеристика
1	<i>Реконструкція інфраструктури</i>	Першим етапом відновлення буде відбудова транспортних шляхів, зернових терміналів та інших аграрних об'єктів, зруйнованих під час війни. Важливо, щоб міжнародні донори та інвестори підтримували цей процес, надаючи фінансову допомогу.
2	<i>Розмінування сільськогосподарських земель</i>	Безпечне повернення до сільськогосподарської діяльності потребує очищення земель від мін та вибухонебезпечних предметів. Це може зайняти кілька років і вимагатиме активної участі міжнародних організацій та спеціалізованих компаній.
3	<i>Впровадження сучасних технологій</i>	Після війни український аграрний сектор може стати ще більш інноваційним, використовуючи сучасні технології, включаючи автоматизацію, дрони та цифрові платформи управління фермерськими господарствами. Це підвищить продуктивність і конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародних ринках.
4	<i>Залучення інвестицій</i>	Важливим фактором відновлення стане залучення приватних інвестицій та міжнародної допомоги для відбудови аграрного сектору. Україна може стати важливим гравцем на світовому продовольчому ринку, якщо вдасться розвинути міжнародні торговельні зв'язки та збільшити експорт аграрної продукції.

5	<i>Розширення ринків збуту</i>	Україна вже активно працює над диверсифікацією ринків збуту сільськогосподарської продукції, і в повоєнний період це стане одним із ключових завдань для стабільного розвитку галузі. Підписання угод про вільну торгівлю та відкриття нових ринків може допомогти уникнути залежності від російського ринку і сприяти збільшенню експорту.
6	<i>Реформи в аграрному секторі</i>	Важливим аспектом відновлення стане впровадження глибоких реформ, що стосуються земельного ринку, підтримки малого та середнього фермерства, а також екологічної стійкості сільського господарства. Запровадження прозорого ринку землі та стимулювання підприємницької діяльності на селі може позитивно вплинути на відновлення галузі.

*Джерело: сформовано за результатами дослідження*

Пропонуємо розглянути окремі кроки для ефективного подолання нагальних викликів аграрної галузі України під час війни та в поствоєнний період, які заключаються в наступному: залучення фахівців із високою кваліфікацією до аграрної сфери, таких як менеджери, ІТ-спеціалісти, науковці та експерти у вузькопрофільних аграрних напрямках; скорочення бюрократичних бар'єрів, які гальмують розвиток агропідприємств [4]; впровадження стандартів безпеки продукції відповідно до міжнародних вимог, зокрема ініціатив для покращення якості товарів для споживачів; створення умов для переходу аграрної галузі до стійких методів виробництва; створення комплексної програми для забезпечення нових робочих місць і розвитку соціальної інфраструктури в сільських регіонах; адаптація аграрного виробництва України до стандартів ЄС; підтримка малих фермерських господарств; стимулювання технологічних інновацій та цифрової трансформації аграрного сектору.

Саме такий підхід дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність аграрного сектора України.

*Список використаних джерел:*

1. KSE Агроцентр. (2022). The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyuni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>. (дата звернення 10.09.2024).
2. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. Економічна Експертна Платформа. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf> (дата звернення 11.09.2024).
3. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/#3> (дата звернення 12.09.2024).
4. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №2(68). С. 60-79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4



*Путицький А.І.*

*аспірант кафедри фінансових технологій і підприємництва,  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту,  
Сумський державний університет,  
м. Суми*

## **СКОРОЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕРІВНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Глобальна міграція є причиною великої диференціації доходів громадян різних країн і суттєво впливає на політику держав, до яких мігрують. Сьогодні економісти виокремлюють два підходи, які б мали братися до уваги урядами країн при вибудовуванні міграційної політики:

1. Наміри поліпшити економічну та демографічну ситуацію. В цьому аспекті міграція сприймається як позитивне явище для країни.

2. Наміри захистити внутрішню економіку, культуру, соціальне життя і зайнятість власних громадян. В цьому аспекті можливі два способи контролювання надмірної міграції:

- забезпечити посилений контроль на кордонах під час в'їзду в країну;
- зміцнити економіку в країні, з якої мігранти хочуть виїхати [1].

Не всі країни погоджуються і не всі держави можуть прийняти мігрантів через економічні, фінансові та культурні відмінності. Багато країн ЄС, не зважаючи на загальнопроголошені цінності захисту прав людини, є прихильниками жорсткого захисту національних інтересів.

Імміграція в більш розвинені країни може призвести до економічних проблем, оскільки це створить більшу конкуренцію на ринку праці та додаткове навантаження на фінансові системи. Зростання заробітної плати кількох іммігрантів у країні на 10% знизило заробітну плату корінного населення менш ніж на 1%, що є незначним. Зниження заробітної плати самих іммігрантів було більш значним - близько 2-4%. Таким чином, емпіричні дані не підтверджують побоювання, що імміграційні процеси можуть бути руйнівними для ринків праці в Сполучених Штатах Америки [2;3].

Вплив іммігрантів на заробітну плату корінного населення значною мірою залежить від рівня людського капіталу самих іммігрантів [4]. Так, зокрема, ЄС отримав значну вигоду від припливу молодого та добре освіченої робочої сили. Виїжджаючи за кордон, мігранти змогли покращити свій добробут та якість життя своїх родичів на батьківщині. Водночас ці процеси помітно знизили темпи зростання доходів у країнах Центральної, Східної та Південно-Східної Європи (країнах-донорах), оскільки розмір ринку праці скоротився, що призвело до негативного впливу на продуктивність праці та зробило бюджетну структуру країни менш сприятливою для зростання.

Використовуючи сучасну літературу на тему міграційних процесів, нами було обрано чотири основні категорії даних, які потенційно можуть мати вплив на процес моделювання, а саме: економічні, трудові, житлові та соціальні.

Дані, використані для моделювання, були взяті з 2000 по 2022 рік (Табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Значення економічних, соціальних, житлових та трудових факторів, що використовувалися для моделювання.**

Рік	Іммігранти, у тисячах/мігрантів	ВВП на душу населення, дол. США	Загальний % безробітних у віці 16 років і старше	Новобудови, к-ть на кінець календарного року	Щільність населення, осіб на кв. км. площі	% міського населення до загальної кількості населення	% зайнятого населення	% ВВП на освіту студентів	Кількість нових корпорацій	Кількість злочинів на 1000 осіб	Середній наявний дохід домогосподарств скоригований на рівень інфляції
2000	359,4	28290,97	5,45	176850	243,43	78,65	58,47	12,73	346720	271,4	30341
2001	372,1	27886,80	5,08	174090	244,37	78,75	58,66	13,27	350230	271,8	32733
2002	385,9	30079,66	5,18	181960	245,40	79,05	58,68	14,41	357320	285,4	33635
2003	426,8	34479,39	5,01	190490	246,55	79,34	58,90	16,30	367870	277,4	34037
2004	518,1	40390,79	4,75	203500	247,96	79,63	59,04	15,88	392540	272	35461
2005	496,5	42131,70	4,84	205740	249,66	79,92	59,31	17,01	392670	268	36621
2006	529,0	44536,62	5,42	208970	251,51	80,20	59,34	19,73	403860	264,6	37397
2007	526,7	50435,37	5,33	223590	253,47	80,48	59,23	20,91	452135	240,3	38670
2008	530,3	47429,94	5,71	187320	255,47	80,76	59,23	21,34	362322	233,1	36420
2009	519,3	38821,18	7,61	157140	257,41	81,03	57,84	22,24	364131	216,4	37689
2010	546,8	39693,19	7,89	135980	259,44	81,30	57,49	24,33	400867	206,1	36240
2011	524,7	42150,70	8,10	140720	261,48	81,57	57,32	24,67	453898	198,7	35421
2012	452,1	42485,59	7,99	141610	263,30	81,84	57,56	24,04	492754	180,3	34735
2013	471,9	43449,09	7,54	135590	265,07	82,10	57,90	23,15	522439	179,4	36153
2014	570,1	47447,59	6,14	145120	267,03	82,37	58,85	23,58	585672	178	36875
2015	557,9	45071,07	5,38	172010	269,15	82,63	59,42	24,98	611478	181,6	38078
2016	520,8	41146,08	4,89	171810	271,20	82,89	59,91	24,17	663616	182,5	37956
2017	593,1	40621,33	4,38	193690	273,05	83,14	60,19	25,42	632517	192,3	37330
2018	525,8	43306,31	4,08	199110	274,71	83,40	60,56	25,22	664974	199,5	37724
2019	578,4	42747,08	3,83	214160	276,26	83,65	60,86	25,03	684874	201,6	39218
2020	471,3	40318,56	4,55	169260	277,27	83,90	59,99	25,14	774854	182,1	38994
2021	689,1	46510,28	3,70	159819	279,66	84,15	59,65	25,34	784834	197,7	39328
2022	723,2	46125,14	4,66	172132	286,43	84,92	59,76	26,16	785627	202,3	39968

Джерело: Світовий банк, Державна служба статистики

Для вибору найкращих змінних, які можуть впливати на міграційний процес, спочатку було проведено тест на мультиколінеарність, щоб зрозуміти які змінні можуть корелювати між собою і, таким чином, впливати на загальні результати моделі. Під час тесту найбільша кореляція спостерігалася між 12 парами (Табл. 2).

Таблиця 2.

**Виокремлення найбільш корельованих пар.**

Пара	Кореляція
Рівень зайнятості / Рівень безробіття	-0,904
Середній дохід / ВВП на душу населення	0,781
Міське населення / Щільність населення	0,998
Витрати на одного студента / Щільність населення	0,907
Новий бізнес / Щільність населення	0,942
Злочинність / Чисельність міського населення	-0,880
Середній дохід / Щільність населення	0,745
Витрати на одного студента / Міське населення	0,923
Новий бізнес / Міське населення	0,932
Злочинність / Міське населення	-0,884
Середній дохід / Міське населення	0,776
Злочинність / Витрати на одного студента	-0,921

*Джерело: розрахунки автора*

Ці дані вказують на те, що існує сильний непрямої зв'язок між рівнем зайнятості та рівнем безробіття (-0,904), злочинністю та щільністю населення (-0,880), злочинністю та чисельністю міського населення (-0,884), злочинністю та витратами на одного студента (-0,921). Також існує сильний прямиї зв'язок між міським населенням та щільністю населення (0,998), витратами на одного студента та щільністю населення (0,907), новим бізнесом та щільністю населення (0,942), а також витратами на одного студента та міським населенням (0,923).

Загальні оцінки міграції, отримані за допомогою цієї моделі, показують що модель може бути використана для прогнозування рівня економічної нерівності, спричиненої загальними міграційними потоками в країну.

*Список використаних джерел:*

1. Milanovic B. Global Inequality: From Class to Location, from Proletarians to Migrants. The World Bank. 2011.
2. Borjas G.J. (1989). Economic Theory and International Migration. The International Migration Review. 1989. № 23(3). С. 457–85.
3. Simon J.L. The economic consequences of immigration. The Cato Institute, The American University. 1999.
4. Friedberg R.M., Hunt J. The impact of immigrants on host country wages, employment, and growth. Journal of Economic Perspectives. 1995. № 9(2). С. 23-44.

*Сабадош О.В.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Інноваційний розвиток національних підприємств машинобудування становить один із ключових напрямків реформування економіки України та її індустріального прогресу. Машинобудування, як основна галузь промисловості, що забезпечує не лише власний розвиток, але й розвиток реального сектору економіки, ставить питання системних і комплексних інноваційних впроваджень у центр уваги для своєї життєдіяльності та формування основ економічного зростання. Важливо, щоб процеси стратегічного планування та управління інноваційним розвитком були гармонійно інтегровані та становили базис для їх ефективного функціонування.

Розробка стратегії дійсно є важливим аспектом управління, який охоплює прогнозування, планування та реалізацію дій у майбутньому. Ця тріада елементів дозволяє організації визначити свої цілі, розробити стратегії для їх досягнення та ефективно впроваджувати ці стратегії на різних рівнях управління: тактичному, оперативному та стратегічному.

Процес розробки стратегії складається з кількох ключових етапів [3]:

1. Аналіз ситуації. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей та загроз.
2. Визначення місії та цілей. Формулювання стратегічної місії організації та конкретних цілей, які вона прагне досягти.
3. Розробка стратегії. Вибір найбільш ефективних шляхів для досягнення поставлених цілей, враховуючи ресурси та обмеження.
4. Втілення стратегії. Реалізація обраних стратегій через дії, проекти та програми.
5. Моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг прогресу та оцінка результатів для коригування стратегії.

Цей процес є динамічним і вимагає адаптації до змін у зовнішньому середовищі, тому розробка стратегії часто вважається інтегративною функцією, що поєднує різні аспекти управління в єдину систему.

Стратегічним завданням підприємств у сфері машинобудування, що визначає напрямки інноваційної діяльності, є розробка інноваційних продуктів та впровадження нових технологій, які сприяють збільшенню доданої вартості. Однак несистемний підхід до пошуку нових технологічних та інженерних рішень може негативно вплинути на стабільність господарсько-економічного розвитку підприємств і призвести до суттєвого зниження їх конкурентоспроможності, що має забезпечуватися в стратегічній перспективі.

У цьому контексті важливо, щоб стратегічні дії були зосереджені на розвитку спеціалізованих підрозділів, відповідальних за створення нової техніки та технологій. Це передбачає організацію роботи внутрішніх підрозділів, спрямовану на розробку інновацій, що забезпечують не лише прибуток, а й підвищення кваліфікаційного рівня працівників, розвиток інтелектуального потенціалу, що включає вдосконалення аналітичних компетенцій щодо оцінювання нових розробок науково-технічного персоналу, а також стимулювання творчості та креативності [1; 3].

Дії цих підрозділів повинні фокусуватися на процесах підготовки виробництва та післяпродажного обслуговування, а також на забезпеченні ланцюга створення цінності продукту та структурованого процесу, у рамках якого результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт передаються на виробництво і супроводжуються додатковими послугами з інноваційно-орієнтованого обслуговування замовників.

Ефективне досягнення стратегічних цілей підприємств у сфері машинобудування можливе лише за умови інтеграції інноваційного розвитку з відповідними тактичними та оперативними діями. Економічна нестабільність значно знижує ефективність стратегічного управління інноваційними процесами. Постійні зміни в умовах функціонування підприємства ускладнюють реалізацію запланованих результатів. Це призводить до зростання уваги до короткострокового планування, яке забезпечує більш точне врахування факторів, що впливають на досягнення результативності діяльності підприємств.

Реалізація стратегії управління інноваційним забезпеченням стійкого розвитку машинобудівних підприємств передбачає вибір та застосування ефективних внутрішніх механізмів для нейтралізації кризових станів, що впливають на їх стійкий розвиток. Заходи можна класифікувати на оперативні та стратегічні, а також на захисні та наступальні. При цьому зазначається, що оперативні заходи повинні бути реалізовані в межах обраної стратегії та можуть мати як захисний, так і наступальний характер, тоді як стратегічні заходи повинні бути виключно наступальними [2; 4].

Захисні оперативні заходи, спрямовані на подолання кризового стану інноваційного забезпечення, потребують відносно невеликих витрат часу (1–3 місяці) та не передбачають залучення додаткових фінансових ресурсів для їх підготовки та реалізації. Ці заходи виконуються в рамках «стратегії скорочення» і можуть включати зменшення витрат, ліквідацію нерентабельних підрозділів, скорочення чисельності персоналу, обмеження обсягів виробництва низькорентабельної продукції, а також реалізацію її залишків на складах.

Наступальні оперативні заходи дійсно доцільно використовувати після захисних, особливо в контексті «стратегії обмеження». Ця стратегія передбачає спочатку зміцнення позицій та захисту, щоб потім перейти до активних дій з метою досягнення поставлених цілей.

Після проведення захисних заходів, які можуть включати в себе укріплення позицій, підвищення боєздатності, мобілізацію ресурсів та підготовку сил, можна переходити до наступу. Це дозволяє:

1. Мінімізувати ризики. Спочатку зміцнивши свої позиції, можна зменшити ймовірність втрат під час наступальних дій.

2. Забезпечити перевагу. Після захисних заходів можна забезпечити чисельну або технологічну перевагу, що є критично важливим для успіху наступу.

3. Використати моменти слабкості противника. Захисні дії можуть змусити противника допустити помилки або ослабити свої позиції, що дає можливість здійснити успішний наступ.

4. Підвищити мотивацію. Успішні захисні операції можуть підвищити моральний дух власних сил, що сприятиме ефективності наступних дій. Таким чином, поєднання захисних і наступальних заходів є важливим елементом військової стратегії, який дозволяє досягати стратегічних цілей у різних ситуаціях [4].

Отже, вибір черговості реалізації етапів стратегії управління інноваційним забезпеченням стійкого розвитку машинобудівного підприємства зумовлений його специфікою та можливостями. Інноваційний розвиток підприємств у галузі машинобудування має базуватись на гармонійному інтегруванні оперативно-тактичних дій у стратегічні процеси. У цьому контексті стратегічне планування повинно бути спрямоване на реалізацію стратегічних цілей машинобудівних підприємств, які виступають каталізаторами інноваційного розвитку промисловості. Тактичний розвиток, у свою чергу, має забезпечити досягнення необхідного економічного рівня, який сприятиме реалізації стратегічних завдань інноваційного розвитку. Оперативний рівень управління зосереджується на виконанні поточних економічних дій, орієнтованих на інновації.

#### *Список використаних джерел:*

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*, 2022. № 2 (20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)

2. Богашко О. Л. Стратегічний підхід оптимізації конкурентоспроможного розвитку області. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Зб. наук. праць. Вип. 189 : В 5 т. Том IV. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. С. 1204–1209. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8617>

3. Бояринова К. О., Коржов Є. О. Стратегування та оперування інноваційним розвитком підприємств машинобудування. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. I Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 160–161. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201189>

4. Секірож Я. В. Стратегічні позиції сталого розвитку машинобудівних підприємств: інноваційне забезпечення. *Бізнес Інформ*, 2020. № 10. С. 400–407. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001200373>

*Сардига А.А.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИК УСПІХУ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Стрімкий розвиток інформаційних технологій (ІТ) та глобалізація бізнес-середовища зумовлюють необхідність для компаній у сфері ІТ постійно оновлювати свої стратегічні підходи, аби зберігати конкурентні позиції на ринку. Важливість стратегічного управління в ІТ-сфері зростає в умовах прискореного темпу змін у технологічному середовищі, що потребує від компаній високої гнучкості та здатності до інноваційного оновлення. Водночас, вибір адекватної інноваційної стратегії є визначальним чинником для досягнення успіху на ринку.

Інноваційні стратегії є важливим елементом стратегічного управління в ІТ-секторі, оскільки вони спрямовані на створення нових продуктів, послуг та процесів, а також на адаптацію компанії до змін у бізнес-середовищі. Згідно з теоріями стратегічного менеджменту, такі стратегії можуть включати як радикальні інновації, які передбачають створення абсолютно нових продуктів, так і інкрементальні інновації, що передбачають поступові покращення існуючих технологій [1, с. 149].

Інноваційні стратегії у сфері інформаційних технологій є складовою загальної стратегії розвитку компанії, що спрямовані на забезпечення довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Поняття «інноваційна стратегія» передбачає комплекс дій, що охоплюють розробку нових продуктів, процесів та бізнес-моделей, а також використання нових технологій для оптимізації операційної діяльності та підвищення продуктивності підприємства. Вибір тієї чи іншої інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема ринкового середовища, доступу до фінансових ресурсів та інноваційного потенціалу самої компанії [2, с. 75].

В цьому контексті можна розглядати інноваційні стратегії як механізм створення доданої вартості на основі технологічних рішень, який не лише сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, але й дозволяє компаніям адаптуватися до нових умов глобального ринку.

У теоретичному вимірі інноваційні стратегії ІТ-компаній поділяються залежно від технологічної та організаційної складових. Зокрема, стратегічне управління у сфері інновацій передбачає оцінку наявних технологій, пошук можливостей для створення нових продуктів та визначення потенційних ринкових сегментів, які можуть бути залучені через реалізацію цих новацій. Важливим аспектом інноваційної стратегії є також здатність компанії до інтеграції зовнішніх джерел інновацій, таких як співпраця з дослідницькими установами, університетами та іншими компаніями, що дозволяє значно

розширити технологічний потенціал та зменшити витрати на розробку нових рішень. Таким чином, інноваційні стратегії виступають не лише як інструмент підтримання конкурентоспроможності, але і як основа для розвитку нових бізнес-процесів, що створюють можливості для інтеграції на глобальних ринках.

Інноваційні стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку ІТ-компаній та зміцненні їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Компанії, які активно впроваджують інноваційні підходи, здатні не лише реагувати на технологічні зміни, але й формувати ринкові тренди. Зокрема, досвід компанії Google свідчить про високу ефективність стратегічного управління на основі інноваційних технологій. Так, Google постійно вдосконалює свої продукти, використовуючи штучний інтелект та машинне навчання для створення сервісів, таких як розпізнавання мови, автоматизовані переклади та персоналізовані пошукові системи. Загалом компанії, які здатні швидко адаптувати свої стратегії під зміни у технологічному середовищі, мають більші шанси на збереження своїх позицій на ринку [3, с. 12]. В Україні прикладом успішного впровадження інноваційних стратегій є компанія SoftServe, яка розвиває свої конкурентні переваги через створення технологічних рішень у сферах Big Data, кібербезпеки та хмарних технологій. Завдяки впровадженню інноваційних стратегій продуктової диверсифікації SoftServe зуміла вийти на міжнародні ринки та закріпити свої позиції серед провідних ІТ-компаній Східної Європи [4, с. 17].

Враховуючи сучасні реалії успіх компаній, що діють у сфері інформаційних технологій, значним чином залежить від здатності використовувати новітні технологічні рішення для створення продуктів та послуг, які задовольняють потреби глобального ринку [5, с. 68].

Інноваційні стратегії забезпечують здатність організацій не лише швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, але й формувати нові напрями розвитку галузі. У сучасних умовах глобальної конкуренції та прискореного темпу технологічних змін використання стратегій (технологічне лідерство, відкрита інновація та диверсифікація продуктового портфеля) дозволяє компаніям зберігати стійкі конкурентні переваги, й створювати нові можливості для розвитку [6, с. 95].

Для українських ІТ-компаній впровадження ефективних інноваційних стратегій є не лише умовою успіху, але й вимогою для виживання на ринку. Одним із ключових викликів, що суттєво впливає на їхню діяльність, є триваюча війна, яка ускладнює не лише операційну діяльність підприємств, але й обмежує доступ до ринків та фінансових ресурсів. Війна призвела до значних втрат у секторах експорту, скорочення інвестицій та кадрового потенціалу, що вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптації до нових реалій. Як зазначається у сучасних дослідженнях, успішність українських ІТ-компаній залежить від здатності інтегрувати новітні технології у свою діяльність, зокрема штучний інтелект, хмарні рішення та кібербезпеку, щоб забезпечити довгострокову стійкість та адаптацію до глобальних стандартів ведення бізнесу [7].

Особливу роль у забезпеченні ефективності інноваційних стратегій



відіграє здатність українських ІТ-компаній залучати зовнішні ресурси, використовувати відкриті інновації та співпрацювати з міжнародними партнерами. Попри складні умови, багато українських компаній демонструють високий рівень адаптивності та прагнуть перетворити існуючі виклики на можливості для подальшого розвитку. Підтримка міжнародної спільноти, створення сприятливих умов на внутрішньому ринку та активна державна політика є необхідними передумовами для того, щоб інноваційний потенціал українського ІТ-сектора продовжував зростати навіть у складних умовах війни.

Таким чином, стратегічне управління інноваціями стає не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й важливою умовою виживання та адаптації українських ІТ-компаній в умовах кризових ситуацій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. Випуск 1 (27). С. 146-151. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-10>.
2. Полоус О.В., Сон Сьюшен, Ху Ченьсін. Роль інноваційних та інформаційних технологій у стратегіях розвитку ТНК в умовах глобалізаційних змін. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. с. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-12>.
3. Гудзь О. Є. Гадицький М. Г. Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №2(45), 2024. С.10-18. DOI: [10.31673/2415-8089.2024.010202](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202).
4. Бай С., Єлісеєв В. Інноваційні зміни як спосіб вижити в умовах воєнного стану. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С.16-18.
5. Бреус С.В., Денисенко М. П., Глухов М.О., Цимбаленко О.Е. ІТ-компанії: інформаційні технології як інструмент адаптації до сучасних реалій економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №13. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66>.
6. Попело О., Оліференко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (31). С. 91-100. DOI: [10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-91-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-91-100).
7. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 21. 2022. С. 52-55. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>.

**Свелеба Н.А.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
та соціально-гуманітарних наук,  
ПВНЗ «Європейський університету»,  
м. Львів*

**Паніж Л.М.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ПВНЗ «Європейський університету»,  
м. Львів*

## **СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сьогодення є непередбачуваним, адже після повномасштабного вторгнення росії на Україну 24 лютого 2022 року сучасні підприємства постали перед проблемою неконтрольованих змін.

Стратегія виживання в умовах війни є дуже складним процесом, адже існує безліч зовнішніх факторів на які підприємства не здатні ніяк по впливати і це складає великі труднощі. Війна є деструктивною, руйнівною і страшною силою, для українського бізнесу, але й в таких умовах він шукає варіанти гнучкості, і можливостей пристосуватись до викликів.

Аграрний бізнес відіграє центральну роль в економічному, соціальному та екологічному житті України. Він забезпечує країну продовольством, підтримує експорт, створює робочі місця та сприяє розвитку сільських громад. Незважаючи на виклики, зокрема пов'язані з війною, аграрний сектор залишається важливим елементом економічної стабільності України [1].

До основних викликів для агробізнесу в умовах війни можемо віднести:

– руйнування інфраструктури. Військові дії призводять до знищення або пошкодження сільськогосподарської інфраструктури, включаючи склади, елеватори, транспортні шляхи, зрошувальні системи та енергопостачання. Це обмежує можливість зберігання та транспортування продукції. Окупація або бойові дії на значних територіях заважають фермерам обробляти землю та засівати поля. Забруднення мінними полями також обмежує доступ до орних земель.

– логістичні проблеми - блокада чорноморських портів обмежує експорт зерна та іншої продукції, змушуючи аграріїв шукати нові шляхи транспортування.

– брак ресурсів - війна створює дефіцит палива, добрив, насіння та інших необхідних ресурсів для ведення агробізнесу.

– фінансові труднощі - підприємства стикаються з браком фінансових ресурсів для підтримки виробництва, оплати праці та інвестицій у нові технології. Доступ до кредитування часто обмежений або дорого вартує [2, с.67].

Чи доцільно формувати стратегію в умовах війни? Однозначно, у таких складних умовах стратегічне планування може допомогти агробізнесу не тільки вижити, а й знайти нові можливості для розвитку.

До можливих стратегій для агробізнесу в умовах війни потрібно віднести:

– зміна структури виробництва - через обмежений доступ до ресурсів та земель аграрії можуть переорієнтуватися на менш ресурсозатратні культури або ті, що менш схильні до ризику втрат під час транспортування (наприклад, на вирощування зернових замість овочів);

– мобільність виробничих потужностей. У разі загрози бойових дій агробізнесам варто розглянути можливість переміщення виробничих потужностей у безпечніші регіони.

– кооперація та об'єднання ресурсів - агропідприємства можуть об'єднувати свої ресурси для спільного використання техніки, складів, логістики та забезпечення постачання продукції. Це допоможе знизити витрати та підвищити ефективність;

– інвестування в інновації - для зменшення залежності від ручної праці та підвищення продуктивності. Використання дронів, систем точного землеробства та аналітичних платформ допоможе оптимізувати використання ресурсів;

– оптимізація логістики та пошук альтернативних шляхів, локалізація постачань Варто розглянути можливість налагодження місцевих ланцюгів постачання для забезпечення безперебійного функціонування підприємств. Це включає пошук місцевих постачальників добрив, насіння та інших ресурсів;

– пошук нових партнерів. Розширення мережі міжнародних партнерів може допомогти в забезпеченні нових ринків збуту, інвестицій та технологій.

– соціальна підтримка. Агробізнеси можуть брати участь у програмах гуманітарної допомоги, забезпечуючи продовольство та підтримку місцевих громад, що постраждали від війни.

Стратегія розвитку агробізнесу в умовах війни повинна базуватися на гнучкості, диверсифікації, інноваціях та оптимізації ресурсів. Важливо враховувати як короткострокові виклики, так і довгострокові перспективи для збереження та відновлення галузі після завершення військових дій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бізнес під час війни. Львівська торгово-промислова палата. 2022. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення 16.03.2024).

2. Райтер, Н. І., Мацьків, Г. В. Особливості ведення аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 66–68.

**Свидрук І.І.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
**Турянський Ю.І.**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
м. Львів

## **ДО ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ЧАС**

Механізм інституційного регулювання ЗЕД передбачає систему заходів законодавчого, регулюючого і контролюючого впливу на цей вид діяльності промислових підприємств, спрямованих на захист інтересів вітчизняного підприємництва. Практична реалізація ЗЕД ґрунтується на правових нормах, закріплених у вітчизняних та міжнародних нормативних документах. Система інституційного регулювання ЗЕД промислових підприємств покликана забезпечувати:

- захист їх комерційних інтересів національних економічних інтересів;
- створення рівних умов розвитку підприємництва
- дієву антимонопольну політику у сфері ЗЕД та стимулювання конкуренції.

Інституційний механізм регулювання ЗЕД покликаний створити умови які б передбачали ефективні інструменти стимулювання експортоорієнтованих суб'єктів ЗЕД, тарифне і нетарифне регулювання ЗЕД, адаптоване до вимог ЄС, період адаптації до умов та вимог європейського ринку, фінансову підтримку національних експортерів через системи кредитування та страхування експорту, умови для диверсифікації товарної структури експорту та дієву систему інформаційного забезпечення ЗЕД. Основними інструментами реалізації інституційного регулювання є адміністративні (ліцензування, квотування, вимоги до імпорту і експорту, заборона тощо) та економічні (митні тарифи, субсидії, пільгове кредитування тощо) методи. Враховуючи тенденції світового соціально-економічного простору, нормативно-правове забезпечення механізму інституційного регулювання ЗЕД промислових підприємств охоплює також регулювання науково-технічного співробітництва, стимулюючи прогресивні структурні зміни в економіці та створюючи сприятливі умови для залучення вітчизняного економічного простору до системи світового поділу праці.

Можна виділити наступні рівні регулювання ЗЕД: мікрорівень (підприємства), мезорівень (загальнонаціональні, галузеві та регіональні об'єднання), макрорівень (держави) та мегарівень (міжнародні об'єднання). З позицій регуляторного впливу, на мікрорівні фактично відбувається саморегулювання суб'єктів, яке проявляється шляхом внутрішньокорпоративного

управління ЗЕД і укладення зовнішньоекономічних контрактів. Характер і напрями регуляторного впливу на ЗЕД визначаються чисельними чинниками, зокрема, рівнем соціально-економічного розвитку вітчизняної економічної системи та ступенем її інтеграції до світового економічного простору.

В структурі механізму інституційного регулювання ЗЕД виділяють три управлінсько-функціональні підсистеми. Ціллю функціонування економічної підсистеми є регуляторний захист національних економічних інтересів і забезпечення сприятливого конкурентного середовища для суб'єктів ЗЕД. Основними інструментами є комерційний розрахунок, самоокупність, самофінансування, економічна відповідальність, економічне стимулювання, ціноутворення, кредитний супровід, валютний курс, конвертованість валюти тощо. Організаційно-правова підсистема забезпечує регламентацію зв'язків між суб'єктами ЗЕД, інститутами, об'єктами та суб'єктами регулювання, розподіляючи функції та визначаючи порядок господарської і правової відповідальності. Соціально-психологічна підсистема зосереджена на соціальних чинниках, мобілізації підприємницького потенціалу та людського капіталу.

Стан вітчизняної економіки довоєнного періоду характеризувався значними виплатами боргів за позиками, залученими у попередні роки, що вимагає нарощення темпів залучення зовнішнього фінансування. Темпи інституційної лібералізації вітчизняної економіки все ще не дозволяли їй посісти належні позиції в рейтингу зовнішньоекономічних операцій економічно розвинених країн. Згідно з останнім щорічним рейтингом Світового банку [3], Україна у 2020 р. посідала 64 місце серед 190 країн за рівнем зручності ведення бізнесу (71 місце у 2019 р.).

Такій ситуації сприяла низка дестимулюючих чинників, зокрема надмірні витрати часу і фінансових ресурсів під час здійснення організацією експортно/імпортних операцій, зумовлені великою бюрократизацією вимог чинного законодавства до оформлення документації, проходження митного контролю тощо. Відтак, при повоєнному відновленні на інституційному рівні слід переглянути існуючі правила та розробити програму системного оновлення законодавства у сфері міжнародних економічних відносин. Така пропозиція зумовлюється передусім необхідністю скорішого інтегрування вітчизняної економіки у світовий простір, посилення творчої і виробничо-наукової взаємодії суб'єктів діяльності на міждержавному рівні. Отож, необхідність консенсусу між регуляторними органами та суб'єктами економічної діяльності у сфері дерегуляції бізнесу зумовлює пріоритетність пошуку дієвих інструментів якісного оновлення регуляторних норм.

Основними факторами погіршення експортного потенціалу вітчизняних промислових підприємств довоєнного періоду до 2022 р. були:

- запровадження санітарно-епідеміологічних заходів, часткове обмеження діяльності через розгортання пандемії COVID-19 у світі;
- зниження ділової активності промислових підприємств та скорочення виробництва в усіх країнах, що призвело до глобального зменшення попиту та падіння цін на світових товарних ринках;
- переважно сировинна спрямованість українського експорту та залежність

вітчизняних промислових підприємств від зовнішніх ринків збуту, враховуючи існуючу волатильність кон'юнктури світових ринків, що обумовлює залежність надходження валютних ресурсів від зовнішніх цінових коливань;

- агресія з боку РФ;
- системні проблеми розвитку ЗЕД, зокрема щодо відшкодування ПДВ, митного та податкового регулювання.

Сьогодні під час війни, коли багато промислових підприємств не працюють, нагальною проблемою конкурентоспроможності вітчизняної економічної системи на міжнародних ринках є скорочення стратегічних активів у металургійній галузі, вугільній промисловості і хімічному комплексі, причому перспективи їх відновлення залишаються невизначеними через фактичне припинення господарської діяльності промисловими підприємствами в зоні тимчасової окупації. Негативні наслідки цих процесів проявляються практично в усіх залежних чи дотичних галузях – машинобудуванні, будівельній галузі, газотранспортній системі тощо.

Однією з причин такої невтішної ситуації є невідповідність внутрішніх стандартів України до міжнародних рекомендацій, а також жорсткі квоти на імпорт продукції в країни ЄС. Дорожньою картою стратегічного розвитку інституційного регулювання експорту українських промислових підприємств та створення відповідних сприятливих умов є Експортна стратегія України [5].

Під час повоєнного відновлення пріоритетним напрямком державної політики інтегрування у міжнародне економічне співтовариство має стати розробка програми гармонізації з європейськими нормами вітчизняних систем сертифікації та стандартизації. Це дозволить підприємствам, особливо у високотехнологічних, техногенно-небезпечних орієнтованих галузях – ракетобудуванні, хімічній промисловості, нафтовидобувній, фармацевтичній галузі, медичних технологіях тощо забезпечувати відповідність імпортованого обладнання і технологій державним вимогам, а під час експортування вітчизняних товарів і технологій – відповідність європейським стандартам.

#### *Список використаних джерел:*

1. Акименко О. Ю. Принципи реалізації організаційно-економічного механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 122-128.
2. Савіцький А. В. Сучасні аспекти експортоорієнтованого управління промисловими підприємствами на рівні макроекономічного регулювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 100-107.
3. Trading economics. Ease of Doing Business in Ukraine-2021. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/ease-of-doing-business>.
4. Державна служба статистики України Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Кабінет Міністрів України Про схвалення Експортної стратегії України (“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки: Розпорядження № 1017-р від 27.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text>.

**Семерня С.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»,*

*Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми*

**Харченко Т.О.**

*доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Інтелектуальний капітал та людські ресурси відіграють ключову роль у діяльності будь-якої організації, оскільки саме вони є основною рушійною силою розвитку системи. Проблема ефективного управління персоналом в освітніх закладах України є однією з найактуальніших, оскільки від якості її вирішення значною мірою залежить соціально-економічний і науково-технічний розвиток країни. Одним з основних завдань у цьому контексті є вдосконалення системи мотивації та підвищення задоволеності роботою науково-педагогічного персоналу. Попри досягнуті результати у вирішенні цієї проблеми, низка її аспектів потребує подальшого дослідження.

Кожен керівник прагне підвищити ефективність діяльності свого підприємства чи установи, покращити роботу колективу та отримати максимальну віддачу від кожного співробітника при мінімальних витратах. Адже успіх організації значною мірою залежить від успішної роботи її команди. У контексті управління персоналом у закладах вищої освіти, ці питання залишаються актуальними та перспективними для подальших досліджень. Однак, управління в такій сфері має свої особливості, обумовлені специфікою науково-педагогічної праці. Робота науково-педагогічних працівників – це свідомо і цілеспрямована діяльність, що спрямована на навчання, виховання та розвиток студентів, створення наукових результатів та підготовку висококваліфікованих фахівців. Викладач зобов'язаний забезпечити студентів знаннями, необхідними для їхньої майбутньої професійної діяльності. Важливим чинником при цьому є рівень кваліфікації викладача.

Варто звернути увагу на специфічні риси викладацької праці, яка є особливим різновидом творчої та інтелектуальної діяльності. Ці особливості насамперед зумовлені характером навчального та виховного процесів, які складають основу викладацької роботи, та визначають технологію її виконання. Також слід зазначити відносну самостійність викладача у творчому виборі методичних засобів та дій у межах загальних принципів. Особливості цієї праці виявляються і в поділі робочого часу викладача на дві основні частини: час, витрачений на проведення всіх видів навчальних та виховних занять, і час,

необхідний для їх підготовки й організації. У закладах вищої освіти також важливим аспектом є науково-дослідна робота, яка здійснюється поза навчальними заняттями. Ці особливості необхідно враховувати при плануванні тривалості робочого часу науково-педагогічного персоналу.

В управлінні персоналом закладів вищої освіти необхідно враховувати, що об'єктом праці викладача є людина як жива особистість; це праця, спрямована на навчання, виховання та розвиток, тобто на формування індивідуальності. При цьому праця викладача вищого навчального закладу суттєво відрізняється від інших видів викладацької діяльності, наприклад, у школах чи технікумах. Ці відмінності обумовлені насамперед необхідністю підготовки висококваліфікованих спеціалістів та важливою роллю закладів вищої освіти у розвитку науки, що визначає специфіку роботи професорсько-викладацького складу.

Існуюча система управління вищими навчальними закладами та їх персоналом має низку недоліків і невідповідностей, що створює потребу в реформуванні управління вищою освітою. Це реформування може бути здійснене шляхом вирішення ряду проблем, серед яких:

1. Недостатнє фінансування вищих навчальних закладів з державного бюджету.

2. Відсутність чіткого розподілу обов'язків і делегування повноважень між завідувачами кафедр, деканами, директорами, проректорами та ректором закладу вищої освіти.

3. Необхідність створення ефективної організації робочого часу та справедливої системи оплати праці науково-педагогічних кадрів, особливо в аспектах їх науково-дослідної та організаційно-методичної діяльності.

4. Потреба в розробці дієвого механізму оцінки ефективності управління персоналом і діяльності закладу.

Вирішення цих проблем дозволить структурувати та оптимізувати систему управління персоналом у вищих навчальних закладах, що підвищить ефективність їх роботи та покращить результати діяльності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Dombrovska, S., Shvedun, V., Streltsov, V., & Husarov, K. (2018). The prospects of integration of the advertising market of Ukraine into the global advertising business. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 321.

2. Перепадя Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48). (дата звернення 10.09.24)

3. Клим Д. Методика роботи с негативною емоційною хвилею у випадку звільнення персоналу / Д. Клим, А. Авраменко. – 2018. – С.115

4. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // *Фундаментальні дослідження*. – 2015. –№ 3. – С. 217–223.



**Семигуліна І.Б.**

*к.е.н, молодший науковий співробітник відділу  
макроекономічної політики та регіонального розвитку  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,  
м. Харків*

*доцент кафедри менеджменту,  
Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Харків*

**Ярошенко І.В.**

*к.е.н., старший дослідник, завідувач відділу  
макроекономічної політики та регіонального розвитку  
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України,  
м. Харків*

## **РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ КРАЇНИ В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ ЗАГРОЗ**

Динамічний розвиток сучасного українського суспільства зумовлює необхідність постійної адаптації територій країни до змінних умов функціонування і життєдіяльності, що вимагає пошуку нових більш ефективних способів управління просторовим розвитком на засадах відкритості і безпечності існування в сьогоденному світі. В ситуації теперішніх викликів і загроз, коли Україна тривалий час перебуває під впливом військової агресії РФ і, відповідно, потреби подолання глобальних наслідків такої агресії в усіх сферах життєдіяльності її територій, більшість проблем потребує пошуку і прийняття нових управлінських рішень, що передбачає використання системного і проблемно-орієнтованого підходів, коли діагностування проблем є поштовхом до організації процесу розроблення, прийняття та реалізації напрямів регіональної політики, а встановлення сутності і причин проблеми – основою для їх розв'язання [1].

Досвід формування сучасної регіональної політики в Україні ґрунтується на засадах сталості, підтримці й стимулюванні розвитку територій, в тому числі і тих, що мають певні проблеми та потребують їх першочергового вирішення. Українська регіональна політика не є застиглою, вона є гнучкою й постійно удосконалюється відповідно до викликів і загроз, що її супроводжують. Під впливом європейського курсу розвитку направленість регіональної політики в Україні сформувалась для вирішення проблем конкурентоспроможності, територіального розвитку і регіонального управління. Серед пріоритетних виділялися напрями подолання проблем економічної, соціальної і екологічної направленості [2-4].

Водночас, протягом останніх десяти років для України з'явилися безпрецедентні масштабні виклики, що кардинально змінили та мають суттєвий вплив на соціально-економічну та внутрішньо-політичну ситуацію в країні,

регіонах та територіальних громадах. Під тиском глобальних та загальнодержавних викликів і загроз відбулася трансформація української регіональної політики, зокрема періоду 2021-2027 рр., що наразі характеризується розширенням переліку територіальних проблем, які потребують глибокого аналізу і вирішення.

Серед загально регіональних виділяються [5]:

- проблеми, пов'язані із збройною агресією РФ проти України та тимчасовою окупацією частини її території (майже 20% території країни є тимчасово окупованою, частково або повністю зруйновано інфраструктуру, економіку, умови життєзабезпечення, відсутні безпекові гарантії тощо);

- проблеми, пов'язані із поглибленням демографічної кризи (втрата житла та роботи, висока смертність, вимушена міграція, відсутність вільного доступу до закладів охорони здоров'я, освіти, публічних послуг тощо);

- проблеми, пов'язані із зміною клімату, погіршенням екологічної ситуації (загострення екологічних проблем в наслідок ведення військових дій, екологічна катастрофа від підриву Каховської ГЕС, вигорання лісових насаджень, мінна забрудненість, скорочення морської і степної флори і фауни, знищення заповідного фонду, загроза зникнення окремих екосистем тощо);

- проблеми, пов'язані із погіршенням якості людського капіталу (низький рівень благополуччя населення, очікуваної тривалості життя, втрата кваліфікованої робочої сили, погіршення якості освіти та науки тощо);

- проблеми, пов'язані із розвитком непродуктивної економіки (низька продуктивність економіки, розірвання економічних зв'язків, логістики, втрата частини економічного потенціалу в наслідок військових дій тощо);

- проблеми, пов'язані із невідповідністю інфраструктури сучасним потребам людини та економіки, недосконалість системи національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури (критична зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури та недостатній рівень їх фізичного захисту, неефективне управління безпекою критичної інфраструктури і систем життєзабезпечення тощо);

- проблеми, пов'язані із слабкістю публічних інституцій (органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування, що проявляється у відсутності ініціативи, досвіду та компетенцій щодо розв'язання проблем регіонального та місцевого значення, оперативного реагування на виклики і загрози, розроблення заходів щодо відбудови постраждалих територій, відновлення та стимулювання їх економічного розвитку тощо);

- проблеми, пов'язані із епідеміологічними викликами (неефективність системи запобігання поширенню епідемій, низький рівень матеріально-технічного забезпечення медичних закладів, потреба адаптації сфер дошкільної та середньої освіти до надзвичайних ситуацій, розроблення економічних заходів щодо підтримки розвитку малих та середніх підприємств тощо).

Широке коло внутрішньо регіональних проблем, що потребують розв'язання в зазначений період часу, умовно узагальнені за пріоритетними напрямками, зокрема як [5]:

- економічні, пов'язані із диспропорційністю територіального розвитку; моноцентричністю й непродуктивністю економіки; застарілістю і зношеністю інфраструктури; нереалізованістю транзитного потенціалу; низьким рівнем міжрегіональної співпраці, інноваційного розвитку, цифровізації та цифрової обізнаності, підприємницької активності тощо;

- соціальні, в умовах існуючої нерівномірності доступу до якісних послуг; низького рівня життя населення слаборозвинених територій (сільські малозаселені, гірські, монофункціональні тощо), платоспроможності, трудових доходів; бідності; невідповідності рівня освіти потребам ринку праці; низької мобільності громадян тощо;

- екологічні, як результат виснаження природних ресурсів, нераціонального використання територій, втрати біорізноманіття; хаотичної забудови історичних місць, територій об'єктів всесвітньої спадщини, пам'яток культурної спадщини та історико-культурних заповідників; забруднення в наслідок військової агресії; неефективності використання потенціалу прибережних територій, незадовільного стану морських басейнів, річок тощо;

- інституціональні, пов'язані із низькою спроможністю органів влади всіх рівнів та інституцій до ефективного впровадження реформ, надання якісних послуг, створення комфортних і безпечових умов проживання та функціонування, вирішення проблем соціально-економічного розвитку тощо.

Аналіз представлених в регіональній політиці України пріоритетів стосовно вибору проблем територіального розвитку здебільшого характеризують їх узагальнений характер, коли різні за напрямом проблеми перетинаються і доповнюють одна одну, що підтверджує їх взаємний вплив на розвиток конкретної території. Затверджена на законодавчому рівні видова проблематика територіального розвитку є актуальною в умовах існуючих загроз для України та є орієнтиром для розроблення проектів прогнозних і програмних документів, проектів нормативно-правових актів різних рівнів публічного управління з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного розвитку територій країни, зокрема і в умовах повоєнного їх відновлення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Семигуліна, І., Ярошенко, І., Красноносова, О., Михайленко, Д., & Тур, О. (2024). Класифікація проблемних ситуацій в розвитку регіонів України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 350–364. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4378>.

2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

3. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Світовий досвід державної підтримки в системі публічного управління розвитком територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2020. №4. С.19-28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-19-28>.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. Постанова КМУ від 6 серпня 2014 р. №385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#Text>.

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>.

**Сенченко В.В.**

*к.т.н., с.н.с.,*

*Центру інновацій та технологічного розвитку  
ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу  
та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України»,  
м. Київ*

## **РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА: УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні головним чинником, який визначає ринкову цінність як окремих фірм, так і економіки регіону в цілому, все в більшій мірі стають знання, інформація, людський капітал. Стабільний економічний розвиток підприємств усе більше залежить від нематеріальних активів (НМА), які генерують основні конкурентні переваги, а не від традиційних активів, що мають матеріально-речову форму. НМА здатні забезпечити максимальну капіталізацію ринкової вартості підприємств, а це в свою чергу принесе додаткові переваги для вітчизняних компаній.

На нинішньому етапі розвитку світової економіки наявність лише матеріальних активів не гарантує збільшення доходу, а вартість створюється не тільки за допомогою виробничих операцій. У розвинутих країнах частка НМА становить 30-35 % загальної капіталізації країни, а в окремих компаніях сягає 70% [1].

НМА слід розглядати як джерело додаткового прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасній конкурентній боротьбі. Володіння НМА надає підприємству значних переваг, серед яких можемо виділити найголовніші: сприяють підвищенню вартості підприємства, сприяють росту інноваційної привабливості, забезпечують захист прав підприємства.

Світовий досвід компаній доводить, що протягом 30 років відбулося значне зростання ролі НМА у загальній структурі активів підприємства в ринковій економіці. За підрахунками торгового банку інтелектуальної власності OceanTomo, вартість НМА компаній у 2015 р. значно зросла у порівнянні з 1985 р. Слід відмітити, що частка НМА у загальній вартості активів підприємства у 2015 р. дорівнювала 84%, що перевищувала показник 1985 р. в 2,6 рази [2].

За оцінками експертів розмір НМА, не залучених до господарського обороту, у промисловій галузі в середньому складає 50 % від вартості НМА, а у високотехнологічних галузях промислового виробництва цей показник досягає близько 70-80 % [3]. В українському управлінському менталітеті зміна домінант щодо пріоритетної ролі НМА ще не відбулася. На частку НМА припадає в середньому 1% майна вітчизняних підприємств.

Вітчизняні підприємства та установи у своїй господарській діяльності стикаються з проблемами, які пов'язані з визнанням, ідентифікацією та оцінкою НМА. Серед проблем, які вимагають нагального рішення, автор [2] виділяє

наступні: відсутність методичного інструментарію оцінки НМА, неоднозначність розуміння критеріїв визнання НМА, невизначеність майбутніх економічних вигод від використання НМА. Вирішення цих питань допоможе визначити точний перелік НМА, удосконалити їхню класифікацію та визначити первісну вартість, що, в свою чергу, вплине на збільшення ринкової вартості підприємства, підвищить його інвестиційну привабливість.

Важливе місце в процесі управління НМА підприємства займає комерціалізація ІВ. Дослідження ІВ як складової НМА, характеристика та опис її структури, встановлення ступеня проблематичності її впливу на конкурентоспроможність українських підприємств є актуальною задачею економіки України. Використання ІВ в господарській діяльності з економіко-фінансових позицій є її комерціалізація, яка виникає на умовах договірних відносин. Саме комерціалізація ІВ в умовах ринкових відносин вимагає розглядати її як товар і як капітал. Як товар, ІВ розглядається як НМА, що використовується в будь-яких господарських операціях. Як капітал ІВ розглядається з погляду витрат капіталу на освіту або придбання підприємцем НМА з метою його приросту. ІВ може розглядатися і як інвестиція, яка поділяється на капітальну (придбання НМА) та фінансову (пряму), якою передбачають внесення НМА до статутного капіталу юридичної особи.

Правильне застосування в діяльності підприємства ІВ є запорукою покращення його конкурентних позицій на ринку, а також може слугувати джерелом зниження собівартості продукції й отримання додаткового доходу за рахунок ліцензійних платежів з боку зацікавлених партнерів, що користуються такими продуктами на законних засадах. Отже, підприємство зацікавлене у безпосередній комерціалізації власних об'єктів ІВ й розробці на цій основі сучасних, затребуваних ринком товарів, робіт, послуг. Крім того, до такого кроку їх можуть підштовхувати такі фактори *споживчого ринку*, як виникнення нових запитів з боку споживачів, загроза переходу продукції зі стадії зрілості в стадію занепаду, посилення конкуренції на ринку тощо [4]. Створення унікальної продукції вирізнятиме підприємство серед основних гравців на ринку та формуватиме його конкурентні переваги за рахунок умовної монополізації сегмента, на якому буде присутня така продукція. Об'єкт ІВ володіє першочерговим пріоритетом щодо розподілу ресурсів підприємства, формування його іміджу та іміджу його торговельної марки.

Як свідчать реалії сьогодення, в умовах зростаючої ролі інформації та знань в діяльності суб'єктів господарювання, лідируючі позиції в світі бізнесу займають підприємства та організації, які в своїй практичній діяльності значну увагу приділяють формуванню та використанню НМА. Нажаль, недооцінка ролі даної складової ресурсного потенціалу для стратегічного розвитку підприємства вітчизняним менеджментом та відсутність ефективного механізму управління НМА і дієвого нормативно-правового забезпечення цієї сфери на рівні держави стали причинами того, що поступово знижується інвестиційна привабливість українських підприємств на світовому ринку, зникає цілий ряд їх конкурентних переваг.

Спрямовуючи розвиток підприємств в інноваційне русло та створюючи науково-технічний потенціал, можна вивести з кризового стану економіку країни в цілому.

На сьогоднішній день інтелектуальний капітал є одним з ресурсів для покращення ефективності економіки, який має пріоритет у сучасному виробництві та є гарною перевагою у боротьбі з основними конкурентами підприємства. ІВ – це запорука впровадження ефективної інноваційної складової в діяльності підприємства, а також ціннісний елемент у складі його НМА. ІВ здатна забезпечити дохід суб'єкту господарювання за рахунок комерціалізації захищеної патентом (свідоцтвом) продукції або послуги, нарощуючи його присутність на національному ринку, а також за рахунок продажу майнових прав на випуск такої продукції або об'єкт ІВ як такий. Крім того, наявна ІВ підвищує інвестиційну привабливість підприємства в очах майбутніх інвесторів та збільшує його ринкову вартість.

Розвиток організаційно-економічного механізму комерціалізації ОІВ є необхідною і невід'ємною частиною розбудови національної інноваційної системи України у післявоєнний період, направленої на підвищення конкурентоспроможності економіки і перехід до стійкого економічного зростання. Вибір найбільш прийняттого способу комерціалізації має бути обґрунтованим з точки зору очікуваного прибутку, який він може принести власникові прав в конкретних умовах. Економічний ефект від використання об'єктів права ІВ у господарській діяльності забезпечує підприємству потенційні можливості: створення нової технології, освоєння нових ринків, зниження витрат на виробництво, поліпшення якісних характеристик продукції та її споживчої цінності. Застосування стратегічних підходів у питанні комерціалізації дозволить підприємству виходити на новий рівень у отриманні додаткових доходів та створенні нових інноваційних товарів.

*Список використаних джерел:*

1. Єршова Г.В. Нематеріальні активи промислових підприємств України. *Фінанси України*. 2011. № 11. С. 104-112.
2. Чугрій Н.А. Роль нематеріальних активів у капіталізації вартості підприємств: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 5(67), 2018.
3. Інтелектуальний капітал підприємств АПК в регіональній інноваційній системі: Монографія / Г.В. Жаворонкова, В.О. Жаворонков, Д.М. Соковніна, Л.Ю. Мельник, М.О. Гоменюк / За ред. д.е.н. Г.В. Жаворонкової. – Умань: Видавець «Сочінський», 2012. - 550 с.
4. Сенченко В.В., Споживчі інновації: аналіз тенденцій розвитку та їх роль у створенні нових технологій, Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, Одеса: ОНПУ, 2020 – 239 с. — м. Одеса, 28 травня 2020р.), С. 211-212.

**Сірук О.М.**  
аспірант,  
ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Київ

## **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифрова економіка істотно змінює бізнес-ландшафт, зокрема у сфері торгівлі. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів та зміна споживчих очікувань вимагають нових підходів до формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. У сучасних умовах підприємства, які не пристосовуються до цих змін, ризикують втратити свою позицію на ринку. Характер нестабільної економічної кон'юнктури в умовах повномасштабної війни, дедалі більше трансформується під впливом сучасних технологій, висуває на перший план необхідність аналізу факторів конкурентоспроможності та виявлення механізмів управління конкурентоспроможністю в сучасній цифровій економіці як на рівні підприємств, так і в державному масштабі.

Сутність конкурентоспроможності через призму функціонування суб'єктів господарювання у сфері торгівлі у цифровій економіці можна певною мірою проявляється у їх динамічній здатності до здійснення успішної господарської діяльності на ринку у зовнішньому середовищі у разі ефективного використання інтелектуального потенціалу задля підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності в умовах асиметрії інформації.

При розгляді конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, видається важливим розмежувати масштаби розгляду цієї економічної категорії, звернувши увагу як на конкурентоспроможність держави загалом у масштабах світової економіки, так і на конкурентоспроможність окремого підприємства в національній економіці. Рейтинги конкурентоспроможності складають за допомогою двох індексів - Індексу глобальної конкурентоспроможності (*англ. Global Competitiveness Index - GCI*), що включає як макро так і мікроекономічні фактори конкурентоспроможності та Індексу конкурентоспроможності бізнесу (*англ. Business Competitiveness Index - BCI*), який зосереджується на рушіях процвітання мікроекономічного рівня.

У даний час основним засобом узагальненої оцінки конкурентоспроможності країн є Індекс глобальної конкурентоспроможності, назва якого походить від прийдешньої четвертої індустріальної революції. В епоху GCI 4.0. всі рівні конкурентоздатності взаємопов'язані між собою, а проривні технології створюють потенціал для більшого стрибка в рівні економічного розвитку, тому бідні країни не повинні ігнорувати такі фактори, як динамізм бізнесу та інновації, які раніше вважалися переважно долею багатих держав [1].

Індекс конкурентоспроможності бізнесу (BCI), розрахунки якого базувались на мікроекономічних драйверах розвитку економіки [2]. Це синтетичний показник, що включає якість національного бізнес-клімату, а також оцінку операцій і стратегії компаній. При складанні Індексу конкурентоспроможності бізнесу (BCI) враховуються ключові показники, що визначають ефективність функціонування бізнесу в країні. До них належать рівень продуктивності підприємств, інноваційна активність, здатність компаній адаптуватися до змін ринку, рівень цифровізації бізнес-процесів, а також здатність залучати та ефективно використовувати капітал і людські ресурси. Особлива увага приділяється таким факторам, як динаміка розвитку ринкової конкуренції, якість менеджменту та корпоративного управління, а також інтеграція в глобальні ланцюги постачання.

При формуванні конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифрової економіки Індекс конкурентоспроможності дозволяють оцінити рівень ефективності використання цифрових технологій, ступінь інтеграції в глобальні ринки, здатність адаптуватися до швидких змін в умовах цифровізації. Для підприємств, що працюють у сфері торгівлі, високі позиції в таких індексах свідчать про їхню здатність ефективно використовувати електронні платформи, автоматизовані системи управління, цифрові канали маркетингу та продажу, що є ключовими факторами для досягнення успіху на сучасному ринку. Окрім цього, цифрова економіка надає нові можливості для оптимізації логістичних процесів, зниження витрат на обробку даних та підвищення прозорості операцій. Такі фактори як впровадження інноваційних рішень, ефективне використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та автоматизації процесів дають змогу торговельним підприємствам швидше реагувати на зміну споживчих уподобань, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Відповідно до Концепції державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції в Україні однією з цілей є забезпечення якості конкурентного середовища, що сприяло б стимулюванню інновацій у господарській діяльності, підвищенню рівня продуктивності такої діяльності та заохочувало підприємницьку ініціативу, стимулювало розподіл ресурсів на користь суб'єктів господарювання...[3] При цьому Концепція не містить конкретних показників розвитку інформаційних технологій за галузями економіки.

Впровадження Концепції державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції в Україні, в свою чергу, спрямовано на створення умов для чесної конкуренції між суб'єктами господарювання, усунення бар'єрів для входу на ринок та стимулювання інноваційної активності. Вона також передбачає підтримку бізнесу через вдосконалення законодавства, розвиток антимонопольної політики та запобігання антиконкурентним практикам. *Концепція суттєво впливає на формування і розвиток ключових факторів цифрової економіки, на створення сприятливого середовища для розвитку інфраструктури цифрової економіки, що включає забезпечення доступу до*



високошвидкісного Інтернету, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрових платформ. Це, у свою чергу, дозволяє суб'єктам господарювання активніше впроваджувати цифрові інструменти, такі як електронна комерція, фінтех-інновації та автоматизація бізнес-процесів, що підвищує їхню конкурентоспроможність. Також Концепція сприяє розвитку правового регулювання та забезпечення кібербезпеки. Це стимулює інвестиції в цифрові інновації та технології, що сприяє економічному зростанню і формуванню конкурентних переваг.

Фактори цифрової економіки відображаються виключно в показниках галузі інформаційних технологій, таких як підвищення частки українських програмних продуктів у сфері інформаційних технологій, включаючи надання послуг у форматі хмарних сервісів. Подібний підхід позбавлений системності і багато в чому відрізняється від підходу до показників конкурентоспроможності. Згідно з його даними, трансформація факторів конкурентоспроможності в глобальному масштабі проявляється в тому, що на підвищення конкурентоспроможності країн у майбутньому впливатимуть фактори, які раніше не були в центрі уваги:

- генерація ідей, генерація нових ідей стає ключовим джерелом конкурентних переваг у цифрову еру. Умови швидких змін та конкуренції вимагають від підприємств постійного пошуку інноваційних рішень. Важливою є здатність суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових викликів та тенденцій, що включає розвиток креативного мислення та підтримку інноваційних ініціатив у компаніях;

- підприємницька культура, формування підприємницької культури всередині компанії є ще одним важливим фактором для досягнення успіху в умовах цифрової економіки [4]. Культура, що підтримує ініціативність, гнучкість і готовність до ризику, допомагає підприємствам бути більш адаптивними та інноваційними. Важливими елементами цієї культури є залучення співробітників до процесу прийняття рішень, підтримка творчого підходу до вирішення проблем та стимулювання індивідуальних і колективних ініціатив;

- відкрита економіка, здійснює комерційну взаємодію із зовнішнім світом, тобто купує та продає товари, послуги чи фінансові активи разом з рештою економік світу [5]. Цифрова економіка вимагає все більшої взаємодії між національними економіками та міжнародними ринками. Відкритість економіки передбачає активну інтеграцію у глобальні торгові, інвестиційні та інформаційні потоки. Підприємства, які мають можливість використовувати глобальні ресурси, зокрема для закупівлі товарів, отримання інвестицій або обміну технічними ноу-хау, можуть отримати значні конкурентні переваги. Крім того, міграція робочої сили та міжнародна співпраця сприяють розвитку нових знань та технологій, що робить економіку більш конкурентоспроможною на світовій арені;

- глобальні торгові можливості, завдяки цифровим технологіям торгівля стає дедалі глобальнішою. Платформи електронної комерції дозволяють

підприємствам виходити на міжнародні ринки без значних витрат на фізичну присутність [6]. Підприємства, що активно використовують цифрові інструменти для глобальної торгівлі, можуть отримати доступ до нових споживачів, розширити свою клієнтську базу та підвищити доходи;

- інформаційні та технічні ноу-хау, знання та інформація стають важливим ресурсом у цифровій економіці. Технічні ноу-хау дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в технологіях та ринку, що сприяє розвитку нових конкурентних переваг [7]. Використання цифрових інструментів для обміну знаннями та досвідом між різними ринками та країнами може підвищити інноваційний потенціал компанії та її конкурентоспроможність.

Як висновок зазначимо, що у сучасних умовах цифрової економіки конкурентні переваги суб'єктів господарювання у сфері торгівлі значно розширюються за рахунок нових факторів, таких як генерація ідей, підприємницька культура та відкритість економіки. Підприємства, що адаптуються до трансформації факторів конкурентоспроможності і викликають системний синергетичний ефект підвищення конкурентоспроможності та ефективності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифрової економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Чепелюк, М. І. (2020). Індекс глобальної конкурентоспроможності як показник опірності країн світу в умовах глобальної кризи. *Бізнес Інформ*, (8), 6–12.
2. Притула, Х. М., Максименко, А. О., & Заїка, О. О. (2022). Факторний аналіз конкурентоспроможності країн в умовах інтернаціоналізації та глобалізації економічного розвитку. *Efficient economy*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.10>
3. Концепція державної політики розвитку та захисту економічної конкуренції в Україні URL : [https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported\\_content/5d690bbe727c8.pdf](https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690bbe727c8.pdf)
4. Ціх, Г. (2022). Підприємницька комунікативна етика в умовах цифровізації URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38487/2/FMZKPNES\\_2022\\_Tsikh\\_H-Entrepreneurships\\_communicative\\_53-55.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38487/2/FMZKPNES_2022_Tsikh_H-Entrepreneurships_communicative_53-55.pdf)
5. Відкрита економіка - що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039960-open-economy>
6. Іпполітова, І. (2023). Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>
7. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення : монографія / [К. В. Єфремова, Д. І. Шматков, В. П. Кохан та ін.]; за ред. К. В. Єфремової. – Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. – 180 с.

**Слоква М.Г.**

*к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту*

**П'янова О.В.**

*к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ВІТЧИЗНЯНОГО ЕКСПОРТУ**

Проблематика вітчизняного експорту є вельми актуальним питанням сьогодні, що не потребує додаткової аргументації. Експорт, виступаючи провідним джерелом поповнення бюджетів, є пріоритетним напрямом зовнішньоекономічної діяльності. Отже, виявлення тенденцій змін вітчизняного експорту, встановлення чинників та визначення перспектив в нинішніх умовах потребує постійної уваги.

Традиційно структурні зміни експорту досліджуються за наступними індикаторами: товарні та географічні зміни [1], рівень експортної залежності (відсоток до ВВП), рівень імпоротної залежності експортоорієнтованого виробництва, індекс покриття експортом імпорту, частка високотехнологічного експорту в загальному обсязі експорту промислової продукції, відсоткова частка країни у світовому експорті, енерго- та матеріаломісткість експорту – частка експорту наукомісткої продукції у загальному обсязі експорту [2]. Проте, також варто при дослідженні структурних змін експорту звернути увагу на визначення пропорцій матеріальної та нематеріальної складової, а саме товарів і послуг. З огляду на пріоритетність тенденцій розвитку постіндустріальної економіки варто відмітити, що ознакою розвинутих країн є домінування нематеріального сектору економіки. Отже даний аспект розгляду може бути вельми цікавим. Тим більше, що на відміну від торгівлі товарами, яка для нашої країни характеризується від'ємним сальдо, торгівля послугами має стабільно позитивне сальдо, що також визначає перспективність даного напрямку. Аналіз обсягів вітчизняного експорту товарів та послуг з 1996 р. та до теперішнього часу продемонстрував переважання протягом всього періоду частки товарів у сукупному експорті. Проте початок періоду (1996 р.) ознаменувався найбільшою за весь період часткою послуг у вітчизняному експорті – 25 %, тоді як найменшою характеризувався 2004 р. – 15% [3]. Протягом всього періоду частка послуг в експорті коливалась в означеному діапазоні, не демонструючи чіткої тенденції динаміки. Останніми роками найбільшу частку у вітчизняному експорті послуги займали у допандемійний 2019 р. – 23%. Об'єктивно скоротившись в наступні роки (2020 р. – 19%, 2021 р. – 16%), проте вже з 2022 р. сегмент послуг характеризується стабільною тенденцією до збільшення своєї ваги в експорті (2022 р. – 17%, 2023 р. – 20%). Аналізуючи зміни географічної структури вітчизняного експорту (табл.1), варто відмітити помітно зростаючу частку ЄС. У 2023 році в експорті товарів ЄС обіймав рекордні 64,65%. За перше півріччя 2024 р. на даний регіон вже припадало 56,2% експорту України. Варто відмітити, що в ЄС взаємний експорт досягає майже 70%, що відрізняє даний регіон помітною внутрішньорегіональною орієнтацією в торгівлі. Щодо послуг також помітне переважання частки ЄС в структурі вітчизняного експорту. У 2023 р. вона становила вже понад 40%. Проте на відміну від товарів, в експорті послуг значну частку окрім

Азії ще займає й Американський континент. Тоді як у вітчизняній торгівлі товарами останній не відіграє помітної ролі, поступаючись навіть Африканському континенту.

Таблиця 1

**Динаміка географічної структури вітчизняного експорту товарів та послуг\***

роки	Усього експорт	Європа	Країни ЄС (27)	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія	
<i>товари</i>								
2019	млн.дол. США	50054,6	26739,5	20122,7	16646,1	4971,5	1467,9	59
	%		53,42	40,20	33,26	9,93	2,93	0,12
2020	млн.дол. США	49191,8	23736,1	17938,1	19699	4048	1548,9	67,1
	%		48,25	36,47	40,05	8,23	3,15	0,14
2021	млн.дол. США	68072,3	34213,6	26793	24762,1	5626,8	3258,5	73,9
	%		50,26	39,36	36,38	8,27	4,79	0,11
2022	млн.дол. США	44135,6	30271,7	27890,7	10467,7	2129,8	1190,6	29
	%		68,59	63,19	23,72	4,83	2,70	0,07
2023	млн.дол. США	36182,9	24889,8	23392,1	8811,4	1677,9	754,3	21,3
	%		68,79	64,65	24,35	4,64	2,08	0,06
<i>послуги</i>								
2019	млн.дол. США	15660,9	11610,6	3864,62	1951,30	178,60	1631,90	40,90
	%		74,14	24,68	12,46	1,14	10,42	0,26
2020	млн.дол. США	11547,2	7750,40	3825,37	1700,24	133,37	1755,13	48,42
	%		67,12	33,13	14,72	1,15	15,20	0,42
2021	млн.дол. США	12785,6	7891,3	4423	2029,1	198	2244,8	69,3
	%		61,72	34,59	15,87	1,55	17,56	0,54

\* складено на основі даних [3].

Аналіз товарної структури вітчизняного експорту товарів дозволяє зробити висновок про посилення тенденції домінування сільськогосподарської сировини, що прийшла на зміну тенденції переважання металургійної продукції. А щодо послуг, то у вітчизняному експорті відмічається чітка тенденція до посилення позицій послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг (у 2023 р. їх частка становила 37,6%), причому серед них переважають саме комп'ютерні послуги. Домінуюча протягом багатьох попередніх років група транспортних послуг посідає вже друге місце в експорті. Сучасний етап характеризується численними проблемами та викликами, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання. Обмеженість можливостей у виробництві та збуті змушує їх до пошуку нових альтернативних варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Їх пошук може лежати як в площині зміни географії збуту, так і диверсифікації видів діяльності. А обумовлений може бути не тільки можливостями самих суб'єктів господарювання, але і кон'юнктурними або політичними чинниками.

*Список використаних джерел:*

1. Шинкарук Л. В., Бевз І. А., Барановська І. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток: наукова доповідь. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2015. 304 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/288.pdf>.
2. П'янова О., Ралко О., Слоква М. Структурна трансформація експорту України у період пандемії. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. Т. 118, № 5. С. 66–76. DOI:[https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(118\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(118)04).
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Соколенко Л.Ф.**

*д.е.н., доцент,  
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту,  
м. Київ*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ВІЙСЬКОВИХ ЧАСТИНАХ, ЯКІ ПЕРЕБУВАЮТЬ В ЗОНІ АКТИВНИХ БОЙОВИХ ДІЙ**

Бухгалтерський облік у військових частинах в умовах широкомасштабного вторгнення російських військ в Україну є надзвичайно важливою складовою управлінських і фінансових процесів, що забезпечують підтримку бойових підрозділів. Воєнний стан вимагає мобілізації всіх доступних ресурсів, що накладає додаткове навантаження на бухгалтерські підрозділи. На сьогодні більшість військових частин Збройних Сил України використовують традиційну систему «паперового» обліку, яка характеризується не лише ручним заповненням, а й зберіганням даних у фізичному вигляді та обробкою інформації без автоматизації. Така система функціонувала в армії десятиліттями, однак сучасні виклики вимагають модернізації.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку є одним із ключових аспектів сучасної військової логістики. Військові частини, що перебувають в зоні активних бойових дій, стикаються з унікальними викликами, які вимагають швидких рішень і високої ефективності в управлінні ресурсами. Це втрата або пошкодження матеріально-технічних ресурсів через бойові дії, порушення ланцюжків постачання та логістики, нестабільний зв'язок і доступ до інформаційних систем, необхідність швидкого реагування на змінені обставини[5]. Ефективне ведення бухгалтерського обліку в таких умовах є важливою складовою для забезпечення військових потреб, контролю за використанням ресурсів та підтримання фінансової дисципліни. Цифровізація бухгалтерського обліку в цих умовах має вирішальне значення для збереження особових даних військовослужбовців, а також для забезпечення безперервної роботи систем обліку в умовах бойових дій.

Управління бухгалтерським обліком у військових частинах, що перебувають у зоні бойових дій, вимагає застосування сучасних цифрових технологій для забезпечення збереження даних і оптимізації процесів подачі документів. Основні вимоги до таких систем включають:

- Безперервність роботи. Незалежно від умов, система повинна функціонувати стабільно, забезпечуючи доступ до облікових даних і можливість подачі документів у реальному часі.

- Захист даних. Забезпечення надійного захисту особових даних військовослужбовців та інших конфіденційних відомостей від несанкціонованого доступу, втрати або знищення.

- Гнучкість і адаптивність. Системи мають бути здатними адаптуватися до швидко змінюваних умов і підтримувати можливість роботи з різними форматами документів.

Ручне ведення первинної документації є трудомістким процесом, що впливає на оперативність рішень. Ризики помилок через людський фактор у стресових умовах в зоні активних бойових дій теж збільшується, що не може не впливати на точність обліку. Попри те, що паперові документи не підлягають кіберзагрозам, вони можуть бути пошкоджені або втрачені через стихійні лиха та активні бойові дії. Крім того, великі обсяги паперових документів займають значні площі для зберігання, а їх пошук і доступ до даних може бути тривалим процесом. В умовах постійної зміни локацій військових частин або їх евакуації, забезпечити доступ до документів стає складно. Більшість первинних документів військові частини залишають в пункті постійної дислокації та не возять з собою на тимчасові місця, що ускладнює оформлення інших документів. Наприклад, для підготовки довідок про розміри щомісячних додаткових видів грошового забезпечення (надбавок, доплат, підвищень) та премії для обчислення пенсії військовослужбовцям необхідно підняти розрахунково – платіжні відомості за весь період служби. Тому довідки на запит військовослужбовця оформляються місяцями [4]. Саме тому цифровізація процесу подачі первинних бухгалтерських документів у військових частинах значно підвищує ефективність і знижує ризики, пов'язані з традиційним паперовим обліком.

Основні аспекти цього процесу включають:

- Використання електронних підписів для підтвердження автентичності документів, що дозволяє зменшити потребу в фізичній присутності підписантів та прискорює процес документообігу.

- Впровадження систем автоматизації для обробки первинних документів, що знижує ризик людських помилок та підвищує швидкість обробки інформації.

- Забезпечення сумісності цифрових документів з іншими системами управління ресурсами, такими як логістика та постачання, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів [3].

Ефективним рішенням для збереження та обробки даних у військових частинах, які перебувають у зоні активних бойових дій, є хмарні середовища. Через використання передових методів шифрування та багатофакторної аутентифікації для захисту від несанкціонованого доступу, забезпечується безпека даних. Так надійно зберігаються особові дані військовослужбовців, навіть у випадку втрати обладнання чи компрометації локальних мереж. Значним досягненням цифровізації є можливість працювати через доступ до даних з будь-якої точки, що особливо важливо в умовах бойових дій, коли фізичний доступ до серверів може бути обмежений. У разі аварійних ситуацій чи бойових дій, автоматичне резервне копіювання даних зменшує ризики їх втрати[1].

З огляду на постійний розвиток технологій, перспективні напрямки цифрової трансформації бухгалтерського обліку у військових частинах в зоні бойових дій можна запропонувати:

- Розробку мобільних додатків для управління бухгалтерськими процесами на місці бойових дій, що забезпечить оперативний доступ до системи

- Поглиблення інтеграції з іншими військовими системами, такими як логістика та управління персоналом, що забезпечить більш комплексне управління ресурсами

- Інтеграція з міжнародними системами обліку для полегшення співпраці з союзниками [2]

- Подальше підвищення рівня кібербезпеки для захисту даних від зростаючих загроз у військовому середовищі.

У період активних бойових дій пріоритетом для військових є виконання оперативних завдань, а не перевірка витрат і втрат. Через це контроль за ресурсами часто відсувається на другий план. В умовах постійної зміни ситуації на фронті й мобільності підрозділів, відсутність належного моніторингу витрат може спричинити невідповідності між реальними потребами та виділеними ресурсами та до того, що ресурси будуть використані нераціонально або розкрадені. Тому в умовах хаосу бойових дій важливо мати чітку та прозору систему обліку, що дозволяє контролювати кожен одиницю витрат і ресурсів.

Паперовий облік не забезпечує належної прозорості та може стати джерелом зловживань або неправильного використання державних коштів. Для військових частин перехід на цифровий облік є не лише доцільним, але й необхідним для підвищення оперативності управлінських процесів у сучасних умовах.

Отже, цифрова трансформація бухгалтерського обліку у військових частинах, які перебувають у зоні активних бойових дій, є критичним елементом модернізації системи управління ресурсами. Впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати облікові процеси, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити прозорість використання ресурсів. Використання хмарних технологій для збереження особових даних та цифрових процесів подачі документів сприяє підвищенню ефективності і безпеки управління. Проте, важливим залишається питання кібербезпеки та інтеграції облікових систем з іншими військовими платформами.

#### *Список використаних джерел:*

1. Brown L. Cloud Computing in Military Operations: Challenges and Opportunities. *Military IT Journal*. 2023.

2. Smith A. Digital Transformation of Military Accounting Systems in Combat Zones. *Defense and Security Review*. 2021.

3. Соколенко Л.Ф. Бухгалтерський облік керуючих компаній сфери житлово – комунального господарства в умовах цифровізації. Суми : ВТД «Університетська книга», 2020. 444 с.

4. Соколенко Л. Ф. Концептуальне значення внутрішнього аудиту у Збройних Силах України. *Облік і фінанси*. 2023. № 1(99). С. 49-55.

5. Соколенко Л.Ф. Сучасні виклики обліку фортифікаційних споруд. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.

**Соколюк К.Ю.**

*к.е.н., доцент, докторант,  
с.н.с. відділу ринкових механізмів та структур,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних  
досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ РИНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Кризові явища, що присутні в економіці України та світу, в цілому, ставлять нові виклики перед аграрним сектором та аграрними ринками зокрема. Так як аграрний сектор економіки відіграє ключову роль у формуванні продовольчої безпеки країни, то системність та комплексність його розвитку із кореляцією на часові межі – важливі аспекти функціонування товарних аграрних ринків.

Важливість вивчення проблеми трансформації аграрних ринків в соціально-економічному аспекті викликана постійним впливом факторів макрооточення, рівень впливу якого в умовах війни визначити майже нереально через неможливість оцінити наразі обсяг збитків економіці та соціуму спричинених ракетними атаками та воєнними діями агресора.

За роки війни зазнали руйнувань не лише промислові об'єкти, але й сировинна база – сільськогосподарські підприємства, що є основою формування сировини рослинного та тваринного походження. Через порушення ключових глобальних логістичних ланцюгів відбулося значне скорочення експорту ключових аграрних продуктів на світові ринки. Це мало негативні наслідки із позиції валютних надходжень в економіку України та скорочення рівня платоспроможності сільськогосподарських підприємств, а з іншого боку - стало стимулом для нарощування глибинної переробки, що дало змогу забезпечити внутрішній попит на ключові продовольчі товари й це дало змогу уникнути продовольчої кризи на початку війни.

Незважаючи на те, що наявних потужностей переробного сектору достатньо задля забезпечення внутрішнього попиту на ключові продукти харчування, все ж таки відбулося значне скорочення промислових підприємств – майже на третину [1], а саме: зупинили свою роботу з початку повномасштабного вторгнення майже 40 молокопереробних заводів та 10 цукрових заводів (станом на 2022 рік працювало 23 заводи, що майже на третину менше ніж у попередньому році). Негативно вплинуло на харчову промисловість і зупинка найбільшого виробника у Центральній та східній Європі ДП «Артемсіль». На сьогоднішній день внутрішній попит забезпечує єдине підприємство з виробництва солі це ДП «Солевиварювальний дрогобицький завод». Окрім того зазнала значних втрат олійна підгалузь – скорочення експорту на 60-70% [1].



Структурні перетворення в агробізнесі мають суттєвий вплив на маркетингові та логістичні процеси вітчизняних підприємств та формують потребу аграрних підприємств у розширенні торгових відносин із зарубіжними країнами. Проте, вітчизняним аграрним підприємствам у воєнний період потрібно працювати не лише над розширенням експорту до різних країн світу, але, насамперед, над повним забезпеченням внутрішнього попиту в товарах першорядної необхідності задля уникнення продовольчої кризи [2].

Аграрний ринок складна та багатофункціональна система із різними підсистемами та функціональними блоками, що категорично різняться між собою як за фізичною так і за економічною природою. Вивчення питань трансформацій соціально-економічних систем займалися відомі як вітчизняні науковці, так і зарубіжні. Особливу увагу вони приділяють соціально-економічним трансформаціям економіки в цілому, без концентрації уваги на окремих ринках чи економічних системах. Наведемо тезисно окремі із них.

*Т. Осташко (2004)* досліджує в загальному ринкові трансформації аграрного сектору та ринкові трансформації економіки [3]. *Н. Іванова (2023)* трансформаційні процеси досліджує через призму трансформації потенціалу регіональної економічної системи з метою досягнення стратегічних цілей відновлення [4]. *К. Краус, Н. Краус, О. Манжула (2022)* у своїй праці вивчаючи трансформації в цифровому вимірі вважають, що цифрові технології стимулюватимуть розвиток державного сектору та суб'єктів ринку усіх сфер економіки та можуть стати основою для трансформаційних змін у суспільстві із урахуванням матеріальних та соціальних цінностей [5].

Також багато науковців частково аналізували різні підходи до вивчення трансформаційних процесів в світлі розвитку різних ринків та економічної системи на різних рівнях (починаючи із локального та завершуючи національним).

На наш погляд, *соціально-економічна трансформація товарного ринку* – це зміна структури ринкової системи за рахунок появи нових секторів з глибинної переробки сировини, створення додаткових робочих місць, налагодження нових зв'язків та взаємодій між суб'єктами ринку, їх об'єднаннями, державними та міжнародними інституціями в процесі освоєння внутрішнього та зовнішнього ринків збуту з урахуванням сучасних викликів та євроінтеграційним курсом України.

Ринкова система наразі є нерозвинена, а перехід до високорозвиненої ринкової системи передбачає реалізацію потенціалу ринку для мобілізації внутрішнього ресурсного потенціалу України, як фундаменту повоєнного відновлення та розвитку.

Трансформаційні зміни передбачають появу нових секторів ринків, принципово нових ринків та зникнення традиційних ринкових утворень. Тому основний принцип, що має бути закладений в основу таких перетворень – адаптивність ринкових систем до викликів та загроз.

В умовах війни відбуваються зміни товарних і територіальних меж релевантного ринку, обумовлені впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, що потребує нових досліджень.

Окрім того, суттєво зростає роль людського капіталу, що потребує розробки мотиваційних механізмів його залучення до відновлення та розбудови нових ринкових відносин та посилення соціальної відповідальності в умовах євроінтеграції.

*Список використаних джерел:*

1. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська] ; за ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2023. – 49 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

2. Tanasiichuk, A. ., Kovalchuk, S. ., Otylvanska, G. ., Andrushkevych, Z. ., & Sokoliuk, K. . (2021). Influence of Structural Processes in the Economy of Ukraine on Marketing and Logistical Processes of Domestic Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 187. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p187>

3. Осташко Т.О. Ринкова трансформація аграрного сектора: монографія. Київ: Фенікс, 2004. 280 с.

4. Іванова, Н. 2023. Трансформація потенціалу регіональних економічних систем: наслідки повномасштабного вторгнення та перспективи повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 4 (36) (Груд 2023), 183–206. DOI:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-183-206](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-183-206).

5. Kraus K., Kraus N., Manzhura O. Цифрові вектори трансформації “інфраструктурного полотна” країни: соціально-економічні користі та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2022. Т. 2, № 10. С. 48–58. URL: <https://doi.org/10.32750/2022-0204> (дата звернення: 17.09.2024).

*Матеріали підготовлено в межах виконання Науково-дослідної роботи «Розбудова систем агропромислових ринків України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0124U003609).*

**Солом'яна Х.О.**

*здобувачка вищої освіти,*

*Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»*

**Дорожинський С.А.**

*доктор філософії, декан факультету інформаційних технологій та  
соціально-гуманітарних наук,*

*Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»,*

*м. Київ*

## **ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МІЖГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ**

У сучасному світі, що стрімко змінюється, керівники стикаються з дедалі складнішими викликами, які вимагають не лише професійних знань, але й розуміння психології лідерства та прийняття рішень. Зокрема, в умовах міжгалузевого управління, де взаємодіють різні сектори економіки та сфери діяльності, роль психологічних факторів стає особливо важливою. Лідери повинні не лише координувати різні команди, але й враховувати складність когнітивних процесів, емоційних реакцій та соціальних взаємодій, що впливають на ухвалення рішень. Ця стаття досліджує основні психологічні аспекти лідерства та процесу прийняття рішень у контексті міжгалузевого управління, зосереджуючи увагу на когнітивних, емоційних та соціальних чинниках, які визначають ефективність керівництва в таких складних умовах. Метою є вивчення ролі психологічних чинників у процесах прийняття рішень керівниками на міжгалузевому рівні.

*Психологічні теорії лідерства: трансформаційне, ситуаційне та автентичне лідерство.* Психологічні теорії лідерства досліджують, як лідери впливають на інших людей та організації. Опис трьох ключових теорій лідерства.

- Трансакційне лідерство (управлінське лідерство)[1] – зосереджено на нагляді, роботі групи і організації. Цей стиль лідерства орієнтований на конкретне завдання, і на основі результатів роботи лідер видає нагороди і покарання для мотивації членів команди. Ці лідери вміють встановлювати очікування і стандарти, які максимізують ефективність і продуктивність організації. Дослідження показали, що трансакційне лідерство найбільш ефективно в ситуаціях, коли проблеми прості і чітко визначені.

- Ситуаційне лідерство[2] – процес розвитку людей шляхом забезпечення ефективного керівництва протягом тривалого часу щоб вони могли досягти свого найвищого рівня продуктивності. Він базується на взаємозв'язку між рівнем розвитку індивіда щодо конкретної мети або завдання та стилем керівництва, який забезпечує лідер.

- Автентичне лідерство[2] – це не вроджений навик, якому неможливо навчитись, але його не можливо скопіювати, взявши за зразок модель для наслідування. Автентичний лідер – це особистість, яка маніфестує відвертість, чесність та відмову від тих факторів, які не відповідають її власному «Я». Людина, яка завдяки своєму невпинному руху, особистісному розвитку та постійній саморефлексії може знаходити мотивацію для себе та передавати її команді.

*Прийняття рішень в управлінні: когнітивні, емоційні та соціальні чинники.* Прийняття рішень в управлінні[3] є складним процесом, на який впливають різноманітні фактори. Серед них основну роль відіграють когнітивні, емоційні та соціальні чинники.

*Особливості міжгалузевих управління.* Під міжгалузевим управлінням розуміють виконавчу і розпорядчу діяльність, яку здійснюють органи державного управління, наділені надвідомчими повноваженнями щодо організаційно не підпорядкованих їм об'єктів, під час якої забезпечуються злагодженість і єдність дій при вирішенні загальнодержавних і міжгалузевих завдань.

Теорія прийняття рішень – область дослідження, в якій використовуються поняття і методи математики, статистики, економіки, менеджменту і психології, яка вивчає закономірності вибору людьми шляхів вирішення різного роду завдань, а також досліджує способи пошуку найбільш вигідних з можливих рішень.

Види рішень:

- Організаційне рішення – вибір, який має зробити децидент, щоб виконати обов'язки згідно з посадою, яку він займає.

- Програмоване рішення – результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, які приймають у ході розв'язання математичного рівняння (застосовують для проблем, що повторюються з певною регулярністю та виникають здебільшого в технічних галузях).

- Непрограмовані рішення – визначення цілей організацій, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управлінських підрозділів, посилення мотивації підлеглих (потрібні в ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо неструктуровані чи пов'язані з новими чинниками).

- Інтуїтивне рішення – вибір, зроблений на основі відчуття того, що він правильний («осаяння», «шосте відчуття»).

- Рішення, що ґрунтується на міркуваннях – вибір, який зумовлений знаннями чи нагромадженим досвідом. Міркування за аналогією, як основа організаційного рішення, корисні, тому що багато ситуацій в організаціях повторюються. Раціональне рішення – не залежить від минулого досвіду, його обґрунтовують у ході об'єктивного аналітичного процесу. Ситуації, у яких відбувається вибір рішень, мають такі структурні елементи: проблемна ситуація, децидент, мета, керування, варіанти рішень, обмеження, зовнішнє середовище.

- Мета – одна з найскладніших і водночас найдавніших категорій. Вона відображає призначення системи, яке не є детерміністично фіксованим. Мета

конкретизується за допомогою аспектів і цілей. Цілі в часовому аспекті поділяють на тактичні, макроцілі й ідеали.

*Психологічні чинники, що впливають на процес прийняття рішень керівниками.* Психологічні чинники можуть як допомагати в ухваленні ефективних рішень, так і спричиняти помилки чи упередження.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень:

- особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
- поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
- психологічні фактори.

На процес прийняття й реалізації управлінських рішень значно впливає уміння керівника спонукати підлеглих зробити все, на що вони здатні. Управління людьми, яке здійснює менеджер, базується на ряді принципів:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги: спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім давати вказівки щодо поліпшення роботи;
- увага до проблем, а не осіб;
- активне використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних – на небажані;
- на зміну поведінки людей реагувати потрібно відразу ж, тому що відстрочена реакція викликає зайву плутанину;
- висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків.

Психологія лідерства та прийняття рішень у міжгалузевому управлінні є динамічною та багатогранною сферою, яка має значний вплив на успіх організацій. Розуміння психологічних аспектів лідерства та прийняття рішень дозволяє лідерам ефективніше управляти своїми командами, приймати зважені рішення та досягати стратегічних цілей.

#### *Список використаних джерел:*

1. L. Gren and P. Ralph, "What Makes Effective Leadership in Agile Software Development Teams?," 2022 IEEE/ACM 44th International Conference on Software Engineering (ICSE), Pittsburgh, PA, USA, 2022, pp. 2402-2414, doi: 10.1145/3510003.3510100.

2. Zosym Махум. Ситуаційне лідерство II [Електронний ресурс] / Zosym Махум. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.maxzosim.com/situational-leadership/>.

3. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

**Солошенко М.О.**

*аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

*Науковий керівник: **Жадько К.С.***

*д.е.н., професор, академік Академії економічних наук України,  
завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## **ІНТЕГРАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТИ В ЯКОСТІ ОСНОВНОЇ ВАЛЮТИ В ДЕРЖАВНУ ЕКОНОМІКУ**

В умовах наростаючої цифрової трансформації суспільства, впровадження технології блокчейн на державному рівні є перспективним напрямом для модернізації фінансового сектору та підвищення його стійкості до нових викликів.

З моменту появи блокчейну країни активно досліджують, як цю технологію можна застосувати у фінансовій сфері. Особливий інтерес викликають цифрові валюти, які випускають центральні банки. Україна, як і багато інших країн, розглядає можливість введення електронної гривні [1]. Цифрові валюти центральних банків, такі як електронна гривня, існують виключно в електронному вигляді і є повноцінним платіжним засобом.

Цифрова валюта центрального банку (ЦВЦБ) — це цифрова форма національної валюти, що емітується центральним банком країни. Вона є електронним еквівалентом фізичних грошових знаків і, як правило, є законним платіжним засобом на території відповідної держави [2].

На сьогодні існує безліч причин для дослідження цифрових валют, а мотивація держав до випуску цифрових валют центральних банків (ЦВЦБ) залежить від їхньої економічної ситуації. До основних стимулів можна віднести: – підвищення фінансової інклюзивності шляхом створення більш простого і безпечного доступу до грошей для тих, хто не має доступу до банківських послуг; – стимулювання конкуренції та зміцнення стійкості на внутрішньому платіжному ринку, що може потребувати умов для зниження вартості та покращення доступу до грошей; – підвищення ефективності платежів і скорочення транзакційних витрат; – розробка програмованих грошей та посилення прозорості грошових потоків; – забезпечення безперервного та доступного впровадження монетарної та/або фіскальної політики.

Варто відзначити, що ЦВЦБ не слід плутати з класичними криптовалютами. Основна різниця між ними полягає в тому, що цифрові валюти центральних банків повністю контролюються державними органами через центральний банк, тоді як криптовалюти є децентралізованими, нерегульованими і функціонують без нагляду будь-якого центрального органу.

ЦВЦБ прив'язані до національної валюти у співвідношенні 1:1, що гарантує їхню стабільність і підкріплення державними резервами. У свою чергу, більшість криптовалют не мають власної внутрішньої цінності, їхня вартість залежить від ринкового попиту і пропозиції, що спричиняє значну волатильність. Крім того, багато криптовалют орієнтуються на долар США як референс, однак це не робить їх стійкішими, оскільки вони не підкріплені жодними активами чи державними зобов'язаннями [3].

ЦВЦБ можуть впроваджуватися за допомогою двох основних моделей: централізованої або децентралізованої. Централізована модель передбачає повний контроль центрального банку над випуском і регулюванням цифрових грошей, що дозволяє державі ефективно здійснювати монетарну політику. Децентралізована модель, навпаки, надає більше можливостей для анонімності та дозволяє банкам і небанківським фінансовим установам самостійно випускати цифрові валюти. Однак така система значно обмежує здатність центрального банку контролювати грошову масу і реалізовувати монетарну політику, що робить її менш привабливою для держав [4].

Національний банк України, як і більшість центральних банків інших країн, не розглядає децентралізовану модель як пріоритетну через її нестабільність та складнощі з управлінням. Централізована модель є більш прийнятною, оскільки забезпечує вищий рівень контролю, стабільності та передбачуваності для національної економіки.

Цифрова валюта центрального банку (ЦВЦБ) та електронні гроші є двома різними фінансовими інструментами, кожен із яких має свої унікальні характеристики і сфери застосування. ЦВЦБ – це офіційна валюта, яку випускає та контролює центральний банк. Її мета полягає в підвищенні ефективності фінансових операцій та розширенні доступу до фінансових послуг. Електронні гроші, своєю чергою, є цифровим еквівалентом фіатних грошей, які емітуються комерційними банками та використовуються для щоденних транзакцій, як-от покупки товарів і послуг.

Ключовою відмінністю між ЦВЦБ та електронними грошима є можливість ідентифікувати кожен одиницю цифрової валюти. Так само як кожна паперова банкнота має свій унікальний серійний номер, ЦВЦБ може бути забезпечена унікальним ідентифікатором для кожної одиниці валюти (наприклад, е-гривні). Електронні гроші, які використовуються сьогодні, не мають такої системи ідентифікації, що ускладнює їхню індивідуалізацію та відстеження.

Запровадження унікальних ідентифікаторів для ЦВЦБ дозволить зробити фінансові операції більш прозорими. Це сприятиме спрощенню контролю за потоками коштів та забезпечить можливість ефективнішого впровадження спеціальних програм. Наприклад, державні соціальні програми з виплат коштів конкретним групам населення на певні цілі, як-от покупка товарів чи отримання послуг, можуть стати більш гнучкими. Завдяки ЦВЦБ такі програми будуть легше адмініструвати і контролювати, оскільки кожна цифрова одиниця валюти може бути запрограмована для використання лише в межах певних цілей або на визначених платформах.

Ця технологія матиме також вагоме значення для бізнесу. Наприклад, підприємець, отримавши кредит у банку для розвитку свого підприємства, зможе використовувати виділені кошти виключно на ті потреби, які були задекларовані під час отримання кредиту. Кожна одиниця цифрової валюти буде запрограмована для придбання конкретних товарів чи послуг, що дозволить уникнути нецільового використання коштів. Такий підхід не лише зробить процес кредитування прозорішим і контрольованішим, але й допоможе знизити витрати на адміністрування фінансових програм.

Однак, процес цифровізації економіки є достатньо складним процесом, котрий не позбавлений своїх недоліків для часткового або повного переходу від фіатних/електронних грошей до цифрової валюти.

Головним недоліком є впровадження значних інвестицій у нову інфраструктуру та технології, що може бути обтяжливим для держави, фінансового сектору та підприємництва.

Також є достатньо високий ризик політичного втручання та може призвести до скорочення автономії центрального банку за певних умов [5].

Отже, питання переходу економіки до цифрової валюти є достатньо актуальним із-за набираючої популярності технології блокчейну, котра може вдосконалити сучасні взаємовідносини між різними суб'єктами в сфері фінансів та запропонувати рішення нинішнім проблемам — але у той же час, даний перехід не позбавлений певних недоліків.

*Список використаних джерел:*

1. Національний банк України: Аналітична записка за результатами пілотного проекту «Е-гривня». URL: [surl.li/hwte](http://surl.li/hwte) (дата звернення: 30.09.2024).
2. Kumar A., Ney J., Lee E., Ji V. National Digital Currencies: The Future of Money? Belfer Center for Science and International Affairs. 2020. URL: [surl.li/ttqeo](http://surl.li/ttqeo) (дата звернення 30.09.2024).
3. Андрущенко Н.В., Морозова Г.С. Цифрова валюта центральних банків (CBSD): переваги, недоліки та перспективи. Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття: матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 17–18 жовтня 2023 р. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2023. С. 21–25.
4. Гудіма Т.С., Устименко В.А. Цифрова валюта центрального банку: економіко-правова характеристика. Правові горизонти. 2019. Вип. 19 (32). С. 94–100. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78464> (дата звернення 30.09.2024).
5. Suggested Citation: Engert, Walter; Fung, Ben Siu-Cheong (2017) : Central bank digital currency: Motivations and implications, Bank of Canada Staff Discussion Paper, No. 2017-16, Bank of Canada, Ottawa. URL: [doi.org/10.34989/sdp-2017-16](https://doi.org/10.34989/sdp-2017-16) (дата звернення 29.09.2024).



*Стовба Т.А.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри економіки та морського права,*  
*Херсонська державна морська академія,*  
*м. Одеса*

## **ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МОРСЬКИХ АВАРІЙ ТА ІНЦИДЕНТІВ: МЕХАНІЗМИ КОМПЕНСАЦІЇ ВТРАТ**

Морські перевезення є потужним каналом міжнародної торгівлі. Морські аварії та інциденти гальмують міжнародну торгівлю. Морська аварія – це зіткнення суден, посадка на мілину або інший морський інцидент, подія на борту судна чи поза ним, внаслідок яких матимуть місце людські та матеріальні втрати або реальні загрози завдання матеріальної шкоди судну чи вантажу [1].

Окрім втрати людських життів, суден і вантажів такі події призводять до негативних економічних наслідків, які впливають на всі галузі. Тому важливим є аналіз причин, масштабів економічних збитків та механізмів, які призвели до втрат, для того, щоб розробити комплекс превентивних заходів щодо запобіганню їх у майбутньому.

Економічні втрати можуть бути прямі: вартість відновлення пошкоджених суден або їх утилізації, компенсація за втрачений вантаж; витрати на рятувальні операції – фінансування пошуково-рятувальних операцій, евакуації та ліквідації наслідків морських аварій. Наприклад, великі нафтові розливи, спричинені аваріями танкерів, призводять до значних фінансових втрат для судновласників, страхових компаній та держав, на території яких трапляються інциденти.

Економічні втрати також можуть бути непрямі – порушення ланцюгів постачання та втрата репутації судновласників і портів. Так, навіть короткочасне блокування морських шляхів може призвести до значних затримок у постачанні сировини та товарів. Наприклад, аварія контейнеровоза Ever Given (2021 р.) у Суецькому каналі, який з'єднує Середземне та Червоне моря, забезпечуючи найкоротший шлях між Європою та Азією, призвела до зупинки одного з ключових (через канал пролягає майже 12% глобальних постачань вантажів) морських маршрутів у світі – ставши причиною величезного затору для суден (за різними джерелами до нього потрапили від 230 до 350 суден) у Червоному морі, що викликало значні затримки доставки товарів та спричинило подальші збитки у виробничих секторах, які залежать від своєчасних постачань.

Можливий сценарій виходу з ситуації – направити судна в обхід Африки для уникнення додаткових витрат під час очікування зняття судна Ever Given з мілини та відновлення руху суден. Проте необхідно врахувати, що прокладка курсу в обхід мису Доброї Надії додає до типового переходу з Близького Сходу до Європи близько 5000 морських миль, з Сінгапуру до Європи 3000 – 3500 морських миль. Цей сценарій передбачає більші витрати пального та зростання тривалості переходу на 10-15 діб залежно від швидкості судна. Таким чином,

прокладка курсу в обхід Африки вартуватиме більше, однак судно може заощадити на зборах за проходження Суецьким каналом [2, с. 104].

Фахівці оцінили збиток світової торгівлі від блокування Суецького каналу у 6-10 млрд. дол. на тиждень [3]. За даними експертів, операційні витрати суден становили в середньому 3,25 млн. дол. на добу для контейнеровозів і близько 500 тис. дол. для танкерів [3]. За оцінками експертів Єгипет втрачає до 14 млн. дол. прибутку щодня у разі заблокування проходу Суецьким каналом, а вартість години простою каналу дорівнює 400 млн. дол. [4]. Напади хуситів на торгові судна в Червоному морі та зміна прокладки курсів суден повз мису Доброї Надії призводять до збільшення термінів доставки, зростання викидів вуглецю і витрат перевізників, які залежать від розміру, завантаження, швидкості, типу судового пального та чисельності екіпажу судна.

Компанія Harag-Lloyd підрахувала, що у разі зміни маршруту час суден у дорозі збільшиться на сім діб (з Далекого Сходу до Східного узбережжя США) або до 12 діб (до портів призначення у Північній Європі). Компанія Maersk повідомила, що збільшення маршруту – це додаткові 10-12 діб до переходу і до 3800 миль, що збільшує вартість переходу майже на 50% [5].

Морські аварії часто мають довгострокові екологічні наслідки. Нафтові розливи, хімічне забруднення та інші інциденти можуть завдати непоправної шкоди екосистемам. Вартість ліквідації наслідків таких аварій значно перевищує вартість попередніх заходів безпеки. Так, наслідки аварії танкера Exxon Valdez (1989 р.) відчутні до сих пір – популяція китів, горбуші і морських птахів у регіоні не відновилася [6]. Також погіршення екологічної ситуації внаслідок таких аварій призводить до зниження доходів від туризму та рибальства, підвищення витрат на охорону здоров'я, зменшення вартості землі та нерухомості в постраждалих регіонах.

Страховання є одним із основних механізмів компенсації втрат від морських аварій. Морське страхування дозволяє покрити витрати на відшкодування збитків, зумовлених пошкодженням суден, вантажу та екологічними наслідками. Однак ціна страхових полісів зростає після кожної великої аварії, що збільшує витрати для судовласників.

Превентивні заходи, спрямовані на запобігання морських аварій, сприятимуть зниженню економічних втрат. За оцінками експертів, вартість запобіжних заходів у разі менша, ніж вартість ліквідації наслідків морських аварій. Інвестиції в новітні технології, підвищення рівня підготовки екіпажів морських суден та покращення стандартів безпеки є ключовими заходами для запобігання таким інцидентам. Конвенція про обмеження відповідальності за морські претензії (LLMC) визначає верхні межі відповідальності судовласників за збитки, спричинені аваріями, що певною мірою регулює масштаби економічних втрат. Прогнозування ризиків є ключовим компонентом успішного управління в умовах невизначеності. Існує кілька підходів до прогнозування ризиків у морському бізнесі: аналіз сценаріїв, аналіз великих даних (Big Data), кількісна оцінка ризиків (Quantitative Risk Assessment), використання

математичних моделей та статистичних методів, моніторинг ринкових та технологічних трендів, експертні методи.

Для забезпечення стійкості морських судноплавних компаній необхідно впроваджувати механізм управління ризиками, який передбачає: диверсифікацію послуг і географічних ринків задля компенсації втрати в одному сегменті за рахунок стабільності в іншому; інвестиції у сучасні технології – штучний інтелект та цифрові системи управління – дозволяють підвищити ефективність операцій, зменшити витрати та швидше адаптуватись до ринкових змін; для зменшення екологічних ризиків – використання відновлюваних джерел енергії, альтернативних видів пального тощо з метою зменшення екологічного впливу на океани, що сприятиме покращенню репутації компанії на міжнародних ринках, розробляти плани дій на випадок кризових ситуацій, зокрема включаючи чіткі інструкції для співробітників, налагодження системи комунікацій та створення резервних ресурсів, щоб швидко реагувати на непередбачені події, зменшуючи негативний вплив на бізнес. Важливими превентивними заходами є впровадження міжнародних нормативно-правових актів, які регулюють морську безпеку, такі як Міжнародна конвенція з охорони людського життя на морі (SOLAS), що вимагає від суден дотримання стандартів безпеки, знижуючи ризики аварій, а також своєчасна розробка документів, що запобігають виникненню інцидентів у нових ситуаціях, пов'язаних із втіленням інновацій.

Ефективне управління ризиками та інвестиції в превентивні заходи дозволять мінімізувати ці втрати та зберегти стабільність міжнародної торгівлі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Міжнародна конвенція щодо втручання у відкритому морі у випадках аварії, які призводять до забруднення нафтою. *ІПС ЛІГА:ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM051030> (дата звернення: 14.09.2024).
2. Загородня Ю.В., Максимов С.Б. Комерційні ризики в системі морських перевезень на прикладі контейнеровозу «Ever Given». *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4 (77). С 99-107.
3. Коваленко О. Адміністрація Суецького каналу оцінила збитки від аварії в \$1 мільярд. *УНІАН* : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/administraciya-sueckogo-kanalu-pidrahuvala-zbitki-vid-avariji-novini-ukrajina-11373337.html> (дата звернення: 14.09.2024).
4. Чому Ever Given сів на мілину: стала відома причина аварії у Суецькому каналі? *Українформ* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3216695-somu-ever-given-siv-na-milinu-stala-vidoma-pricina-avarii-u-sueckomu-kanali.html> (дата звернення: 14.09.2024).
5. Кауфманн Д. Атаки хуситів на кораблі в Червоному морі гальмують торгівлю. *DW* : веб-сайт. URL: <https://www.dw.com/uk/ataki-husitiv-na-korabli-v-cervonomu-morigalmuut-torgivlu/a-67984652> (дата звернення: 10.09.2024).
6. Витік нафти 30-річної давності продовжує знищувати світовий океан. Розповідаємо, як на життя планети вплинула катастрофа Еххон. *ТСН* : веб-сайт. <https://tsn.ua/ru/svit/utechka-nefti-30-letney-davnosti-prodolzhaet-unichtozhat-mirovoy-ocean-rasskazyvaem-kak-na-zhizn-planety-povliyala-katastrofa-exxon-valdez-1317855.html> (дата звернення: 14.09.2024).

**Стоянова А.А.**  
аспірантка,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ: ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК АГРОБІЗНЕСУ ОДЕЩИНИ**

Світова конкуренція на продовольчому ринку стає все жорсткішою, і це підштовхує агробізнес до пошуку нових шляхів розвитку. У таких умовах перед аграрним сектором постають значні виклики, які потребують комплексного підходу для подолання. На тлі війни, кліматичних змін та глобальних економічних труднощів, агробізнес в Україні та зокрема в Одеській області переживає один із найважчих періодів.

Однією з найсерйозніших проблем залишається *деградація сільськогосподарських угідь*. Виснаження ґрунтів через інтенсивне використання, нестабільні умови опадів та обмежені ресурси для впровадження ефективних технологій зрошення призводять до зниження врожайності та якості продукції. Ситуація ускладнюється змінами клімату: періоди посухи чергуються з неочікуваними зливами, що створює невизначеність для аграріїв у плануванні сівозмін і збору врожаїв.

Ще одна значна проблема – *підвищення собівартості виробництва*. Ціни на паливо, добрива та інші ресурси стрімко зростають, що змушує виробників шукати способи зменшення витрат. Але цей процес часто вимагає модернізації обладнання, технологій і, головне, змін у підходах до управління бізнесом. Наприклад, впровадження сучасних цифрових рішень, як-от моніторинг урожаю за допомогою дронів чи автоматизованих систем зрошення.

*Безпекові ризики* стають щоденними викликами для агробізнесу. Проблеми з логістикою, руйнування інфраструктури та необхідність постійних перебоїв у виробництві через небезпеку – все це вимагає гнучких рішень.

*Кліматичні виклики* вимагають все більшої уваги. Зміни температурного режиму та екстремальні погодні явища змушують аграріїв шукати нові підходи до ведення господарства. Збільшення ризику втрат через несприятливі погодні умови підштовхує агробізнес до переходу на більш стійкі форми сільського господарства, як-от органічне виробництво.

До початку війни аграрний сектор України був одним із ключових двигунів економічного зростання та експортної стабільності країни. Сільське господарство відіграло надзвичайно важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП) та забезпеченні робочих місць для значної частини населення. Завдяки сприятливим кліматичним умовам, родючим ґрунтам і доступу до міжнародних ринків, Україна міцно утримувала свої позиції серед світових лідерів у виробництві та експорті агропродукції.

*Агропродукція становила 40% від загального експорту країни, що підкреслювало її ключову роль в економіці. Щорічне зростання галузі було стабільним і становило 5-6%, що давало Україні можливість поступово збільшувати свою частку на міжнародних ринках продовольства [1].*

Частка сільськогосподарського виробництва у ВВП України сягала 10%, що робило її одним із провідних аграрних гравців на світовій арені. Україна не лише забезпечувала власні продовольчі потреби, але й активно експортувала продукцію, займаючи місця серед світових лідерів з постачання таких стратегічно важливих культур, як пшениця, соняшникова олія, ріпак, ячмінь та цукор. Попри складні умови, спричинені війною та загрозою безпеці національних транспортних шляхів, аграрний сектор України продовжує відігравати вирішальну роль на світовому продовольчому ринку. Дані Міністерства аграрної політики свідчать про покращення показників експорту зернових у 2023-2024 маркетинговому році. Зокрема, це стало можливим завдяки функціонуванню зернового коридору, який, попри військові дії, забезпечив стабільний вивіз продукції [2]. За підсумками сезону 2023/24, Україна експортувала понад 50 млн тонн зернових та бобових культур, що на 3% більше, ніж у попередньому періоді. На кінець червня 2024 року об'єми експорту на 1,5 млн тонн перевищили показники аналогічного періоду 2022/23 року [3]. Основними продуктами експорту стали: пшениця — 18,3 млн тонн, з яких у червні було відвантажено 863 тис. тонн; кукурудза — 29,2 млн тонн, з них 2,65 млн тонн експортовано лише у червні; ячмінь — 2,47 млн тонн; жито — 1,6 тис. тонн; борошно — 97,8 тис. тонн.

Експорт зернових культур під час війни став символом стійкості українського агросектору. Попри всі ризики та втрати, Україна продовжує бути важливим гравцем на світовому ринку продовольства, забезпечуючи експорт продукції, необхідної для багатьох країн. Майбутнє аграрного сектору залежить від здатності держави та бізнесу адаптуватися до нових умов, покращуючи логістичні можливості та залучаючи інвестиції у відновлення інфраструктури.

У період війни агросектор, як один із ключових драйверів економіки, переживає значні трансформації, спрямовані на забезпечення стійкості виробництва, підвищення ефективності, підтримку фермерів та інтеграцію до європейського ринку. Аналіз семи ключових реформ аграрної галузі демонструє суттєві зміни, спрямовані на адаптацію до воєнних реалій та кліматичних викликів.

1. Земельна реформа, що триває в Україні, передбачає створення повного цифрового доступу до послуг у сфері землекористування, що значно зменшить адміністративну дискрецію та покращить прозорість. Це дозволить знизити корупційні ризики, полегшити процеси планування для місцевих органів влади та сприятиме справедливому збору податків.

2. Розвиток зрошувальних систем. Реформа з розвитку зрошувальних систем має потенціал підвищити продуктивність сільськогосподарських угідь і забезпечити стійке виробництво в умовах посухи.

3. Рибна галузь. Реформа рибної галузі в Україні фокусується на євроінтеграції, цифровізації та дерегуляції. Метою є створення прозорого ринку та рівних умов для всіх учасників, а також зниження корупційних ризиків. Проведення аукціонів через платформу «Прозоро. Продажі» значно збільшило дохідність галузі. У 2023 році вилов риби склав 24,5 тис. тонн, що принесло 101 млн грн податків, що значно перевищує показники попередніх років.

4. Державний аграрний реєстр став ключовим інструментом підтримки сільськогосподарських виробників. Завдяки реєстру, понад 115 тис. виробників отримали доступ до програм державної підтримки.

5. Стратегія розвитку сільського господарства до 2030 року. Основними пріоритетами стратегії є екологічна стійкість, адаптація до кліматичних змін, розвиток сільських територій та збереження національних ресурсів.

6. Інновації в захисті рослин. Основна увага зосереджена на контролі якості засобів захисту рослин та впровадженні новітніх технологій, таких як використання дронів.

7. Інвестиційна підтримка. Доступ до фінансування під час війни став критично важливим для малих фермерів. Нові програми державної підтримки, включаючи рибальство та аквакультуру, базуються на результатах SWOT-аналізу та враховують національні й європейські стандарти.

Державна підтримка та міжнародна допомога залишаються життєво важливими для аграріїв. Програми субсидій, кредити на модернізацію виробництва, доступ до європейських ринків і міжнародна допомога можуть стати тим рятувальним кругом, що допоможе українському агробізнесу подолати виклики сьогодення. Однак, для ефективного використання цих інструментів потрібно також активізувати законодавчу та інституційну базу, щоб забезпечити прозорість та доступність підтримки.

Агробізнес в Україні переживає критичний момент, але водночас отримує шанс для оновлення та сталого розвитку. Виклики, породжені війною, економічною нестабільністю та кліматичними змінами, є серйозними, але також відкривають нові можливості для впровадження інновацій, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на світовому ринку.

Вихід із цієї складної ситуації лежить у розвитку високоякісної продукції та використанні новітніх технологій. Зростання світової конкуренції на ринку продовольства змушує українських аграріїв звертати більше уваги на якість своїх товарів. Тільки продукція високого рівня здатна забезпечити конкурентоспроможність на міжнародній арені. Це вимагає вкладень у сучасні технології, такі як системи точного землеробства, генетично поліпшені сорти сільськогосподарських культур та інші інновації.

#### *Список використаних джерел:*

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayinyu-2023-rotsi-skladovi-stiukosti-problemy-ta> (дата звернення 02.09.2024)

2. Дяченко О.П., Галицький О.М., Хиленко Ю.Ю. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах воєнного стану. Науковий журнал «Економічний вісник Причорномор'я». Одеса. ОДАУ. 2022 р. № 3. С. 77-86. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/33>

3. Україна стабільно перша у виробництві соняшнику та друга в світі по виробництву високоолеїнової олії. Офіційний сайт Baker Tilly. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44052> (дата звернення 16.05.2024 р.)

**Сулімовський Т.І.**  
здобувач PhD,  
Науковий керівник: **Левкіна Р.В.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри підприємництва і торгівлі,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса

## **СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні умови в Україні, воєнні дії, стан розвитку національної економіки, залежність від іноземного фінансування вимагає від аграрних підприємств пошуку нових шляхів розвитку, адаптації до складних умов з метою зниження фінансової залежності від держави та міжнародної допомоги, підвищення конкурентоспроможності і ефективності функціонування [1].

Одночасне вирішення економічних, соціальних і екологічних проблем у сільській місцевості може бути як виходом із кризової ситуації, що склалася, так і початком входження у нову кризу менеджменту, оскільки вимагає одночасного опрацювання великої кількості різнопланових завдань.

Слід пам'ятати, що базисом для соціально-економічного зростання економіки є інклюзивний розвиток підприємництва, оскільки саме він спрямований на створення рівних можливостей для усіх груп населення і їх залучення до виробничої сфери. Проблеми інклюзивного розвитку у цілому збігаються із проблемами аграрного підприємництва, їх вирішення вимагає правової підтримки з боку органів влади на національному і місцевому рівнях; організації фінансування, формування професійних компетентностей тощо. Останнє разом з поінформованістю про переваги інклюзії у підприємстві часто є вирішальним на користь традиційних принципів ведення діяльності і стримує запровадження інноваційних рішень. А поєднання аграрного підприємництва і принципів інклюзивного розвитку ускладнює основні перешкоди на їх шляху і формує синергетичний ефект. Так економічні труднощі і високий рівень монополізації на ринку продовольчих товарів впливають на формування попиту на товари і послуги, що пропонують інклюзивні і аграрні підприємства. Наявність традиційних соціальних і культурних бар'єрів, що проявляються через усталеність стереотипів і тверджень, зменшують шанси таких підприємств на формування конкурентоспроможності. З іншого боку, принципи інклюзивного розвитку дозволяють вирішувати проблеми із забезпеченням трудовими ресурсами, які не обов'язково професійно підготовлені до виконання механізованих технологічних процесів. Адже широкий перелік рослинницьких галузей є високо трудоемкими і аграрні підприємства відчувають на собі дефіцит польових працівників для прополювання посівів овочів, збирання врожаю, сортування і підготовки до

тривалого зберігання. Масова внутрішня міграція сільських жителів до великих міст у 90-х роках минулого століття поступово спричинила зміну спеціалізації аграрних підприємств у бік зернових і технічних культур та скорочення виробництва тваринницької продукції [2].

Якщо у 2011 р. валова продукція рослинництва займала 69,0% від загального виробництва сільськогосподарської продукції, то у 2021 р. – 82,0 %, з подальшим зменшенням у 2022 р. до 77,0 %. Останнє має місце на фоні розвитку промислових виробництв у сільській місцевості та поширення комерційної діяльності. Проте скорочення посівних площ внаслідок окупації у 2022-2024 рр. вплинув на виробничий потенціал країни щодо вирощування соняшнику, пшениці, ячменю, вівса, жита. За розрахунками науковців відновлення обсягів виробництва продукції вказаних культур можливе приблизно у 2040-2050 рр. [3].

Вихід на світові ринки зерна, високий рівень конкурентоспроможності при високій якості і низьких цінах ще більше спонукав до переходу до рослинницької спеціалізації у роки розбудови незалежності країни. Наразі Україна займає провідне місце у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки, вона є одним з найбільших експортерів сільськогосподарської продукції – частка у експорті пшениці становить 9-11 %, кукурудзи – 13-16 % (при розмірі ВВП країни менше 0,2 % світового ВВП) [4].

Наявність розвинутої соціальної і транспортної інфраструктури у сільській місцевості у довоєнні роки практично означало сприятливі умови для розвитку аграрного підприємництва. Наразі створення альтернативних експортних маршрутів або «шляхів солідарності», скасування тарифів і квот на імпорт української сільськогосподарської продукції до ЄС у рамках пакету економічної підтримки дозволило забезпечити постачання важливих продовольчих товарів до країн, що розвиваються.

Наразі однією із проблем вітчизняних аграрних підприємств є труднощі у забезпеченні високо кваліфікованими кадрами з відповідними компетентностями і здатними реалізовувати на практиці інноваційні моделі розвитку аграрного бізнесу [5].

З іншого боку, спеціалізація аграрних підприємств на виробництві зернової й технічної продукції і не потребує великої кількості молодих працівників із широкими знаннями у суміжних галузях та інформаційних технологія, а розбудова кредитно-модульної системи вищої освіти дещо обмежує саморозвиток і самовиховання [6].

Отже розглядаючи перспективи інклюзивного розвитку аграрних підприємств як одну з форм їх сталого розвитку аграрних підприємств, є можливість комплексно вирішити проблеми економічного й соціального характеру, створити базис для подальшого ефективного функціонування і розвитку сільських територій [7, 8].

Це вимагає формування ефективного організаційно-економічного механізму інклюзивного розвитку, системність принципів якого буде забезпечувати збалансування виробничої, управлінської, кадрової, дослідної



складових для одночасного вирішення економічних і соціальних проблем.

*Список використаних джерел:*

1. Томчук О. В., Поліщук Н. О. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. №4 (52). С. 49 – 58.
2. Скрильник А. С. Основні перешкоди інклюзивного розвитку підприємництва в Україні Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 06 червня 2024 р., Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С.218 – 220.
3. Some sectors of Ukraine's agro-industrial complex will not return to pre-war levels even after seven years of peace. KSE. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2023/06/15/kse-agricultural-outlookukraine> (Дата звернення: 15.09.2024 р.)
4. Якименко Ю. Міжнародна підтримка України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки 11 червня 2024 р. Разумков центр <https://razumkov.org.ua/statti/mizhnarodna-pidtrymka-ukrainy-u-zabezpechenni-globalnoi-prodovolchoi-bezpeky> (Дата звернення: 12.09.2024 р.)
5. Левкіна Р., Левкін А., Ряснянська А. Формування почуття соборності студентів та викладачів як запорука високої якості навчально-виховного процесу у ВНЗ. *Новий Колегіум*. 2018. № 4. С. 35-38.
6. Левкіна Р., Цуканов В., Левкін А. Кредитно-модульна система вищої освіти як інструмент формування компетенцій у студентів. *Новий колегіум*. 2017. № 2. С. 40–42.
7. Fedicheva K., Kochetkov O., Honcharenko S., Levkina R., Bichevin M. Controlling, monitoring and diagnostics in identifying effective management practices of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. Issue. 2. Pp. 200–218. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.313636>
8. Левкіна Р. В. Формування організаційно-економічного механізму стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2013. 5 (3(13)), С. 16–18. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.18518>

**Танклевська Н.С.**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та фінансів підприємства  
**Пучок М.С.**  
магістр, 2 курс, факультет фінансів і обліку,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ**

На формування інвестиційного клімату України впливають різноманітні фактори, зокрема: зовнішньополітична ситуація, яка в умовах війни суттєво погіршує загальний рівень інвестиційної привабливості України; макроекономічні фактори, які є важливими для інвесторів, саме при прийнятті рішення щодо інвестування в певну країну інвестори аналізують та оцінюють її макроекономічні показники, зокрема ВВП, рівень інфляції тощо; правове середовище України, що забезпечує однаково рівні умови як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів та гарантує захист їх інвестицій; податкова система країни, вагомо впливає на інвестиційну активність, що пов'язано з тим, що розмір податкового навантаження часто є вирішальним фактором при прийнятті рішення щодо інвестування в економіку відповідної країни та ін.

Макроекономічний аналіз за перший квартал 2024 року свідчить що українська економіка продемонструвала змішані сигнали для інвесторів, зокрема: показник реального ВВП зріс до 6,5% у річному вимірі, порівняно з 4,5% показником за I квартал; інфляція почала прискорюватися, а саме, індекс споживчих цін (ІСЦ) зріс на 0,6% у травні порівняно з показником у квітні – 3,2%; промислове виробництво зросло на 11,2%, зокрема, виробництво переробної промисловості збільшилося на 12,9%, добувної – на 8,4%, а в енергетиці – на 9,9%. Такі результати вказують на те, що в першому кварталі 2024 р. промислове виробництво відновилося до 73-74% довоєнного обсягу, добувна промисловість – до 81% й енергетика – 71% відповідно; обсяги будівництва зросли на 40,3% і досягли майже 80% довоєнного рівня [1].

Водночас слід зазначити, що очікування бізнесу суттєво погіршилися, що підтверджується результатами проведеного опитування НАБУ вітчизняних підприємств, яке яскраво демонструє погіршення очікувань щодо майбутнього. Зокрема, у сфері послуг індекс очікуваних змін ділової активності знизився до найнижчого рівня за останні кілька років. Бізнес стурбований зростанням цін на виробничі ресурси, особливо на електроенергію, та дефіциту робочої сили через нову хвилю мобілізації та обстріли українських електростанцій [1].

Слід відзначити, що показники чистих прямих інвестицій (ППІ) в Україну, починаючи з 2020 року є найнижчими за останні 20 років. Пандемія коронавірусної хвороби 2019 спричинила негативні зміни в економіки країн світу, у т.ч. України. Прямі іноземні інвестиції були від'ємними - 868,2 млн дол.

США, що є суттєвим через зменшення обсягу прямих іноземних інвестицій (відтік ПІ перевищує приплив інвестицій)[2]. У 2021 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив близько 6,7 млрд дол. США, що на 7,5 млрд дол. США більше порівняно з 2020 роком. У 2022 році обсяг ПІ склав 1,2 млрд дол США, що на 5,5 млрд дол. США менше ніж у 2021 році, таке скорочення обумовлено початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У 2023 році обсяг інвестицій в Україну становив 4,2 млрд дол. США, що на 3,1 млрд дол. США більше за 4 квартали 2022 року, а за перше півріччя 2024 року обсяг іноземних інвестицій в Україну склав 1,8 млрд дол. США. Часткове відновлення інвестування у 2023 році свідчить про те, що інвестори поступово адаптуються до нових умов та бачать потенціал для розвитку української економіки [2].

Дослідження Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) показує, що незважаючи на війну, 99% компаній Асоціації мають намір продовжувати працювати на українському ринку в майбутньому, а 63% інвестуватимуть в Україну під час війни. І навпаки, лише 17% вважають, що нові інвестори матимуть вигідну можливість розширити свою діяльність в Україні [3].

Російська агресія стала випробуванням для української економіки. Однак, завдяки Цільовому плану економічного відновлення наша країна отримала можливості не тільки відшкодувати збитки, завдані війною, а й збільшити економічне зростання та покращити якість життя в Україні. Однією з основних цілей цього плану є сприяння інвестиціям і підприємництву, що відкриє двері для нових інвестицій, технологій та ринків, що є запорукою успішного відновлення України [4].

Таким чином, можна зазначити, що інвестиційний клімат – це «атмосфера» для інвесторів, на яку впливають економічні, політичні, соціальні та інші фактори. На жаль, Україна, під час повномасштабної війни, не є достатньо привабливою для інвесторів, проте вона має високий потенціал. Наразі пріоритетом української політики є групування всіх сил задля перемоги та відродження післявоєнного економіки. У перспективі наша країна має стати більш доступною для міжнародних корпорацій, тому що капітал та інтелектуальна власність провідних зарубіжних країн спроможні допомогти відродити промисловий сектор України на основі останніх технологічних досягнень і, в свою чергу, призведе до розвитку країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Макроекономічний аналіз на 2 липня 2024 року. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/vxjzxv>
2. Експорт та імпорт України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/lzxqch>
3. Індекс інвестиційної привабливості України відновлюється. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/nauwwg>
4. Кравченко М. О. Павленко Т. А. Інвестиційний клімат України: основні проблеми та перспективи формування. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2022. С. 91-92.

**Танклевська Н.С.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та фінансів підприємства,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Шалаєв В.Ю.**

*здобувач вищої освіти, 2 курс, факультет фінансів і обліку,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ЗЕЛЕНІ ІНВЕСТИЦІЇ В ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ**

Україна переживає одну з найбільших війн після Другої світової, яка супроводжується масовим знищенням населених пунктів, шкодою для екології та значною внутрішньою і зовнішньою міграцією населення, що спричиняє негативні економічні наслідки. Проте, паралельно з героїзмом українського народу, відбувається позитивний процес – інтеграція України до Європейського Союзу, що матиме важливий вплив на повоєнний розвиток країни. У зв'язку з масштабними енергетичними втратами та Європейським Зеленим Курсом, Україні необхідно розробляти стратегію розвитку з використанням «зелених» технологій.

Суть зелених інвестицій полягає у спрямуванні фінансових ресурсів на проекти, компанії чи ініціативи, які пріоритетно підтримують екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Вони спрямовані на створення позитивного впливу на довкілля, а також надання інвесторам вищої фінансової віддачі. Основні аспекти таких інвестицій охоплюють багатогранні ефекти, включно зі збільшенням використання відновлюваних джерел енергії, підвищенням енергоефективності та впровадженням чистих технологій у сільське господарство й промисловість.

Інвестування в зелені технології та проекти приносить багатосторонню користь. З економічного погляду, вони сприяють зростанню економіки, знижуючи витрати на енергію та підвищуючи продуктивність. Соціальний аспект полягає у покращенні якості життя населення завдяки створенню нових робочих місць та підвищенню доходів. Екологічний ефект проявляється у зменшенні шкідливих викидів, очищенні довкілля та раціональному використанні природних ресурсів. Крім того, зелені інвестиції зміцнюють енергетичну незалежність країни, зменшуючи залежність від імпорту енергоносіїв [1, 5].

Станом на початок 2022 року загальна потужність «зелених» електростанцій перевищувала 9,5 ГВт. Наразі близько 25% цих потужностей перебувають під контролем російських окупантів. Ситуація з вітровими електростанціями є особливо складною, оскільки близько 75% цих станцій, що дорівнює приблизно 1,25 ГВт потужностей, розташовані на окупованих територіях Херсонської та

Запорізької областей. Під окупацією також знаходяться близько 14% сонячних електростанцій, загальна потужність яких перевищує 0,6 ГВт. Незважаючи на ці складні умови, частка відновлюваних джерел енергії залишається значною. У 2023 році приблизно 10% електроенергії в Україні вироблялося на сонячних і вітрових станціях. Якщо додати потужності великих гідроелектростанцій, частка «зеленої» енергії зростає до 20,3%, що перевищує показники довоєнного періоду. У 2022-2023 роках в Україні у сфері відновлюваної енергетики було введено в експлуатацію понад 650 МВт нових потужностей, у тому числі 371 МВт припало на сонячні станції, 227 МВт - вітрові, 50 МВт - біоенергетичні об'єкти (біогаз і біомаса), а 1 МВт — на малі гідроелектростанції[3].

Одним із ключових інструментів залучення інвестицій є запровадження «зелених аукціонів», які створюють прозорий процес для конкурентних торгів, залучаючи фінансові ресурси та забезпечуючи ефективне використання інвестицій, що дозволить не лише зберегти існуючі об'єкти, але й розширити відновлювану енергетику. Уряд України запустив «зелені» аукціони для підтримки виробників відновлюваної енергії. 13 серпня 2024 року Кабмін України затвердив річну квоту на підтримку виробників сонячної, вітрової, біогазової енергії та малих гідроелектростанцій, яка буде використана для проведення аукціонів у 2024 році. Також був затверджений графік проведення цих аукціонів який буде тривати до кінця 2024 грудня. Максимальна ставка на аукціонах складатиме 9 євроцентів за 1 кВт·год для сонячної та вітрової енергії, і 12 євроцентів для інших видів. Загальна річна квота підтримки становить 110 МВт: 11 МВт для сонячної енергії, 88 МВт для вітрової, та 11 МВт для інших альтернативних джерел. Очікується, що перші потужності почнуть постачати електроенергію в мережу у 2025 році [4]. Активізація інвестицій через зелені аукціони сприятиме відновленню економіки, створенню нових робочих місць і забезпеченню стабільного енергопостачання з мінімальним впливом на довкілля.

Отже, сприяння зеленим інвестиціям є критично важливим для підтримки і розвитку зеленої енергії, особливо після шкоди, завданої цьому сектору внаслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році. Введення нового інструменту, таких як зелені аукціони, допоможе залучити інвестиції в проекти зеленої енергетики, що дозволить зберегти існуючі потужності та розширити їхню кількість.

#### *Список використаних джерел:*

1. Рибіна Л.О., Адаменко А.П. Розвиток «зеленого» інвестування в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 327-331.
2. Перебіг подій в українському енергетичному секторі. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/xqrvru>
3. Що саме пропонує план "зеленої" енергетики України до 2030 року? Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/bcxmxx>
4. Україна організує пілотні аукціони для зелених енергетичних проектів. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://surl.li/lkbnj>
5. Худолій Л.М., Танклевська Н.С., Барабаш Л.В. Фінансово-економічні та психолого-поведінкові акценти повоєнного «економічного дива» у зарубіжних країнах. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 329-339

**Тютюнник Г.О.**

*к.е.н.,*

*с.н.с. відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «АКВАПРОДОВОЛЬЧА СИСТЕМА»: ВИЗНАЧЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСТОСУВАННЯ**

У сучасних умовах розвитку глобальної продовольчої системи, аквакультура відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні стабільності харчових ресурсів. Водночас поняття «аквапродовольча система» залишається недостатньо дослідженим, що потребує глибокого наукового аналізу. Аквапродовольча система включає всі етапи процесу виробництва, переробки, розподілу та споживання продуктів водного походження. Вона охоплює аквакультуру, рибальство, післязбиральні операції, управління ресурсами та споживання. Важливою складовою є також вплив соціально-економічних факторів на функціонування цих систем, таких як доступ до ринків та інклюзивність політик управління.

1. Економічна стійкість в агропродовольчих системах. Стійкість є ключовою для забезпечення тривалого виробництва продовольства без виснаження ресурсів та шкоди довкіллю. В дослідженнях підкреслюється необхідність балансу між економічним розвитком і захистом навколишнього середовища. В Звіті про водні ресурси 2022 року наголошується, що інвестиції в стійкі технології підвищують економічну віддачу за рахунок збереження ресурсів і зменшення відходів [1].

2. Резильєнтність та економічна стабільність. Резильєнтність агропродовольчих систем означає їх здатність адаптуватися до економічних і екологічних потрясінь. Троелл М. та інші дослідники стверджують, що інтеграція аквакультури сприяє стійкості через диверсифікацію доходів та зниження залежності від окремих сільськогосподарських продуктів [2]. Це стабілізує доходи і забезпечує більш надійне продовольче постачання, що сприяє економічній стабільності.

3. Економічна ефективність і технологічні інновації. Ефективне використання ресурсів з мінімізацією витрат є основою економічної ефективності. Технологічні інновації, як-от удосконалені методи селекції та точне землеробство, значно підвищують продуктивність, скорочують витрати на ресурси та підвищують конкурентоспроможність підприємств [3].

4. Роль малих виробників. Підтримка малих суб'єктів господарювання сприяє інклюзивному економічному розвитку. Шорт Р.Е. зазначає, що малі виробники відіграють важливу роль у підтримці різноманітності й стійкості продовольчих систем [4]. Їхня підтримка через доступ до ринків та фінансування посилює загальну стійкість систем.

5. Кліматичні зміни та економічні ризики. Зміна клімату становить значні ризики для агропродовольчих систем через волатильність врожайності та зростання витрат на ресурси. Тігхелар М. та інші дослідники зазначають, що інвестиції в стійкі до змін клімату практики допоможуть знизити ці ризики і зберегти економічну життєздатність [5].

6. Глобалізація та ринкова динаміка. Глобалізація відкриває нові можливості, але також приносить ризики, зокрема підвищену конкуренцію та ринкову волатильність. Дослідження Хікс С.К. підкреслює необхідність політик, що захищають малі виробництва та підтримують справедливу торгівлю [6].

7. Соціально-економічні нерівності. Економічні нерівності обмежують доступ до ресурсів і ринків для багатьох учасників агропродовольчих систем. Адам Р. наголошує на важливості подолання гендерних та соціальних нерівностей для досягнення стійкого економічного зростання [7].

Агропродовольчі системи є складною мережею, що поєднує стійкість, ефективність, резильєнтність та рівноправність. Вони критично важливі не лише для продовольчої безпеки, але й для економічної стабільності суспільства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Aqua Foods. Sustainability Report 2022 - Aqua Foods. 2022. URL: <https://aquafoods.com/wp-content/uploads/AquaFoods-Sustainability-Report-2022.pdf> (дата звернення: 23 серпня 2024).
2. Troell M., Naylor R. L., Metian M., Beveridge M., Tyedmers P. H., Folke C., Arrow K. J., Barrett S., Crépin A.-S., Ehrlich P. R., Gren Å., Kautsky N., Levin S. A., Nyborg K., Österblom H., Polasky S., Scheffer M., Walker B. H., Xepapadeas T., de Zeeuw A. Does aquaculture add resilience to the global food system? *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2014. Vol. 111(37). P. 13257-13263. <https://doi.org/10.1073/pnas.1404067111>
3. Crute I.R., Muir J.F. Improving the productivity and sustainability of terrestrial and aquatic food production systems: future perspectives. *The Journal of Agricultural Science*. 2011. Vol. 149(S1). P. 1-7. <https://doi.org/10.1017/S0021859611000074>
4. Short R.E., Gelcich S., Little D.C., et al. Harnessing the diversity of small-scale actors is key to the future of aquatic food systems. *Nat Food*. 2021. Vol. 2. P. 733-741. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00363-0>
5. Tigchelaar M., Cheung W.W.L., Mohammed E.Y., et al. Compound climate risks threaten aquatic food system benefits. *Nat Food*. 2021. Vol. 2. P. 673-682. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00368-9>
6. Hicks C.C., Gephart J.A., Koehn J.Z., et al. Rights and representation support justice across aquatic food systems. *Nat Food*. 2022. Vol. 3. P. 851-861. <https://doi.org/10.1038/s43016-022-00618-4>
7. Adam R., Amani A., Kuijpers R., Danielsen K., Smits E., Kruijssen F., Moran N., Tigchelaar M., Wabnitz C., Tilley A., Luzzi M., Peerzadi R.H., Ride A. Climate-resilient aquatic food systems require transformative change to address gender and intersectional inequalities. *PLOS Climate*. 2023. Vol. 2(5), e0000309. <https://doi.org/10.1371/journal.pclm.0000309>

**Федорова К.О.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*

**Томашук І.В.**

*Phd, доцент,*

*доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності,*

*Вінницький національний аграрний університет,*

*м. Вінниця*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Система управління ресурсним потенціалом в аграрному підприємстві створюється і впроваджується як механізм, що дозволяє реалізовувати певну політику і досягати встановлених цілей з урахуванням особливостей діяльності та специфіки підприємства. Вона повинна забезпечувати максимальну продуктивність використання ресурсів, що задіяні для досягнення цілей підприємства, враховуючи можливі зміни внаслідок нестабільності економічної ситуації, лібералізації ринку та посилення конкуренції на внутрішньому ринку харчових продуктів. Це необхідно для підтримання належного рівня ресурсного потенціалу та задоволення потреб ринку.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств і його раціональне використання значною мірою залежать від проведення якісних змін у складі ресурсів та покращення управління ними. Основне завдання полягає у вдосконаленні процесів використання і управління ресурсами підприємства, а також підвищенні їх інтегрованості, що проявляється через їх взаємозв'язок [2]. Ресурси підприємства повинні володіти необхідними функціональними характеристиками, що дозволяють компенсувати їх дефіцитні властивості.

Ефективне управління внутрішнім ресурсним потенціалом аграрних підприємств вимагає застосування різноманітних інструментів, спрямованих на оптимізацію використання наявних ресурсів [1]. Таблиця 1 ілюструє основні інструменти управління внутрішнім ресурсним потенціалом аграрного підприємства, включаючи стратегічне планування, розробку стратегії розвитку, визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення.

*Таблиця 1*

### **Основні інструменти управління внутрішнім ресурсним потенціалом аграрного підприємства**

№	Назва	Напрямок	Сутнісна характеристика
1	Фінансове планування та аналіз	<b>Бюджетування</b>	Складання бюджетів для різних підрозділів і проєктів.
2		<b>Фінансовий аналіз</b>	Аналіз фінансової звітності, визначення ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність і оборотність.



Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

3	Управління земельними ресурсами	<b>Геоінформаційні системи (GIS)</b>	Використання технологій для картування земельних угідь, моніторингу стану ґрунтів, планування сівозміни.
4		<b>Агрохімічний аналіз ґрунтів</b>	Визначення вмісту поживних речовин у ґрунті та розробка рекомендацій щодо добрив.
5	Управління водними ресурсами	<b>Системи зрошення</b>	Використання автоматизованих систем зрошення для ефективного використання водних ресурсів.
6		<b>Моніторинг та контроль</b>	Вимірювання споживання води і контроль за її якістю.
7	Управління людськими ресурсами	<b>Навчання та розвиток персоналу</b>	Проведення тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації працівників.
8		<b>Мотиваційні програми</b>	Впровадження системи стимулювання працівників, таких як бонуси, премії, соціальні пакети.
9	Управління матеріально-технічною базою	<b>Інвентаризація та облік</b>	Ведення обліку матеріально-технічних ресурсів, регулярна інвентаризація.
10		<b>Технічне обслуговування та ремонт</b>	Планування і проведення технічного обслуговування та ремонтів обладнання.
11	Впровадження сучасних технологій та інновацій	<b>Точне землеробство</b>	Використання сучасних технологій для точного внесення добрив, пестицидів, автоматизації процесів.
12		<b>Біотехнології</b>	Використання генетично модифікованих культур, новітніх методів захисту рослин.
13	Інформаційні системи та технології	<b>ERP-системи (Enterprise Resource Planning)</b>	Інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину інформаційну систему для оптимізації управління ресурсами.
14		<b>BI-системи (Business Intelligence)</b>	Аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
15	Управління виробничими процесами	<b>Оптимізація виробничих процесів</b>	Виявлення вузьких місць, оптимізація виробничих ліній.
16		<b>Контроль якості</b>	Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001.
17	Стратегічне планування	<b>Розробка стратегії розвитку</b>	Визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення.
18		<b>SWOT-аналіз</b>	Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз.
19	Екологічне управління	<b>Екологічний моніторинг</b>	Відстеження впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище.
20		<b>Впровадження екологічних стандартів</b>	Дотримання екологічних норм і стандартів, таких як ISO 14001.

Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

Ефективне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств вимагає інтеграції різних інструментів у єдину систему, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, підвищувати продуктивність і забезпечувати стійкий розвиток підприємства [4]. В умовах постійних економічних змін підприємствам необхідно приділяти велику увагу розширенню досліджень у сфері управління ресурсним потенціалом. Це управління повинно бути гнучким, здатним адаптуватися до ринкових умов, забезпечуючи виробництво якісної продукції та загальний розвиток підприємства.

Першим кроком у побудові системи ефективного управління ресурсним потенціалом є встановлення місії підприємства, яка відображає його призначення, роль у суспільстві та конкретні інтереси. Після цього формуються конкретні цілі, які мають відповідати загальній місії [3]. Таким чином, управління ресурсним потенціалом має бути спрямоване на досягнення як основної місії, так і цілей підприємства [5].

Важливу роль у формуванні ефективного управління відіграє аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити можливі загрози та перспективи, з якими може зіткнутися підприємство, враховуючи економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні та соціальні фактори [6]. Це допомагає сформулювати перелік майбутніх ризиків і можливостей та оцінити їхній вплив.

Оцінка ефективності використання ресурсів є наступним важливим етапом. Вона має включати набір показників і критеріїв для визначення оптимальних шляхів управління ресурсами, що дозволить з'ясувати, наскільки підприємство досягає своїх цілей і як вдосконалення в управлінні впливають на його ресурсний потенціал. Така система показників має враховувати динаміку використання ресурсів, що сприятиме економічному ефекту через виробництво якісної продукції та отримання прибутку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гончарук І.В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №4(32). С. 19-30.
2. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: *монографія*. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
3. Гаврильченко О. В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії : *монографія*. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
4. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : *монографія*. Вінниця ТОВ фірма «Планер» : 2013. 253 с.
5. Кустріч Л. О. Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. 2018. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/afe0c9c5-ce54-4c94-847c-f12eb0859ca0/content> (дата звернення 12.09.2024).
6. Воловик Д. В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. №4. С. 133-135.

**Фецатчин А.Б.**

*магістр кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін*

**Гункевич М. Б.**

*к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та  
соціально-гуманітарних дисциплін,  
Львівська філія Європейського Університету,  
м. Львів*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Жодна сучасна організація не може ефективно здійснювати та планувати свою діяльність, не опираючись на відповідне забезпечення, в основі якого знаходяться ті працівники, які вже давно перейшли на вищі щаблі цінування і сприймаються керівництвом не просто як ресурси, а як головна цінність і потенціал для розвитку підприємства.

Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [1, с. 43].

Основними підходами до управління кадровим потенціалом організацій прийнято вважати такі:

1) адміністративний – спрямований на виконання організаційно-розпорядчих функцій і процесів, які пов'язані з управлінням кадрами, метою якого є забезпечення порядку та дисципліни в організації, регулярності управлінського впливу на працівників, а також досягнення впорядкованості праці в цілому;

2) системний – вивчає кадровий потенціал організації як систему, тобто набір певних компонентів, які взаємопов'язані та взаємозалежні між собою, цей підхід допомагає керівництву комплексно впливати на діяльність всієї організації, розуміючи, що управлінські рішення щодо кадрового потенціалу будуть мати вплив і на всі інші підсистеми та компоненти підприємства;

3) стратегічний – передбачає вивчення й аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації для подальшої розробки стратегії на цій основі, що дозволяє впроваджувати ті інструменти й методи управління кадровим потенціалом, які відповідають стратегії підприємства та будуть підсилювати її, а не, навпаки, гальмувати;

4) холістичний – розглядає кадровий потенціал як цілісний організм на основі його життєвого циклу. Тобто тут враховуються і функціональні аспекти розвитку кадрів, і також соціально-етичні фактори, які впливають на його майбутній стан, що дає розуміння керівництву як можна на цей стан вплинути, щоб домогтися бажаного результату [1, с. 48]

У практиці ведення управлінської діяльності всі ці підходи застосовуються залежно від конкретної ситуації, потреб та інтересів організації та її працівників,

а також від умов внутрішнього чи зовнішнього середовища. Також варто пам'ятати про необхідність безперервного навчання і розвитку власне самих кадрових ресурсів, тобто працівників підприємства, які й складають кістяк його кадрового потенціалу. Основні напрямки такого розвитку подані на рис. 1.1.



**Рис 1.1. Елементи професійного навчання та розвитку кадрового потенціалу**

Примітка: складено автором на основі [2, с. 220]

Отже, розвиток кадрового потенціалу вимагає постійної праці щодо підтримки й покращення навичок і знань співробітників, управління кар'єрним зростанням, активізацію працівників для здобуття ними нових вмінь та отримання складніших завдань і, відповідно, вищих винагород, а в сукупності все це приносить вигоду як для працівників, так і для самого підприємства.

В цьому аспекті варто дотримуватися базових принципів управління кадровим потенціалом організації:

- 1) відповідність нормам чинного законодавства, зокрема трудового, господарського та цивільного права;
- 2) системність в управлінні з урахуванням динамічності розвитку кількісної та якісної структури кадрового потенціалу;
- 3) оптимізація формування кадрового потенціалу на основі ключових здібностей працівників;
- 4) рівність можливостей для професійного навчання та просування по кар'єрній драбині;
- 5) взаємоузгодженість політики керівництва та стратегічних цілей щодо професійного складу кадрів [3, с. 98].

*Список використаних джерел:*

1. Балабанова Л. В., Балабанова О. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
3. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. №3(20). С. 165 – 170.

**Філяр С.В.**

*к.е.н, доцент,  
завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Черкаси*

**Бондарчук І.В.**

*аспірантура, спеціальність 051 Економіка,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ*

**Довгань В.В.**

*аспірантура, спеціальність 051 Економіка,  
ПВНЗ "Європейський Університет",  
м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Соціальна інфраструктура села становить матеріальну основу задоволення життєвих потреб селян і є необхідною умовою всебічного розвитку активної людини як особистості. Тому соціально-економічний розвиток села є одним із найважливіших напрямків аграрної політики країни, спрямований на досягнення високої продуктивності сільськогосподарського виробництва і на цій основі підвищення рівня життя сільських жителів.

Сучасний стан і режим соціально-економічного розвитку села слід розглядати з точки зору наближення умов життя сільських жителів до міських, активізації трудової діяльності та залучення молоді до сільськогосподарських підприємств. І для вирішення цієї проблеми ми повинні підвищити роль малого та середнього підприємництва та фінансово підтримати соціальну інфраструктуру сіл, особливо в умовах дисбалансу економіки та військових дій.

Комплекс основних елементів соціальної інфраструктури села можна умовно поділити на напрямки: умови життя мешканців та безпосередньо соціальна сфера села.

Критеріями віднесення цих категорій до тих чи інших типів соціальної інфраструктури є наслідки її функції щодо забезпечення фізичних чи психічних потреб людини, тобто всього, що пов'язано з відтворенням праці та створенням її нормального життя. Умови праці сільського населення. Кожна з перерахованих вище груп має автономну соціально-економічну систему.

У сучасних умовах погано вирішуються соціальні проблеми села та сільського населення, а соціальний розвиток села все більше занепадає. Із загальної кількості сіл у 25% відсутні виробничо-управлінські підрозділи, у 2,3% не проведено благоустроїв, у 5,9% сіл відсутні установи, підприємства та

організації соціальної сфери (за даними на 2022 рік), на сьогодні ситуація ще гірша, так як частина територій знаходяться під окупацією. Аграрний сектор є непривабливим для молоді через низький рівень заробітної плати та відсутність належних умов праці та відпочинку.

Особливо гостро сьогодні постають проблеми соціального забезпечення та закріплення молоді на селі та сільському господарстві. Вирішення таких проблем має здійснюватися демократичним шляхом, шляхом створення в селах сприятливих умов для повноцінного життя та роботи в аграрній сфері. Важливо, щоб молодь брала активну участь у відбудові села, створенні благоустрою та комфортного житла.

Одним із реальних напрямків утримання молоді в селі є підвищення зайнятості шляхом надання економічних (податків, відрахувань) пільг підприємствам, які забезпечують належні житлово-комунальні послуги, побутові та невиробничі приміщення соціальний захист своїх працівників. Це в свою чергу створює умови для ефективної роботи молоді, автоматизують виробництво та стимулюють роботу новачків.

Забезпечуються соціально-правові гарантії молоді при влаштуванні на першу роботу, забезпеченні житлом, облаштуванні матеріально-побутових умов молоді сім'ї, соціальному забезпеченні, організації дозвілля молоді тощо.

Важливим ресурсом підвищення зайнятості молоді та населення загалом є створення та функціонування малих та середніх підприємств у всіх галузях економіки, в тому числі й у сільському господарстві.

Розвиток малого підприємництва в Україні відіграє важливу роль у створенні нових робочих місць, необхідних для подальшого розвитку села, особливо в сільській місцевості.

Тому вирішення соціально-економічних проблем, комплексний розвиток сільських територій регіону, комплексне забезпечення жителів села об'єктами соціальної інфраструктури є необхідними для всіх зусиль щодо фінансового зміцнення регіону та залучення інвестицій. Побудувати першокласне життя на селі, поступово привести його у відповідність до рівня життя в містах і вирішити всі серйозні проблеми сільських жителів України.

#### *Список використаних джерел:*

1. Беженар І. М., Мамчур В. А., Малік Л. М., Германюк Н. В., Демченко О. В. Теорія сутності дефініції «сільські території». Економіка АПК. 2021. № 12. С. 46.
2. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Методичні підходи до ідентифікації сільських територій: світова практика. Економіка АПК. 2020. № 5. С. 105.
3. Фімяр С.В. Удосконалення соціальної політики на інтересів економічних суб'єктів / Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління» 3 (33) вересень 2021р. – м. Запоріжжя, Видавничий дім «Гельветика», 2021. – С. 65-68

**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та  
інформаційних дисциплін,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

**Ревякін Д.Ю.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ КОШТАМИ**

Оптимізація готівкового обігу та підвищення ефективності касових операцій є важливими для стабілізації корпоративних фінансів в умовах фінансової кризи.

Визначення оптимального залишку готівки є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки нестача готівки може призвести не тільки до зниження темпів розвитку, а й до банкрутства підприємств. З іншого боку, накопичення надмірних коштів не означає фінансової стабільності, оскільки компанія втратить прибуток, який можна було б отримати, інвестуючи кошти [1, с. 198].

Щоб визначити оптимальний рівень запасів готівки, компанія повинна порівняти ці витрати з вартістю невикористаних можливостей, створених зберіганням готівки. На практиці проблема полягає у визначенні оптимальної суми необхідних коштів.

Для цього використовується модель управління готівкою. У західній практиці найчастіше використовувалися моделі Баумоля та Міллера-Орра.

Модель Баумоля припускає, що компанія починає з максимального розміру капіталу, а кошти використовуються з часом. Кошти, виручені від реалізації продукції, негайно інвестуються в короткострокові цінні папери. Якщо сума коштів падає нижче безпечного рівня, частина цінних паперів продається, а кошти поповнюються до початкового рівня.

Модель Баумоля добре працює в ситуаціях, коли компанії максимально використовують свої грошові резерви. Однак у реальному житті подібне трапляється нечасто. Процеси грошових потоків зазвичай мають стохастичний характер. Однак в інші періоди вам доведеться розраховуватися з кредиторами і витратити великі суми грошей.

Більш реалістичною є модель Міллера-Ора. Це модель для визначення цільових залишків готівки, яка враховує готівкові платежі та фактори невизначеності доходу.

Модель Міллера-Орра — це алгоритм, який дозволяє оптимізувати значення середнього та максимального залишку фінансових активів компанії з урахуванням витрат на обслуговування платних продажів та короткострокових фінансових інвестицій. Відповідно до моделі Міллера-Орра грошовий баланс змінюється випадковим чином, доки не буде досягнуто певної верхньої межі. Компанія починає купувати певну кількість ліквідних цінних паперів, щоб досягти нормального рівня ліквідності.

Використовуючи модель Міллера-Орра, ви повинні знати про наступне:

1. Цільовий баланс рахунку ближче до нижньої межі, ніж до верхньої межі, тому він не є середнім значенням верхньої та нижньої меж. Тобто встановлення цільового балансу на середнє значення між лімітами мінімізує транзакційні витрати.

2. Значення цільового залишку готівки, а отже, і межа варіації, зростає зі збільшенням  $Z t$  і  $Var$ . Збільшення  $Z t$  робить дорожчим досягнення верхньої межі, а більший  $Var$  збільшує ймовірність досягнення обох.

3. Зі збільшенням  $Z s$  розмір цільового залишку зменшується. Це пояснюється тим, що коли банківські процентні ставки зростають, значення альтернативних витрат зростає, і підприємства прагнуть інвестувати свої кошти замість того, щоб зберігати їх на рахунках.

4. Якщо компанія повинна підтримувати вирівняний баланс або якщо керівництво надає пріоритет страховому балансу коштів, нижня межа може бути нульовою або позитивною.

5. Цю модель можна доповнити припущеннями щодо сезонних коливань продажів [2].

У цьому випадку грошові потоки не дотримуються нормального розподілу, і ми розглядаємо ймовірність того, що залишок готівки збільшиться або зменшиться залежно від того, чи знаходиться компанія у фазі занепаду чи зростання.

Політика управління грошовими коштами компанії включає: якщо сума готівки перевищує оптимальний рівень, надлишок готівки рекомендується конвертувати в цінні папери та зняти з рахунку; якщо баланс вашого рахунку нижче оптимального рівня, рекомендуємо продати цінні папери для поповнення балансу рахунку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Фімяр С.В. Моделювання процесів управління грошовими коштами суб'єктів господарювання / Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія Економічні науки: Випуск 30: У трьох частинах / М-во освіти і науки, молоді та України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – Частина III. – С. 197-201.

2. Shapoval L.P., Zavora T.M. Vehicle insurance market competitive position estimation in Ukraine in terms of European integration. International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol 7, No 4.8. P. 772-777. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.27457.



**Філяр С.В.**

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,*

*математичних та інформаційних дисциплін,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

**Стринюк В.М.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*

*Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Черкаси*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

В умовах сьогодення забезпечення економічної безпеки є запорукою незалежності України та передумовою стабілізації та ефективного функціонування суспільства, тому питання економічної безпеки як передумови відбудови України привернули увагу політиків, науковців та широкої громадськості.

Економічна безпека – сукупність умов і факторів, що характеризують поточний стан, стабільність, стійкість і розвиток економіки. Економічна безпека традиційно вважається найважливішою якісною характеристикою економічної системи, яка забезпечує збереження в економічній системі нормальних умов життєдіяльності громадян і забезпечує стійкі ресурси для економічного розвитку, визначає здатність послідовно реалізовувати національний інтерес.

Об'єктами економічної безпеки є держава, суспільство, люди, підприємства, установи та організації, територія, окремі складові економічної безпеки. Головним суб'єктом економічної безпеки є держава, яка реалізує свої завдання в цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової влади.

Важливу роль у системі економічної безпеки відіграють економічні інтереси нації та її пріоритети.

На регіональному рівні економічна безпека – це комплекс заходів, спрямованих на сталий поступовий розвиток і покращення економічного становища регіону. Економічна безпека в регіоні забезпечує механізми протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам. Даний механізм на сьогодні не має чіткого алгоритму застосування але деякі прогалини в організації, але кожен регіон в залежності від особливостей економічно- соціального розвитку остання 5 років має свої наробки. Більш чітка та ефективна реакція відбувається в центральних регіонах та більш економічно розвинутих, але нормативно-законодавча база та методичне забезпечення намагається вирівняти дані питання.

Основними викликами для економічної безпеки на регіональному рівні є:

- забезпечення пропорційного та постійного економічного зростання в регіоні;

- подолання інфляції та безробіття;
- створення ефективної структури регіональної економіки;
- скорочення бюджетного дефіциту та державного боргу;
- забезпечення соціального захисту та якості життя населення;
- розвиток соціально спрямованих інвестиційних проектів

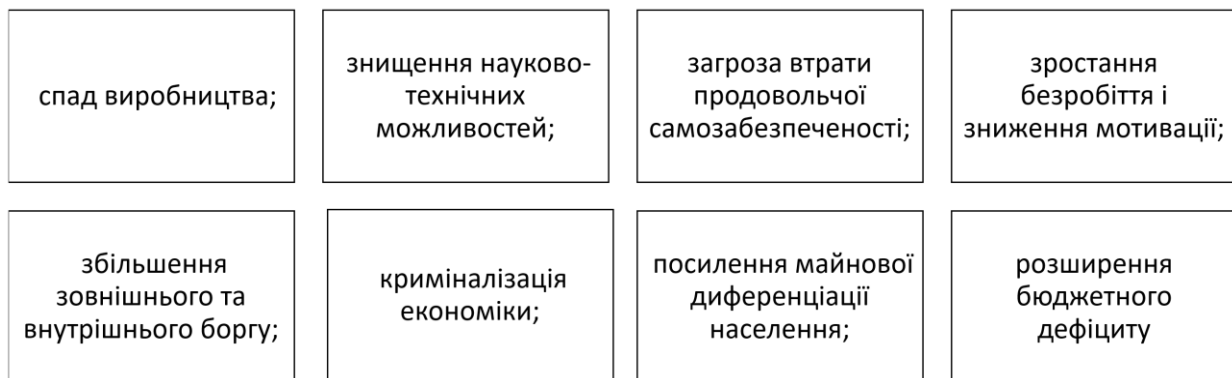
На нашу думку забезпечення економічного зростання регіонів, побудова нових об'єктів інфраструктури, реорганізація підходів до більш ефективного використання ресурсів та ресурсного капіталу забезпечить ефект синергійний в зростанні в усіх напрямках економічного, соціального рівня.

Ці виклики визначають стратегії економічної безпеки як стратегічні пріоритети, національні інтереси, формування та легітимацію засобів і механізмів вирішення проблем.

З одного боку, територія виступає як об'єкт впливу з локальними соціально-економічними, екологічними та демографічними процесами, які можуть загрожувати економічній безпеці країни, прояви яких виділяються. З іншого боку, окрема територія підлягає регулюванню в межах наявних повноважень, тобто виступає носієм власної економічної політики та впливає на економічне становище України в цілому.

Розробка програм економічної безпеки регіону має базуватися на чіткому розумінні різноманітності та взаємозв'язку сучасних загроз. Також нами розглянуто такі сфери, як економіка, соціальні питання, екологія та інформація.

Основні фактори які на сучасному етапі економічного розвитку які негативно впливають на формування структури економічної безпеки регіону можна розглянути на рис. 1.



*Рис 1. Основні фактори впливу на економічний розвиток*

Кожний з наведених факторів вказує на недосконалість як організації так і захищення регіональної та національної безпеки в цілому. На нашу думку загрозлива ситуація створилася ні тільки за рахунок розпочатого в 2022 році вторгнення і початку військових дій, а і під впливом чинників розбалансування економіки в цілому.

У внутрішній структурі економічної безпеки регіону можна виділити три основні блоки:

1. Економічна самостійність. Це носить відносний характер, враховуючи економічну та політичну залежність регіону від центральної

адміністрації та міждержавних відносин. Економічна незалежність дозволяє регіональним органам влади контролювати розподіл регіональних ресурсів, забезпечувати регіональну конкурентоспроможність і встановлювати рівні виробництва, ефективності та якості місцевої продукції, які дозволяють брати участь у міжрегіональній та зовнішній торгівлі.

Впровадженні відповідних законів про реструктуризацію діяльності органів регіональної влади, децентралізацію та надання розширених прав регіонам також зіграло не останню роль в пошукванні економічного ефекту.

2. Регіональна економічна стабільність і стійкість. Це захист усіх форм власності, створення надійних умов і гарантій для підприємницької діяльності, стримування дестабілізуючих факторів (боротьба зі злочинними організаціями та корупцією в економіці та державному управлінні, уникнення диспропорцій у розподілі доходів).

3. Спроможність до саморозвитку та просування – створення сприятливого середовища для інвестицій та інновацій, постійна модернізація виробництва, підвищення професійного, освітнього та культурного рівня місцевого населення.

Отже, формування структури соціально-економічної безпеки регіону України має базуватися на складному поєднанні економічних, екологічних, правових, геополітичних та інших умов.

#### *Список використаних джерел:*

1. Акімова Л. М. Механізми державного управління економічною безпекою України: аналіз чинників впливу, систематизованих за окремими сферами її розвитку. Аспекти публічного правління. Том 6 № 6-7. 2018. С.5-13
2. Бутко М. Подоляк Л. Державне регулювання як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів. Економіка України. 2007. № 6. С. 36—45.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/me131588>
4. Указ Президента України. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
5. Управління економічною безпекою підприємництва як складова безпеки України: Монографія / За ред. Черевко О.В. – Черкаси: ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2019.- 236 с.
6. Філяр С.В. Методичне забезпечення моніторингу економічної безпеки регіону [Електронний ресурс] / Економіка і суспільство. – 2017р-№8. Режим доступу до журналу: [http:// www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua)

**Фролов А. Ю.**

*к. держ. упр., докторант кафедри економічної теорії,  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана,  
м. Київ*

## **РОЗВИТОК РИНКУ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ ДЛЯ ВІДБУДОВИ МІСТ УКРАЇНИ**

Російська агресія проти України завдала величезних руйнувань українським містам. Збитки, що були завдані інфраструктурі українських міст, оцінюються в сотнях мільярдів доларів США. Тому державі варто долучати до відбудови не тільки міжнародні організації, програми і фонди іноземних держав, а і розвивати перспективні інструменти залучення додаткового фінансування.

Національний План відбудови України, що був представлений в Лугано, включає ряд ключових принципів, серед яких, зокрема:

- а) максимальне дотримання екологічних стандартів;
- б) максимальне застосування «зелених» технологій;
- в) максимальна прозорість – при плануванні, використанні коштів;
- г) максимальна спрямованість на інтереси громад [1].

Очевидно, що при відборі інфраструктурних проєктів прийматимуться системні рішення, що будуть здатні забезпечувати сталий розвиток для майбутніх поколінь. Тож одним з альтернативних підходів, який зміг би повною мірою відповідати цим принципам, мав би стати випуск зелених облігацій для відбудови українських міст.

Основною перевагою зелених облігацій є те, що вони дозволяють одночасно залучати кошти як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, як на нові, так і на існуючі проєкти екологічного спрямування. Під час емісії зелених облігацій принципово застосовується максимальна прозорість при відборі і супроводженні проєктів, адмініструванні та використанні коштів. Випуски зелених облігацій підтверджуються незалежною третьою стороною.

В Україні для розвитку цього інструменту вже було прийнято певну нормативно правову базу. Зокрема, Верховною Радою України прийнято Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» у редакції Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» від 19.06.2020 №738-ІХ, яким запроваджено зелені облігації як фінансовий інструмент. Законодавством встановлено, що емітентом зелених облігацій, зокрема, може бути територіальна громада в особі представницького органу місцевого самоврядування, за умови прийняття рішення про реалізацію проєкту екологічного спрямування. Проєктом екологічного спрямування може бути проєкт у сфері альтернативної енергетики, енергоефективності, мінімізації утворення, утилізації та переробки відходів, впровадження екологічно чистого транспорту, органічного землеробства, збереження флори і фауни, водних і

земельних ресурсів, адаптації до змін клімату, а також інший проєкт, спрямований на захист навколишнього природного середовища, впровадження екологічних стандартів, скорочення викидів у навколишнє природне середовище [2].

Разом з тим Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України рішенням від 07.08.2021 №493 схвалила Рекомендації щодо реалізації або фінансування проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій [3]. В цьому документі представлені найкращі світові практики в частині формування політики емітента по випуску зелених облігацій, процедур оцінки і відбору проєктів, цільового використання коштів, поданні звітності про вплив проєктів на довкілля. Цим рішенням регулятор дає роз'яснення яким принципам має слідувати емітент щоб залучати кошти шляхом випуску зелених облігацій, у тому числі в частині залучення зовнішнього незалежного контролера (верифікатора), управління екологічними і соціальними ризиками тощо.

Також розпорядженням від 23.02.2022 № 175-р. уряд схвалив Концепцію запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні [4]. В цьому документі Кабінет Міністрів України визначив ряд напрямів і завдань, що сприятимуть розвитку українського ринку зелених облігацій, у тому числі що стосується підтримки емітентів та розробки стимулюючих програм. Підтримка випусків зелених облігацій містами могла б додати імпульсу в повоєнній зеленій відбудові України та забезпечити подальше впровадження Європейського зеленого курсу. Але оскільки це розпорядження було прийнято урядом за день до повномасштабного російського вторгнення, це напевно і призупинило розбудову відповідного ринку в Україні.

Міста можна вважати однією з найбільш кредитоспроможних груп потенційних емітентів цих цінних паперів в Україні. Вони мають позитивну історію випуску облігацій та високий потенціал запозичень. За час незалежності України близько 20 великих міст випускали облігації і не було зафіксовано муніципальних дефолтів. Більшість місцевих запозичень здійснювалось з метою реалізації проєктів, що мали екологічне спрямування.

Але наразі є принаймні три стримуючі фактори у випуску зелених облігацій містами України.

По-перше, досі не прийнято порядок відбору та супроводження проєктів екологічного спрямування, які фінансуються за кошти державного і місцевих бюджетів. Відповідно законодавства цей порядок має бути затверджений Кабінетом Міністрів України. Відсутність відповідного нормативно-правового акту блокує процес залучення коштів містами на відбудову шляхом випуску зелених облігацій.

По-друге, не запроваджено стимулюючі програми для емітентів зелених облігацій. Як показує міжнародна практика, запровадження програм підтримки могло б пожвавити інтерес до випуску цих цінних паперів органами місцевого самоврядування. Містам-емітентам могли б, зокрема, надаватись грошові субсидії від уряду на зниження процентної ставки по виплатах за зеленими

облігаціями. Кошти на підтримку можна було б залучити від програм допомоги ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ.

По-третє, у більшості міст бракує знань щодо випуску цих цінних паперів. Підвищувати обізнаність українських міст можна було б шляхом проведення навчальних програм. Низька інституційна спроможність щодо підготовки до випуску цінних паперів та брак знань щодо відбору, оцінки та супроводження проектів досі залишаються одними з головних стримуючих факторів у випуску зелених облігацій органами місцевого самоврядування.

Для розблокування розвитку ринку зелених облігацій в Україні сьогодні важлива координація та узгодженість дій всіх зацікавлених органів державної влади. До політичного процесу можна було б залучити міжнародні фінансові організації. Ці організації, у тому числі, могли б підтримати підготовку пілотних проектів з випуску зелених облігацій містами, поліпшити кредитну якість зелених облігацій та інвестувати в ці цінні папери. Зокрема, їх участь у проектах допомогла б містам, які вже мали досвід у здійсненні місцевих запозичень, та визначились з проектами відбудови.

Реалізація пілотних проектів з випуску зелених облігацій за участю міжнародних організацій дозволила б містам отримати більш дешеве фінансування і на довший період. Це б мало утворити мультиплікатор залучення зеленого фінансування в країну. Пілотні випуски зелених облігацій мали б сигнальний ефект для інших утворюючи «цепну реакцію» реалізації подібних випусків іншими містами. Таким чином поширювались би новітні підходи планування відбудови територій з врахуванням соціальних, економічних та екологічних факторів, що дозволило б забезпечити сталий розвиток для майбутніх поколінь.

#### *Список використаних джерел:*

1. Конференція в Лугано: Україна представляє план масштабної відбудови. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3521577-konferencia-v-lugano-ukraina-predstavlae-plan-masstabnoi-vidbudovi.html>
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів : Закон України № 738-IX від 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>
3. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проектів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій : Рішення НКЦПФР №493 від 07.07.2021. URL: [https://saee.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji\\_NKTPFR.pdf](https://saee.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji_NKTPFR.pdf)
4. Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 175-р від 23.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2022-%D1%80#Text>

**Чермянін А.В.**

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти,  
ОПП Фінансовий менеджмент і контролінг,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ*

**Верховод І.С.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ*

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни виступає важливим чинником, що визначає не лише стійкість підприємств, а й загальну стабільність суспільства. Війна вносить значні зміни в економічне середовище, змушуючи компанії адаптувати свої стратегії, щоб відповідати новим викликам. Підприємства, які демонструють соціальну відповідальність, здатні не лише зберігати свою репутацію, але й підтримувати громади, у яких вони працюють, через активну участь у гуманітарних ініціативах, забезпечення робочих місць і підтримку місцевих економік.

В умовах воєнного стану в Україні підприємці змушені не лише приймати економічні ризики, але й стикатися з такими викликами, як окупація та загроза знищення їхніх підприємств. Воєнна агресія, регулярні терористичні атаки та руйнування критичної інфраструктури значно ускладнюють діяльність підприємців, що змушує їх зосереджуватися на виживанні бізнесу, часто відсуваючи соціальні обов'язки на другий план. Актуальною залишається і проблема пошуку нових підходів до активізації соціальної відповідальності у воєнний і післявоєнний періоди. Сьогодні також виникає нагальна потреба в розробці стратегій, які дозволять бізнесу не тільки зберегти свою діяльність, але й зробити вагомий внесок у відновлення суспільства і підтримку громад під час війни та після її закінчення [1, с. 405].

Можна виокремити ряд ключових причин, чому соціальна відповідальність українського бізнесу під час війни є критично важливою:

1. Допомога в подоланні наслідків війни: бізнес може зробити значний внесок, надаючи фінансову допомогу та матеріальні ресурси, які необхідні для їх співробітників, так і населення країни.

2. Створення робочих місць: українські компанії мають можливість вирішувати проблему безробіття, пропонуючи нові робочі місця та підтримуючи розвиток малого та середнього бізнесу.

3. Розвиток інфраструктури: інвестиції у розвиток інфраструктури покращують якість життя громадян і забезпечують соціальний добробут.

4. Підтримка громадських ініціатив: бізнес може активно підтримувати локальні ініціативи, що сприяють покращенню життя в громадах.

Яскравим прикладом впровадження КСВ в умовах війни в Україні є компанія «АТБ». Вона активно залучена до благодійних заходів та корпоративної соціальної відповідальності в Україні, особливо в умовах війни. Компанія запустила благодійний проєкт «Брайти» у співпраці з NTI Loyalty та Дитячим фондом ООН для збору коштів на реабілітаційний центр «Незламні» у Львові. Крім того, «АТБ» підтримує медичні заклади, надаючи їм необхідні товари, такі як ліки, засоби гігієни та харчування для медичних працівників. Компанія також реалізує ініціативи для забезпечення біженців продуктами харчування та іншими необхідними речами. У співпраці з благодійними фондами, «АТБ» підтримує організації, які займаються допомогою людям, що постраждали від війни. Компанія періодично робить внески на рахунки благодійних організацій, які допомагають військовим та їхнім сім'ям. Ці заходи демонструють активну позицію «АТБ» щодо соціальної відповідальності в умовах кризових ситуацій [2]. Тісна співпраця з державними структурами та неурядовими організаціями зможе сприяти ефективному реалізації соціальних проєктів та стратегій відновлення.

Отже, можна зробити висновок про те, що соціальна відповідальність бізнесу під час війни є критично важливою, оскільки вона допомагає підтримувати стабільність і солідарність у суспільстві. У цей складний час компанії можуть відігравати активну роль, надаючи гуманітарну допомогу, фінансуючи соціальні ініціативи та створюючи можливості для волонтерства. Відповідальний підхід до бізнесу в умовах конфлікту не лише покращує умови життя для постраждалих, а й зміцнює довіру клієнтів та партнерів, формуючи позитивний імідж компанії. Співпраця з громадами та неурядовими організаціями дозволяє більш ефективно вирішувати нагальні проблеми, а також сприяє стійкості економіки на місцевому рівні. Отже, соціальна відповідальність бізнесу не тільки рятує життя, але й закладає основи для відновлення і розвитку суспільства, що є важливим для майбутнього миру та стабільності.

*Список використаних джерел:*

1. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. №1(13). С. 308-317.

2. Ренкінг соціальних ініціатив «Відповідальна країна». Інтернет видання delo.ua. 2022. URL: <https://delo.ua/business/renking-socialnix-iniciativ-vidpovidalna-krayina-408614/> (дата звернення: 26.09.2024).



**Чернявська Т.**

*доктор хабілітований, професор,  
Академія Прикладних Наук у Коніні,  
м. Конін, Польща*

**Чернявский Б.**

*PhD in Economics, ад'юнкт,  
Академія Прикладних Наук у Коніні,  
м. Конін, Польща*

## **РОЛЬ ТРАНСПОРТУ ТА ЛОГІСТИКИ У ПОСТВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА РЕМЕДІАЦІЇ ПОСТРАЖДАЛИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Слід визнати, що після завершення війни в Україні відновлення територій неможливо здійснити без використання, в першу чергу, відновленого транспортно-логістичного потенціалу. Як відомо, транспорт і логістика вважаються «кровотворною системою» розвитку соціально-економічної системи, виступають сполучними ланками між різними секторами економіки, а також відіграють першочергову роль у забезпеченні доставки необхідних ресурсів для виконання ремедіаційних робіт, відновлення виробництва та «запуску» економічної та підприємницької активності. Разом з цим, логістика відіграє ключову роль у координації поставок будівельних матеріалів, обладнання та робочої сили, необхідних для відновлення інфраструктури, постраждалої від війни. Транспорт при цьому буде забезпечувати мобільність населення та сприяти відновленню доступу до ринків, що так само сприятиме «розквітненню» бізнес-середовища. Тісний взаємозв'язок зазначених аспектів є актуальним і значущим у національному масштабі.

Без перебільшення можемо стверджувати, що Україна зіткнулася з безпрецедентними за характером і масштабом руйнуваннями внаслідок воєнних дій агресора, що вимагає значних зусиль для відновлення як економічної, так і соціальної складової національної системи. Відповідно оприлюднених даних міжнародних експертів, транспортні та логістичні мережі постраждали у значній мірі, проте одночасно є критично важливими для відновлення економіки та сталого розвитку. Їхнє відновлення безпосередньо може вплинути на швидкість процесу ремедіації, відновлення виробничого потенціалу, що виступає стимулом для активізації підприємницької ініціативи. В умовах поствоєнного розвитку вкрай важлива активізація внутрішньої і міжнародної логістичної діяльності, що буде слугувати імпульсом розвитку експортно-імпортової діяльності.

Станом на сьогоднішній день, сума збитків, завданих транспортній та інфраструктурній системі України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, оцінюються в сотні мільярдів доларів. За оприлюдненими даними, 24 лютого 2022 року, в першу чергу агресори зруйнували об'єкти критичної

транспортної інфраструктури, включаючи аеропорти, мости, залізничні колії, порти та автомобільні шляхи [1].

Так, ворожим атакам піддалися щонайменше 11 аеропортів. Серед найбільш значущих були аеропорти Києва (Бориспіль і Жуляни), Львова, Дніпра, Чернігова, Херсона та інших великих міст [2]. Ці атаки були спрямовані на виведення з ладу авіаційної інфраструктури, щоб обмежити можливості здійснення повітряних перевезень та оборони.

Ці руйнування завдали значної шкоди транспортним та енергетичним системам, що вимагатиме значних ресурсів для їх відновлення. Загальні втрати інфраструктури, включаючи транспортну мережу, становлять приблизно 225 мільярдів доларів, а вартість загального відновлення країни оцінюється ще вище — до 486 мільярдів доларів [1]. Внаслідок цілеспрямованих атак на залізничні шляхи та мости, а також критичні вузли логістичних коридорів, було суттєво пошкоджено здатність країни ефективно перевозити товари як всередині України, так і для міжнародних поставок. Водночас транспортна система залишається найважливішим елементом як для гуманітарних місій, так і для економічного відновлення [2].

Ми вважаємо, що відновлення транспортної та логістичної інфраструктури відіграє та буде відігравати ключову роль у процесі післявоєнного відновлення України, не тільки в сенсі активізації вітчизняної та зарубіжної економічної активності, але й для стимулювання розвитку інноваційного підприємництва, забезпечення доступу до ринків збуту вироблених й наданих в країні товарів і послуг, а також створення нових робочих місць [3, 4]. У цьому контексті можна виділити значущість реалізації стратегії відновлення національного транспортно-логістичного потенціалу у розрізі:

- *економічного відновлення*. Логістика забезпечує ресурсне забезпечення та швидкість їх розподілу в усі сфери економіки, здатна максимально знизити рівень витрат і втрат часу. Це особливо важливо в умовах пост-воєнних складнощів в економіці, яка потребуватиме швидких та ефективних бізнес-рішень для відновлення роботи підприємств, інфраструктури та стимулювання притоку інвестицій.

- *ремедіації постраждалих від війни територій*. Ефективна логістика буде прискорювати процеси ремедіації забруднених і непридатних для господарського використання територій. Швидка доставка ресурсів і техніки в пріоритетної важливості зони відновлення, що потребують очищення ґрунту, води та повітря, допоможе повернути ці території до економічного та соціального життя.

- *активізації підприємницької діяльності*. Відновлення транспортної та логістичної інфраструктури створює нові можливості для масштабування підприємництва, стимулює розвиток малого і середнього бізнесу, що в результаті призведе до пожвавлення бізнес-середовища. Логістика забезпечує доступ до ринків і зменшує бар'єри для входу нових підприємців на нього [5-7].

Таким чином, післявоєнне відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України, зруйнованої в ході воєнних дій, корелює з економічною

активністю та відновленням виробничого потенціалу країни. Потужне функціонування цих галузей, в результаті, можуть позитивно вплинути на імідж країни як проактивної екологічно відповідальної держави, а також стати сигналом для притоку іноземного інвестиційного капіталу в національну економіку [8].

*Список використаних джерел:*

1. World Bank. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org>
2. Critical Infrastructure Resilience in Ukraine: Energy, Transportation, and Communication (2024). URL: <https://css.ethz.ch/en/center/CSS-news/2024/03/critical-infrastructure-resilience-in-ukraine-energy-transportation-and-communication.html>
3. Simon, Aebi, Andrin, Hauri, Jurgena, Kamberaj (2024). Critical Infrastructure Resilience in Ukraine: Energy, Transportation, and Communication. Risk And Resilience Report. URL: <https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/RR-Report-2024-Critical-Infrastructure-Resilience.pdf>
4. Ukraine - Country Commercial Guide, Infrastructure (2023). URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-infrastructure>
5. Kyiv School of Economics. (2023). Ukraine damage assessment: Infrastructure losses and reconstruction needs. URL: <https://kse.ua/uk/about-the-kse/kse-institute/>
6. Center for Strategic and International Studies. (2023). Ukraine's reconstruction: Transport and logistics challenges and solutions. URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-reconstruction-transport-and-logistics-challenges>
7. European Commission. (2023). Ukraine's post-war recovery: The role of critical infrastructure. URL: <https://ec.europa.eu/ukraine-post-war-recovery-infrastructure>
8. United Nations Development Programme (UNDP). (2023). Ukraine recovery plan: Infrastructure reconstruction and resilience. URL: <https://www.undp.org/ukraine/reports/ukraine-recovery-plan>

**Шагун Є.М.**

*здобувачка вищої освіти*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет,*

*м. Харків*

**Вербицька В.І.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку і оподаткування,*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет,*

*м. Харків*

## **ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Децентралізація є ключовою реформою в сучасному державному управлінні, яка спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів. Цей процес має глибокий вплив на економічний і соціальний розвиток регіонів, змінюючи структуру управління, залучаючи місцеві громади до прийняття рішень і забезпечуючи їх більшою автономією [1]. Однак децентралізація також стикається з низкою викликів, які можуть обмежувати її потенціал.

Передача повноважень дозволила місцевим органам самоврядування самостійно розв'язувати питання управління бюджетом, розвитку інфраструктури та надання соціальних послуг. Це сприяло перерозподілу ресурсів між центральною і місцевою владою, що дозволило громадам краще реагувати на специфічні потреби регіонів. Одним із головних наслідків цього процесу стало залучення інвестицій у місцеву економіку. Місцева влада тепер може ефективніше співпрацювати з інвесторами, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу. Це своєю чергою стимулює економічне зростання, створює нові робочі місця і підвищує доходи місцевих бюджетів [2].

Соціальний вплив децентралізації охоплює активізацію громадянського суспільства та зміну механізмів взаємодії між владою та громадами. Завдяки децентралізації громадяни мають більше можливостей для участі в ухваленні рішень на місцевому рівні, що сприяє розвитку громадських ініціатив і посилює взаємодію між органами влади та населенням. Це збільшує рівень соціальної справедливості та підвищує доступ до державних послуг. Віддалені регіони, які раніше мали обмежений доступ до базових послуг, тепер можуть забезпечити кращу медицину, освіту та соціальне забезпечення через більш індивідуальний підхід до розв'язання проблем на місцевому рівні.

Децентралізація також сприяє розвитку місцевих інститутів та підвищенню рівня освіти і кваліфікації серед громадян. Місцеві органи влади отримують більше можливостей для підтримки освітніх програм, які відповідають специфіці регіону, забезпечуючи більш індивідуальний підхід до навчання. Наприклад, регіони з розвиненою аграрною економікою можуть

стимулювати створення програм для підвищення кваліфікації у сільському господарстві, що сприяє професійному зростанню місцевого населення. Це також сприяє розширенню можливостей для молоді залишатися в рідних громадах, а не шукати роботу у великих містах, що загалом позитивно впливає на розвиток регіонів.

Проте децентралізація стикається з викликами, які можуть обмежити її ефективність. Нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами є однією з головних проблем. Багаті регіони отримують більше можливостей для розвитку, тоді як бідні регіони можуть відставати, що призводить до подальшого поглиблення економічної нерівності. Наприклад, промислові або великі міські центри мають більше можливостей залучати інвестиції та розвивати інфраструктуру, тоді як віддалені або депресивні регіони залишаються з обмеженими фінансовими ресурсами [3].

Корупційні ризики також є серйозною проблемою в процесі децентралізації. Передача значних фінансових ресурсів на місцевий рівень без належного контролю може спричинити зловживання з боку місцевих еліт, що використовують нові повноваження для власного збагачення. Це посилює ризики формування "феодальних" структур на місцевому рівні, де влада зосереджується в руках вузького кола осіб.

Важливою проблемою залишається й недостатня компетенція місцевих органів управління. Багато місцевих чиновників не мають достатнього досвіду чи кваліфікації для ефективного управління ресурсами, що може призвести до неефективного використання фінансів і ресурсів, а також до ухвалення рішень, які не відповідають інтересам громади.

Окрім ризиків корупції, важливо зазначити, що децентралізація вимагає належної прозорості та підзвітності місцевих органів влади. Це забезпечується через впровадження нових цифрових технологій, таких як електронні послуги та платформи для моніторингу використання ресурсів.

Цифровізація допомагає запобігти зловживанням і сприяє більшій прозорості управлінських процесів. Важливо також створювати механізми громадського контролю, де активні громадяни та неурядові організації можуть брати участь у нагляді за витратами бюджету та реалізацією соціальних і економічних програм.

Крім того, відсутність належної координації між центральною та місцевою владою створює додаткові проблеми для реалізації стратегічних завдань розвитку. Наприклад, національні програми можуть не враховувати локальні пріоритети, що ускладнює їх реалізацію на місцях. У деяких випадках це може призводити до неузгоджених дій між центральними та місцевими органами влади, що загрожує ефективності політики розвитку.

Досвід децентралізації в інших країнах допомагає краще зрозуміти можливі позитивні та негативні наслідки цього процесу. Українська модель децентралізації, яка розпочалася у 2014 році, демонструє як успіхи, так і виклики. Об'єднані територіальні громади отримали більше повноважень, що дозволило їм залучати інвестиції та покращувати інфраструктуру. Проте нерівномірний

розвиток залишається значною проблемою, особливо для віддалених регіонів, які потребують додаткової підтримки.

Польща є прикладом успішної децентралізації, що допомогла скоротити регіональні диспропорції та забезпечити стійкий економічний розвиток. Польські місцеві органи влади змогли ефективно використовувати як внутрішні, так і європейські ресурси для розвитку інфраструктури та підвищення рівня життя населення. В той самий час, досвід Франції показує, що навіть добре продумана децентралізація може мати змішані результати. В деяких регіонах успішно використовуються нові повноваження, але інші не змогли повністю скористатися можливостями через відсутність належної координації з центральними органами влади [4].

Загалом, децентралізація має значний потенціал для стимулювання економічного та соціального розвитку регіонів. Вона сприяє покращенню якості життя, залученню громадян до процесів управління та розвитку інфраструктури. Однак для успішної реалізації реформи необхідно розв'язувати проблеми нерівномірного розподілу ресурсів, корупційних ризиків і недостатньої компетенції місцевих органів влади. Важливим є також налагодження ефективної координації між різними рівнями влади для забезпечення узгодженого та сталого розвитку на всій території країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Геєць, В. М., Кравченко, В. І., Луїна, І. О., та ін. «Децентралізація: реалії, перспективи та виклики». Київ, 2017 (дата звернення: 21 вересня 2024).
2. Мельниченко, В. І. «Децентралізація та місцеве самоврядування в Україні: досвід і перспективи». Київ, 2018 (дата звернення: 21 вересня 2024).
3. Шевчук, В. О., Салухіна, Н. І. «Фінансові аспекти децентралізації та місцевого самоврядування». Львів, 2020 (дата звернення: 21 вересня 2024).
4. Ivanyshyn, V. Decentralization in Ukraine: Economic and Social Effects. «Journal of Regional Economics and Social Development», 2020 (дата звернення: 21 вересня 2024).
5. Ostrom, E. «Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action». Cambridge: Cambridge University Press, 1990 (дата звернення: 21 вересня 2024).

**Шандова Н.В.**

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

**Кошовий Т.Е.**

*аспірант кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет  
м. Хмельницький*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Військовий конфлікт, руйнування критичної інфраструктури, масштабні міграційні процеси та зниження економічної активності створили необхідність термінових рішень, спрямованих на трансформацію економічних процесів. Поряд із цим, Україна стоїть перед необхідністю інтеграції до Європейського Союзу та слідування глобальним економічним трендам, таких як цифровізація та перехід до «зеленої» економіки. Ці виклики вимагають кардинальної трансформації економічних систем і стратегій.

Трансформація економіки в подібних умовах - це не просто відповідь на кризові явища, а й можливість для системної модернізації, інтеграції інновацій та формування більш стійкої та конкурентоспроможної моделі розвитку.

Поняття «трансформація економіки» охоплює процес змін, які відбуваються в економічних системах під впливом різних чинників, таких як технологічні інновації, глобалізація, соціальні зміни та економічні кризи. Основними аспектами трансформації економічних систем є:

- зміни в економічній системі – перехід від однієї структури до іншої може включати розвиток нових секторів, наприклад, ІТ, відновлювальна енергетика, і скорочення ролі традиційних галузей;

- адаптація до глобальних викликів – коли економіки стикаються з викликами, такими як зміни клімату, пандемії та геополітична нестабільність, саме трансформація дає змогу країнам адаптуватися до цих умов і мінімізувати їхні негативні наслідки;

- цифровізація та технологічні інновації – це ключові елементи трансформації, які допомагають підвищити ефективність і конкурентоспроможність;

- соціальні, культурні зміни, зокрема, споживчі уподобання, робота на віддаленому місці та зміни на ринку праці, також є факторами трансформації економіки;

- сталий розвиток – забезпечуючи баланс між економічним зростанням, соціальним добробутом та охороною довкілля, сталий розвиток слугує джерелом

змін економічних моделей і процесів, сприяючи створенню більш адаптивних, ефективних та інклюзивних економічних систем;

- глобальна інтеграція, зокрема, взаємозв'язок економік різних країн і регіонів посилює необхідність трансформації, що дає змогу країнам інтегруватися у світову економіку, адаптуватися до міжнародних стандартів і конкурентних умов.

Наслідками трансформаційних процесів в економіці, зокрема, можуть бути зміни в пріоритетах державного розвитку, перехід до більш технологічно просунутих і екологічно стійких моделей виробництва, а також реорганізація бізнес-процесів. У міру трансформації економічних систем змінюється частка традиційних секторів, таких як сільське господарство, промисловість, послуги. Ці процеси сприяють зміні доданої вартості та стійкості розвитку економіки, запускають економічні перетворення, включно з технологічними, соціальними та глобальними змінами, що є важливою метою будь-якої країни в сучасних умовах.

За даними Міжнародного валютного фонду, Україна за рівнем ВВП (номінального) у 2023 р. серед країн світу посідає 58 місце з показником 177,2 млрд. дол. США. Але якщо взяти ВВП на душу населення, то Україна опускається на 109 місце з показником 14704,3 дол. на особу за рейтингом країн за ВВП (ПКС) на душу населення у 2020-2023 роках за оцінками МВФ [1].

Аналізуючи структуру ВВП за валовою доданою вартістю за галузями економіки, можна зазначити, що найбільшу питому вагу займають (табл. 1):

- оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів (13,8% у 2015 р., 13,9% у 2020 р., 12,3% у 2022 р.);
- переробна промисловість (11,9% у 2015р., 10,1% у 2020р., 7,6% у 2022р.);
- сільське, лісове та рибне господарство (12,0% у 2015 р., 9,3% у 2020 р., 8,6% у 2022 р.);
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (6,8% у 2015 р., 6,22% у 2020 р., 4,3% у 2022 р.);
- операції з нерухомим майном (6,2% у 2015р., 6,4% у 2020р., 4,5% у 2022р.);
- державне управління; обов'язкове соціальне страхування (4,8% у 2015 р., 7,2% у 2020 р., 21,7% у 2022 р.);

Таблиця 1

**Структура ВВП за валовою доданою вартістю (фрагмент)**

Показники, % / роки	2010	2013	2015	2019	2020	2021	2022
Сільське, лісове та рибне господарство	7,45	8,79	12,06	8,97	9,31	10,89	8,57
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	5,88	5,55	4,78	5,59	4,57	6,44	4,39
Переробна промисловість	13,22	11,27	11,90	10,79	10,10	10,28	7,60
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	14,36	14,48	13,78	13,22	13,94	13,61	12,32
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7,69	7,13	6,79	6,66	6,22	5,42	4,33
Операції з нерухомим майном	5,35	6,50	6,19	6,07	6,37	5,77	4,51



Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	4,62	4,66	4,78	6,70	7,26	6,17	21,70
--	------	------	------	------	------	------	-------

Джерело: [2]

Виходячи з даних Державної служби статистики України, цей тренд зберігається довгі роки, але водночас зростає частка сільського, лісового та рибного господарства і падає частка переробної промисловості. Однак у країнах з високорозвиненою економікою частка сільськогосподарської галузі у ВВП і в структурі експорту не є домінуючою. Велика питома вага сільського, лісового та рибного господарства (8,57% у 2022 р.) свідчить про сильну аграрну спеціалізацію країни.

Всупереч масштабним руйнуванням під час війни, зниженню обсягів виробництва, сільське господарство залишається однією з провідних галузей вітчизняної економіки. А закріплений і підтверджений статус України як кандидата в члени ЄС також цементує фермероцентричну модель у сільському господарстві [3].

З іншого боку, велика частка сільського господарства та добувної промисловості у структурі ВВП може свідчити про залежність від експорту сировини та товарів з низькою доданою вартістю, недостатньо розвинену переробну промисловість, малий ступінь індустріалізації та модернізації інших секторів економіки, що обмежує можливості для довгострокового сталого зростання. Усе це вказує на необхідність подальшої індустріалізації та диверсифікації економіки, розвиток промислового сектору, особливо високотехнологічних галузей, та сектору послуг.

Ще один значущий показник у структурі ВВП України - частка оптової та роздрібною торгівлі. Висока частка (12,32% у 2022 р.) торгівлі свідчить про те, що в економіці домінують торговельні процеси, тоді як виробництво, високотехнологічні галузі, сектор послуг розвинуті слабо (див. табл. 1). Це також є ознакою того, що країна більше орієнтована на продаж і розподіл готових товарів, аніж на їхнє створення та додавання високої вартості через виробничі процеси. У поєднанні з невисоким показником частки переробної промисловості (7,6%), яка створює вищу додану вартість, формується залежність від зовнішніх виробників.

Аналіз показників ВВП за валовою доданою вартістю свідчить про те, що економіці України необхідна масштабна трансформація для успішного розвитку в умовах глобальної нестабільності та внутрішніх викликів. Серед ключових напрямів, які можуть сприяти сталому економічному зростанню та розвитку, можна виокремити такі:

- диверсифікація економіки, зокрема, зниження залежності від аграрного сектору та сировинних галузей, розвиток інноваційних та технологічних секторів, що допоможе Україні інтегруватися у світову економіку та створити більш стійку структуру економіки, менш залежну від коливань світових ринків сировини;

- сільськогосподарські реформи, зокрема, розвиток агротехнологій, таких як точне землеробство, агродрони та біотехнології, дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність і збільшити додану вартість, а відкриття та розвиток прозорого ринку землі сприятиме залученню інвестицій в аграрний сектор, що створить можливість підвищити продуктивність і поліпшити інфраструктуру в сільських районах;

- модернізація інфраструктури, яка сприятиме ефективнішому експорту продукції, підтримці внутрішньої економічної активності, залученню інвестицій, зокрема, інвестицій у цифровізацію, включно з розвитком високошвидкісного інтернету, хмарних технологій та електронної комерції, що стане драйвером зростання для безлічі галузей;

- перехід до «зеленої» економіки, що ґрунтується на зниженні вуглецевих викидів, раціональному використанні природних ресурсів і розвитку відновлювальних джерел енергії надасть змогу не тільки поліпшити екологічну ситуацію в країні, скоротити витрати на імпорт енергоресурсів і підвищити конкурентоспроможність української продукції, а й відповідати світовим трендам і стандартам у сфері сталого розвитку.

Для України тема трансформації економіки набуває особливої актуальності через необхідність адаптації до сучасних викликів, пов'язаних із військовим конфліктом, післявоєнним відновленням, євроінтеграцією та глобальними економічними змінами. Ці процеси супроводжуються значними викликами, але також створюють унікальні можливості для побудови більш стійкої та сучасної економіки.

#### *Список використаних джерел:*

1. World Economic Outlook Database. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending>

2. Статистичний збірник «Національні рахунки України» за 2022 рік. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/02/nru\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/02/nru_22.pdf)

3. Економічний форсайт. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silске-gospodarstvo-ukrayini> (дата звернення 25.09.2024).

*Шарана В.Г.*

*аспірант*

*Науковий керівник: Бреус С.В.*

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки, фінансів та обліку,*

*ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Київ*

## **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ОПТИМІЗАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розвиток підприємств в Україні, зокрема якості послуг, конкурентоспроможності та економічного розквіту економіки детерміновані значною мірою:

- якістю життя місцевого населення і наявності туристів;
- наявністю можливості працевлаштування та відповідного рівня грошової винагороди;
- активізацією процесу збереження культурної спадщини, природного середовища і унікальної самобутності;
- зменшенням та оптимізацією використання природних ресурсів, особливо води та енергії.

Як зазначає Захарченко В. І., зміст інноваційних технологій підприємств реалізується у таких складових:

- технічні складові, що включають загальні параметри відповідності призначенню діяльності;
- економічні складові – загальний рівень тарифної системи, особливості рентабельності та гнучкої системи знижок;
- організаційні складові: рівень, темпи надання послуг, критерії безпеки, широта спектру послуг та ціновий діапазон [1, с. 345 – 347].

Важливим компонентом у даній структурі виступає злагоджена команда фахівців, що володіють відповідними компетенціями, знаннями та навичками.

Сучасні умови сприяють швидкому розвитку теоретичних знань, умінь та практичних навичок.

Визначну роль відіграє навчання, вдосконалення вмінь спеціалістів, результати яких надалі знаходять відображення на результатах фінансово-економічної діяльності підприємства. При цьому вважається за доцільне акцентувати увагу на елементах – складових успіху підприємства:

1. Досвідчена команда – кожен працівник є компетентним відповідно до вимог займаної посади.
2. Високий рівень комп'ютеризації та використання інноваційних технологій.

3. Концептуальний дизайн та фірмовий стиль приміщень, який має запам'ятатися за закарбуватися у пам'яті, як то: мінімалізм, плавність ліній та лаконічність деталей, пастельні тони та монохром.

4. Можливість організації бізнес послуг: конференції, семінари, якісні умови для зустрічі з партнерами по бізнесу.

5. Швидкий та якісний сервіс – максимальна зручність при мінімальних затратах [2, с. 122–124].

Кваліфікаційні вимоги до працівників постійно зростають, у зв'язку з чим отримані ними професійні знання та навички потребують періодичного поповнення або оновлення, тобто підвищення кваліфікації або перепідготовки.

Розвиток персоналу є необхідною умовою діяльності кожного підприємства. Особливо в умовах сучасних змін вимог до професійної освіти на тлі науково-технічного прогресу.

Від правильно підібраних методів навчання персоналу значною мірою залежить результат діяльності підприємства [2, с. 122–124].

Стратегія навчання – це послідовний поетапний процес, який розроблений спеціально для цього готелю та спрямований на швидке та ефективно навчання персоналу. Розрізняють три види навчання:

1. Підготовка – перша фаза навчання персоналу, планомірне та організоване за спеціальними правилами. Навчання та створення кваліфікованих працівників для потрібної сфери діяльності зі спеціальними знаннями, навичками.

2. Перепідготовка – навчання персоналу задля опанування ними нових навичок, знань та умінь задля досягнення кращого результату роботи. Співробітника навчають наново всім особливостям роботи.

3. Підвищення кваліфікації – навчання нових технологій та стандартів роботи. Існують дві форми навчання: внутрішня та зовнішня. Від обраної форми залежить метод навчання персоналу та отриманий результат від виконаної роботи [3, с. 15–19].

Таким чином слід зазначити, що усталена команда компетентних та кваліфікованих фахівців, є важливим структурним елементом у діяльності успішної компанії. Налагоджена взаємодія, готовність до навчання працівників є необхідними передумовами розширення ролі підприємства у контексті надання якісних послуг споживачам.

#### *Список використаних джерел:*

1. Захарченко В. І. Інформаційне забезпечення моделей оцінки інвестиційних проектів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2016. № 436. С. 345 – 347.

2. Антоненко І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2018. № 14. С. 122–124.

3. Грішнова О. А., Небукін В. В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Економічна думка*. 2018. № 9. С. 15–19.

**Швець П.А.**

*к.е.н., старший науковий співробітник,  
Інститут демографії та проблем якості  
життя НАН України,  
м. Київ*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ**

В умовах повномасштабної російської агресії соціально-трудова сфера України, ринок праці та економіка в цілому зазнали серйозних руйнувань, а війна спричинила системні зміни майже в усіх сферах життя. Це призводить до посилення дисбалансів у всіх сферах господарювання і поширюється на трудову сферу, стан справ у якій впливає на всю систему суспільних відносин — зайнятість і безробіття, продуктивність і ефективність праці, рівень і якість трудового життя [1]. Тому вже зараз постає необхідність пошуку відповідних моделей управління та стратегій для трансформації соціально-трудової сфери в умовах воєнного стану та майбутнього відновлення економіки країни, формування уявлення про її параметри в повоєнний період та розробляти механізми для їх реалізації.

Розбалансованість трудової сфери є наслідком зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на зайнятість і соціально-трудові відносини. Це призводить до руйнування інститутів ринку праці, втрат трудового потенціалу, зростання безробіття, падіння заробітних плат та поширення бідності. Тінізація ринку праці, зростання неформальної та неповної зайнятості поглиблюють приховане безробіття та прекарізацію і, як наслідок, посилюється соціальна напруженість, дискримінація на робочому місці, гендерна й вікова нерівність. В цілому, ці чинники сприяють погіршенню стану трудової сфери та збільшенню соціальних ризиків.

Ідеальна система управління соціально-трудою сферою має включати комплекс правових, адміністративних, організаційних та інформаційних заходів на міжнародному, національному та локальному рівнях. Ці заходи повинні базуватися на достовірній інформації та аналітиці, бути узгодженими між соціальними партнерами, а також максимально використовувати можливості для сталого розвитку соціально-трудоих відносин і ринку праці, враховуючи принципи гідної праці. Національні та локальні пріоритети мають спрямовуватися на створення стабільних робочих місць, підвищення продуктивності та гідну оплату праці. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифровізація економіки та реіндустріалізація на основі Індустрії 4.0 і смарт-технологій, які відкривають нові можливості для розвитку трудової сфери.

Запропонована візія системи управління соціально-трудою сферою повинна ґрунтуватися на таких принципових положеннях:

- прогностичність системи управління – маєтись на увазі її здатність передбачати / прогнозувати вірогідні зовнішні й внутрішні впливи з урахуванням потенційних ризиків і загроз для сталого розвитку соціально-трудової сфери, а також своєчасно інформувати про них учасників соціально-трудових відносин для розроблення та прийняття узгоджених управлінських рішень;

- гнучкість і адаптивність системи управління, швидкість прийняття управлінських рішень;

- необхідність консенсусу у прийнятті управлінських рішень на основі ефективного соціального діалогу, що потребує модернізації його чинної моделі. Незалежні та представницькі соціальні партнери відіграють вирішальну роль у просуванні колективних інтересів своїх членів і здійсненні впливу на розроблення політики розвитку соціально-трудової сфери в нових умовах цифровізації економіки.

- формування принципово нової системи інформаційно-аналітичного забезпечення взаємодії на ринку праці та консенсусного розроблення управлінських рішень, яка має, по-перше, стати повсякденною основою поширення, визнання та використання релевантної інформації безпосередніми учасниками взаємодій на ринку праці; по-друге, забезпечити гармонізацію інтересів між усіма стейкхолдерами відносин на ринку праці [2].

Україна прагне інтеграції до європейського економічного простору, тому імплементація європейських норм і стандартів у соціально-трудова сфера є важливим кроком у цьому напрямку. Це сприятиме не лише поліпшенню умов праці та соціального захисту для українських громадян, але й підвищенню привабливості українського ринку для європейських інвесторів.

В умовах стрімкого розвитку технологій та зміни економічних умов, професійна освіта та підготовка мають відігравати провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності робочої сили. Необхідно оновлювати освітні програми відповідно до потреб ринку праці, активно впроваджуючи програми підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Це дозволить громадянам зберігати свою конкурентоспроможність на ринку праці навіть в умовах швидких технологічних змін.

Невід'ємною частиною модернізації є реформа системи соціального захисту. Соціальні виплати та послуги мають бути не лише доступними, але й ефективними з точки зору адресності та прозорості. Одним із шляхів досягнення цього є автоматизація процесів управління соціальними виплатами. Використання сучасних цифрових технологій дозволить зменшити кількість бюрократичних процедур, підвищити прозорість системи та уникнути можливих зловживань. Адресний підхід до надання соціальної допомоги забезпечить її отримання саме тими категоріями населення, які цього потребують найбільше, що значно підвищить ефективність використання бюджетних коштів.

Формування системи управління соціально-трудова сфери повинно відбуватись як органічна складова в системі повоєнної розбудови економіки України, пріоритетними напрямками якої повинні стати:

- розробка стратегій і впровадження механізмів, що дозволять швидко адаптуватися до нових викликів у майбутньому, за умови узгодження позицій і співпраці різних учасників соціальних і трудових відносин. Це вимагає модернізації інституту соціального діалогу для узгодження економічних заходів протидії зовнішнім кризам, пошуку компромісів щодо повоєнного відновлення та утвердження основних прав у соціально-трудої сфері;

- законодавче запровадження чітких механізмів регулювання та стимулювання зайнятості населення, оскільки чинний Закон України [3] цьому не відповідає. Більшість чинних норм регулювання трудових відносин віддають перевагу роботодавцям, суттєво обмежуючи права працівників та призводить до дисбалансу в правах і обов'язках сторін трудових відносин. Хоча такі зміни на початку війни були вимушеними та певною мірою виправданими, на практиці вони відкривають можливості для зловживань роботодавцями, зокрема щодо оплати праці та необґрунтованого збільшення робочого часу. Сучасне трудове законодавство має враховувати реалії ринкової економіки, де зростає попит на дистанційну роботу, часткову зайнятість та фріланс. Це дозволить роботодавцям і працівникам ефективніше реагувати на зміни економічних умов, підвищуючи конкурентоспроможність підприємств і водночас захищаючи права працівників;

- зменшення розриву між підготовкою фахівців у системі професійної та вищої освіти й потребами економіки. Працівники повинні мати високу професійну мобільність, особливо в умовах ринкових потрясінь, та володіти навичками для швидкого переходу до споріднених професій. Для цього необхідно модернізувати національну систему підготовки кваліфікованих кадрів і профорієнтації. Важливо завершити формування незалежної національної системи кваліфікацій, яка б науково верифікувала професійні кваліфікації, отримані як через формальне, так і неформальне навчання. Наступним етапом реформи системи професійної підготовки було б запровадження вихідного зовнішнього оцінювання професійних компетенцій випускників навчальних закладів для широкого переліку професій на базі кваліфікаційних центрів Національного агентства кваліфікацій [4].

*Список використаних джерел:*

1. Новікова О.Ф., Шамілева Л.Л., Хандій О.О. (2023) Оцінювання розбалансованості трудової сфери в умовах воєнного стану і можливості її подолання. *Економіка України*. № 2. С. 17-54. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.02.017>

2. Трансформація соціально-трудої сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознова, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.С. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с. [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/da\\_mono\\_2022-pdf-na-sajt\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/da_mono_2022-pdf-na-sajt_compressed.pdf)

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

4. Новікова, О., Цимбал, О., Остафійчук, Я. (2024). Становлення резильєнтності соціально-трудої сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 67. 07 (752). 94-112. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094>

**Шебаніна О.В.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій*

**Жебко О.О.**

*аспірант, асистент кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій*

**Ткаченко М.О.**

*аспірант кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ**

Державно-приватне партнерство (ДПП) у забезпеченні продовольчої безпеки стає все більш актуальним механізмом вирішення глобальних викликів сучасності. У світі, де проблеми голоду та недоїдання залишаються наболілими для багатьох регіонів, а глобальні виклики, такі як військові дії, зміна клімату та зростання населення, ускладнюють ситуацію, державно-приватне партнерство стає потужним інструментом для подолання цих труднощів. Цей інноваційний підхід об'єднує ресурси та експертизу державного і приватного секторів, створюючи синергію для подолання комплексних проблем у сфері виробництва, розподілу та доступу до продовольства. Розгляд галузевих та регіональних аспектів ДПП дозволяє виявити унікальні можливості та перешкоди, що виникають при впровадженні цього механізму в різних контекстах, від локального до національного рівня.

В контексті галузевих аспектів, ДПП охоплює весь ланцюг виробництва та постачання продовольства. У сільському господарстві це може проявлятися у спільних проектах з впровадження передових агротехнологій, розвитку інфраструктури зрошення чи створення сучасних тепличних комплексів. У харчовій промисловості партнерство може сприяти модернізації виробничих потужностей, розробці інноваційних продуктів харчування з підвищеною харчовою цінністю. Логістичний сектор завдяки ДПП отримує можливості для оптимізації ланцюгів постачання, створення сучасних складських комплексів та розвитку систем дистрибуції, що особливо важливо для забезпечення продукцією віддалених регіонів та територій, на яких ведуться (велися) бойові дії [1].

Регіональні аспекти ДПП у сфері продовольчої безпеки враховують специфіку кожної території: її кліматичні умови, структуру сільського господарства, демографічні особливості та економічний потенціал. В одних



регіонах акцент може бути зроблений на розвитку малих фермерських господарств та кооперативів, в інших - на створенні великих агропромислових комплексів. ДПП дозволяє адаптувати загальнодержавні стратегії до місцевих умов, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та краще задоволення потреб населення [1].

Важливим аспектом є фінансова складова таких партнерств. ДПП відкриває нові можливості для залучення інвестицій у аграрний сектор, дозволяє розподілити ризики між партнерами та створити стимули для довгострокових вкладень у розвиток продовольчих систем. Це особливо актуально для регіонів з обмеженими бюджетними ресурсами, де приватні інвестиції можуть стати катализатором розвитку.

Інноваційна складова ДПП проявляється у спільних науково-дослідних проектах, створенні агротехнопарків, впровадженні цифрових технологій у сільське господарство. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню втрат продовольства та адаптації до кліматичних змін.

Однак реалізація проектів ДПП у сфері продовольчої безпеки стикається з низкою викликів. Це і недосконалість законодавчої бази, і складності у узгодженні інтересів різних сторін, і ризики корупції. Тому важливим є створення прозорих механізмів взаємодії, чітких критеріїв оцінки ефективності проектів та систем моніторингу їх реалізації.

Державно-приватне партнерство у Миколаївській області в контексті забезпечення продовольчої безпеки є перспективним напрямком розвитку регіону, який об'єднує зусилля влади та бізнесу для вирішення нагальних проблем аграрного сектору та підвищення добробуту населення.

Миколаївщина, розташована на півдні України, з її родючими чорноземами та виходом до Чорного моря, завжди була важливим сільськогосподарським регіоном країни. Однак, через військову агресію російської федерації проти України область стикається з низкою викликів, серед яких мінування територій, забруднення земель, знищена інфраструктура та потреба у відновленні агропромислового комплексу. Саме в цьому контексті державно-приватне партнерство стає не просто бажаним, а необхідним інструментом для забезпечення сталого розвитку регіону та його продовольчої безпеки.

Уявіть собі безкраї поля пшениці, що колишуться під теплим південним вітром. Ці поля – символ багатства та потенціалу Миколаївської області. Але щоб цей потенціал був реалізований повною мірою, хоча б до довоєнних показників, потрібні сучасні технології, інновації та значні інвестиції. Саме державно-приватне партнерство дозволить об'єднати ресурси держави та приватного сектору для досягнення спільної мети відновлення Миколаївщини.

Одним з найбільш яскравих прикладів такого партнерства в області могла б стати модернізація системи зрошення. Масштабний проект, де держава надає землю та гарантії, а приватні інвестори вкладають кошти у будівництво сучасних водоочисних та іригаційних систем. Ці системи, немов живильні артерії, пронизують сухі степи, перетворюючи їх на оазиси родючості. Фермери

отримують стабільні врожаї навіть у найпосушливіші роки, а регіон зміцнює свої позиції як житниця країни [2].

Не менш важливим напрямком є розвиток портової інфраструктури. Миколаїв – це ворота України до світових ринків сільськогосподарської продукції. Завдяки державно-приватному партнерству, старі портові споруди поступово перетворюватимуться на сучасні логістичні комплекси. Величезні елеватори, оснащені найновішим обладнанням, прийматимуть зерно з усього регіону. Це не просто покращуватиме експортний потенціал області, але й створюватиме нові робочі місця та стимулюватиме розвиток суміжних галузей.

Наприклад, коли армія РФ окупувала значну частину півдня країни та заблокувала морські порти Миколаївщини, налагоджені логістичні маршрути було зруйновано. Один із найбільших виробників та експортерів української агропродукції «Нібулон» знайшов вихід, звернувши увагу на можливості, які надає Дунай та побудував там новий зерновий термінал для експорту збіжжя. Це дозволило зберігати гнучкість, витримувати контрактні терміни, контролювати рух товару, планувати діяльність, обрати оптимальні варіанти експорту [3].

Але державно-приватне партнерство в Миколаївській області – це не лише про великі проекти. Воно також торкається життя кожного маленького фермерського господарства. Наприклад, аграрне підприємство поблизу села Ковалівка Миколаївського району вирощує зернові, олійні культури та овочі. До повномасштабної війни основними виробниками овочів в Україні були аграрії Херсонської та Запорізької областей, а зараз Миколаївський район може стати одним з лідерів за обсягами вирощування овочевих культур. ДПП дозволяє навіть найменшим господарствам бути конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний дохід своїм родинам [4].

Особливу увагу в регіоні приділяють інноваціям. На базі Миколаївського національного аграрного університету, за підтримки всесвітньовідомих компаній із виробництва та продажу насіння зернових та овочевих культур (Інститут польовництва та овочівництва, CLAUSE, BAYER, NUNHEMS, Nickerson-Zwaan, Agri Saaten, SAKATA, Enza Zaden тощо), створено сучасний науковий парк «Агроперспектива». Це місце, де народжуються нові сорти рослин, стійкі до посухи, розробляються інноваційні методи обробки ґрунту, тестуються передові агротехнології. Студенти університету отримують безцінний практичний досвід, а фермери регіону – доступ до найновіших розробок у галузі сільського господарства [5].

Важливим аспектом державно-приватного партнерства в області є також розвиток переробної промисловості. Сучасні заводи з переробки овочів та фруктів, виробництва соняшникової олії, борошна та інших продуктів (ЗАТ «Беньє-Україна», Первомайський молочно-консервний комбінат, «Елеваторзернопрома», заводи з переробки томатів групи компаній Agrofusion, АТ «Очаківський рибоконсервний комбінат» тощо) створюють нові робочі місця та збільшують економічний потенціал регіону.

Однак, шлях до ефективного державно-приватного партнерства не завжди легкий. Він вимагає відкритого діалогу між владою та бізнесом, прозорих

механізмів взаємодії, чітких правил гри. В Миколаївській області цей діалог поступово налагоджується. Створюються робочі групи, проводяться форуми та конференції, де представники влади та бізнесу спільно шукають шляхи вирішення нагальних проблем регіону [6].

Державно-приватне партнерство в Миколаївській області – це не просто економічний механізм. Це філософія розвитку, яка базується на розумінні, що лише спільними зусиллями можна забезпечити сталий розвиток регіону та його післявоєнне відновлення. Це історія про те, як традиції землеробства, що передаються з покоління в покоління, зустрічаються з інноваціями 21-го століття. І в цій зустрічі народжується нове майбутнє Миколаївщини – регіону, який не лише годуватиме Україну, але й має всі шанси стати важливим гравцем на світовому продовольчому ринку.

Загалом, державно-приватне партнерство у забезпеченні продовольчої безпеки є перспективним напрямком, який дозволяє комплексно підійти до вирішення проблем продовольчого забезпечення. Воно створює взаємозв'язок між державним та приватним секторами, сприяючи сталому розвитку агропродовольчих систем на галузевому та регіональному рівнях. Успішна реалізація таких партнерств може стати ключовим фактором у досягненні цілей сталого розвитку, пов'язаних з подоланням голоду та забезпеченням продовольчої безпеки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України: Державно-приватне партнерство (Public-Private Partnerships). URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html> (дата звернення: 25.09.2024).

2. Газета «Голос України»: Миколаївщина: Об'єкти зрошення потребують повної модернізації URL: <http://www.golos.com.ua/article/343384> (дата звернення: 27.09.2024).

3. Дунай — базис: як відомий агроекспортер «Нібулон» розбудовував логістику в умовах морської блокади. URL: <https://thepage.ua/ua/agro/nibulon-pid-chas-vijni-eksport-agroprodukciji-postavki-dunayem-zagibel-vadaturського> (дата звернення: 28.09.2024).

4. Суспільне Миколаївщина: Як працюють миколаївські аграрії в умовах воєнного стану. Історія підприємства. URL: <https://suspilne.media/mykolaiiv/544275-ak-pracuuut-mikolaiivski-agrarii-v-umovah-voennogo-stanu-istoria-pidpriemstva/> (дата звернення: 22.09.2024).

5. Науковий парк Миколаївського національного аграрного університету «АГРОПЕРСПЕКТИВА». URL: <https://np.mnau.edu.ua/ua/> (дата звернення: 25.09.2024).

6. Миколаївська міська рада: Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» оголосив партнерство з 18 новими громадами у Миколаївській та Харківській областях. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/news.php?news=3863&group=20> (дата звернення: 23.09.2024).

**Шевченко Є.Д.**

*здобувач ступеня доктора філософії  
зі спеціальності «Облік і оподаткування»*

*Науковий керівник: Краєвський В.М.*

*д.е.н., професор,*

*декан факультету податкової справи, обліку та аудиту*

*Державний податковий університет,*

*м. Ірпінь*

## **СТРАТЕГІЧНЕ І ТАКТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у ринковому середовищі ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Логістичний підхід до управління витратами дозволяє інтегрувати всі ланки логістичного процесу – від постачальників до кінцевих споживачів – задля досягнення стратегічних цілей із мінімізацією витрат і підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства. Перехід до стратегічного управління витратами на основі місії є необхідною умовою для досягнення довгострокових конкурентних переваг, що підтверджується зарубіжною практикою. У той же час, для вітчизняних підприємств питання адаптації сучасних методів управління витратами залишаються надзвичайно актуальними.

Під стратегічним управлінням витратами об'єкта впровадження логістичного підходу слід розуміти вид діяльності, який не суперечить реалізації логістичної місії, що забезпечує досягнення мінімального значення сукупних логістичних витрат при оптимальному значенні витрат структурних підрозділів підприємства, функцій логістики, учасників логістичного процесу (постачальниками, транспортними організаціями, фірмами-виробниками, споживачами та логістичними посередниками) в довгострокових перспективах. Стратегічне управління невіддільне від стратегічного аналізу логістичних витрат, заснованого на реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів, що впливають на процес управління.

Оперативна логістика ж здійснює управління поточними процесами при строго визначених стартових умовах (внутрішніх: продуктивні сили, якість товару, що випускається, зношеність обладнання, і зовнішніх: податкова система та інші). При незмінній системі обмежень досить важко досягти кардинального поліпшення результатів діяльності. Завданнями тактичного аналізу витрат об'єкта впровадження логістичного підходу є аналіз поточних, оперативних рішень і процесів, а також оцінки тактики.

Вітчизняні підприємства, що займаються питаннями управління витратами, знаходяться на переході від фази 1 до фази 2. Протягом останніх чотирьох десятиліть закордоном, і значно меншого часового інтервалу у

вітчизняній практиці, був проведений перехід від простого обліку витрат до їх управлінського аналізу. Наступним щаблем розвитку є впровадження принципів і методів стратегічного управління витратами. Інтерес до стратегічного управління витратами пов'язаний з зростанням ролі стратегії фірми в рамках управління бізнесом.

Стратегічне управління витратами дозволяє в більш широкому контексті проводити аналіз з урахуванням чітко оформлених стратегічних моментів. Тут дані про витрати використовуються в першу чергу для розробки загальної стратегії розвитку фірми і досягнення конкурентних переваг.

На основі схеми, представленої на рис. 1, зроблена спроба простежити взаємозв'язок і взаємовплив стратегічного і тактичного управління витратами об'єктів впровадження логістичного підходу процесу управління.



**Рис. 1. Схема стратегічного і тактичного управління витратами об'єкта впровадження логістичного підходу**

*Джерело:* розроблено автором.

Вихідним пунктом є стратегічне цілепокладання – перший і найвідповідальніший крок, від якого безпосередньо залежить ефективність створюваної системи управління. Для підвищення ефективності процесу постановки цілей логістичної системи використовується метод місій. Місія – комплекс цілей системи, яка визначається для кожного виду продукції і сегмента ринку. Головна відмінність цілепокладання на основі місій від традиційних методів постановки цілей є те, що місії перетинають основні функціональні сфери системи, тим самим визначаючи внесок кожної підсистеми для досягнення

спільної мети системи. Прихильники методу місій вважають, що централізація управлінської функції дає можливість гармонізації цілей окремих підсистем відповідно до загальної мети компанії. «Примирення» конфліктних цілей здійснюється на основі так званого методу компромісів. Його суть полягає в тому, що зміни витрат в кожній з підсистем, пов'язані з можливою трансформацією системи, і порівнюються не тільки між собою, а також зіставляються зі зміною загальних витрат системи.

Вплив компромісів на ефективність системи оцінюється дуально: по-перше, з точки зору впливу їх на загальні витрати системи, по-друге, з позиції їх впливу на обсяг доходів від продажів.

В науковій періодиці представлений ряд цілей системи управління витратами підприємства. На верхньому рівні виділені наступні цілі:

- забезпечити в довгостроковому періоді найнижчі витрати всіх постачальників еквівалентних товарів або послуг;
- витрати (в порівнянному вигляді, з урахуванням інфляції) повинні безперервно знижуватися;
- дійсні витрати і прибутковість кожного продукту повинні бути відомі;
- фінансові потоки повинні відслідковуватися і піддаватися управлінню так само ретельно, як і прибуток;

Подальша конкретизація цілей буде прив'язана до конкретного бізнес-середовища конкретного підприємства.

Представлене дерево цілей відображає як стратегічні, так і оперативні етапи цілепокладання для системи управління витратами підприємства. Слід враховувати відмінності витрат традиційної системи господарювання від логістичних, витрат впровадження логістичного підходу до управління і зробити акцент на управлінні і мінімізації сукупних витрат системи, заснованих на принципах компромісів.

Таким чином, стратегічне управління витратами в рамках логістичного підходу дозволяє підприємствам оптимізувати сукупні витрати за рахунок гармонізації цілей окремих підсистем і врахування компромісів між ними. Такий підхід забезпечує досягнення синергетичного ефекту, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства та його конкурентних переваг на ринку. Важливим є також використання тактичного аналізу витрат для оперативного прийняття управлінських рішень у короткостроковій перспективі, що створює базу для успішної реалізації стратегічних завдань.

#### *Список використаних джерел:*

1. Shevchenko Ye. D. Logistics costs as an object of management in the accounting and analytical system of an enterprise. *Economics of Systems Development*. 2024. Vol. 6, №1. P. 46-53
2. Титенко Л. В., Богдан С. В., Муравський О. Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №5. С. 867-872

**Шершун О.М.**  
*PhD (Економіка),*  
науковий співробітник відділу економіко-екологічного  
розвитку приморських регіонів,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса

## ПОДОЛАННЯ СТРУКТУРНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз досвіду інших країн, що пройшли шлях модернізації аграрного сектору, може стати важливим джерелом знань для подолання структурних диспропорцій в агросфері. Зокрема, інтеграція передових агротехнологій, здійснення інституційних реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління, та розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках є критично важливими.

Вибір країн для аналізу аграрної діяльності має стратегічне значення для розробки ефективних підходів до розвитку аграрного сектору України. При цьому, важливо враховувати не лише внутрішні потреби та можливості, але й вплив інших країн на світовий продовольчий сектор. Таке обґрунтування дозволяє більш точно визначити напрями розвитку, які можуть бути успішно адаптовані до українських умов, а також підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Оскільки вибір країн для аналізу аграрної діяльності має бути обґрунтованим, то для аналізу були обрані показники імпорту та експорту провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції. Це дозволило розрахувати торговельний баланс 10-ти найбільших країн, які торгують продуктами харчування (рис. 1) [1].

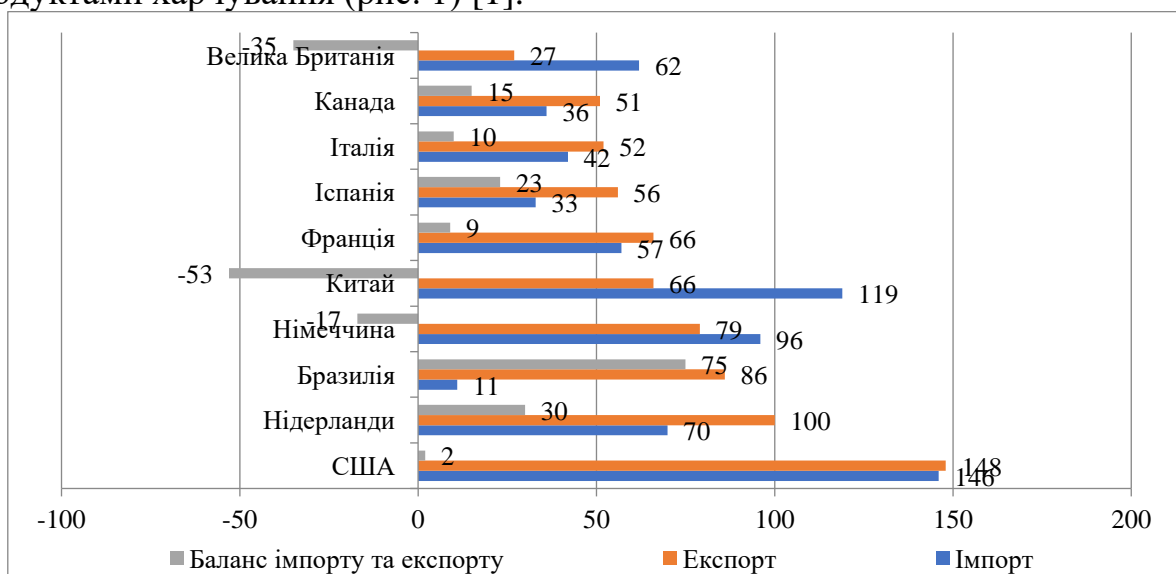


Рисунок 1 – Торговельний баланс 10-ти найбільших країн, що торгують продуктами харчування у 2020 році, млрд доларів

Аналіз даних імпорту та експорту провідних світових експортерів сільськогосподарської продукції демонструє складну динаміку міжнародної торгівлі продовольчими товарами, де США, Нідерланди та Бразилія відіграють ключові ролі. США лідирують за обсягом як експорту, так і імпорту, що підкреслює їхню центральну роль у глобальній агропромисловій системі. Нідерланди займають друге місце за обсягом експорту та мають вагомe відношення експорту до імпорту завдяки ефективній аграрній інфраструктурі та вигідному географічному положенню. Бразилія виділяється найвищим відношенням експорту до імпорту, демонструючи значний надлишок виробництва та конкурентоспроможність на глобальному рівні. Саме ці країни можна розглядати як приклади успішного подолання диспропорцій у міжнародній торгівлі.

Бразилія є одним із провідних світових експортерів аграрної продукції, займаючи друге місце за обсягами експорту. Важливою складовою успіху аграрного сектору Бразилії є розвинена система кооперативів, яка сприяє ефективному виробництву, обробці та збуту сільськогосподарської продукції.

Історично кооперативи в сільській місцевості заохочувалися бразильським урядом. Декілька статей Конституції Бразилії встановлюють, що уряд має заохочувати створення кооперативів; справді, закон, який регулює діяльність кооперативів, підкреслює роль уряду в заохоченні їх розвитку (Закон № 5764 від 16 грудня 1971 року відомий як Бразильський кооперативний закон [2]). На основі цього закону було визначено національну кооперативну політику та, на додаток до інших заходів, встановлено правовий режим кооперативних товариств.

До того ж в Бразилії існує велика кількість програм, що спрямовані на фінансування аграрних кооперативів [3]. Державна політика країни прямо чи опосередковано заохочує та підтримує кооперативи, що дозволяє суттєво збільшити інвестиції та чистий дохід.

Загалом, досвід Бразилії у розвитку кооперативів демонструє, що спільна робота та об'єднання ресурсів можуть значно підвищити ефективність аграрного сектору та забезпечити успіх на міжнародному ринку.

Успішність аграрного сектору США в багатьох аспектах покладається на наукові та інноваційні дослідження. Стратегічні напрямки та супроводжуючі дії, розроблені Міністерством сільського господарства США, є яскравим прикладом системного підходу до вирішення проблем, пов'язаних з диспропорціями у фінансуванні досліджень та зайнятості. В США існує досить поширена система установ та організацій, діяльність яких направлена на розвиток наукових досліджень аграрного спрямування, включаючи проекти кадрового забезпечення сектору, які загострюються у зв'язку зі зміною поколінь.

Системний підхід до проблеми сприяє формуванню ефективної системи професійної освіти, компетентному вирішенню проблеми зайнятості у сфері сільського господарства США. Важливо відзначити сталість такої політики, адже всі організації та програми є діючими та активно розвиваються.

Однією з ключових причин успіху інноваційної діяльності в



агропромислового комплексу Нідерландів є ефективною політика використання коштів, наданих Європейською Комісією, хоча Нідерланди і займають всього 13 місце за витратами коштів отриманих від Європейської комісії країнами ЄС. Нідерланди активно використовують різні фінансові програми та гранти ЄС, від Капітального інвестиційного фонду та Horizon Europe, щоб підтримувати інноваційні проекти в аграрній сфері.

Характеристикою унікальності політики Нідерландів щодо використання коштів, наданих Європейською Комісією, є процес розподілу та залучення виділених країні коштів в процес розвитку АПК. Так, з 2,9 мільярда євро, які Нідерланди отримали від Брюсселя у 2022 році, 37,86% (понад 1,1 мільярда євро) припадало на кластер досліджень та інновацій. Другим же за величиною пунктом було сільське господарство та морська політика з 29,01% (847 мільйонів євро). Ці інвестиції в основному спрямовувалися в сільське господарство [4, 5].

Отже, завдяки цілеспрямованому використанню коштів Європейської Комісії та ефективній аграрній політиці, Нідерланди змогли досягти значних успіхів у впровадженні інновацій в аграрний сектор. Ця країна ефективно вкладає значну частину отриманих від ЄС коштів у нові технології, наукові дослідження та розвиток інфраструктури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому економічному зростанню.

Аналіз досвіду представлених вище інших країн, які пройшли значний шлях модернізації аграрного сектора, є важливим джерелом знань для подолання наявних структурних диспропорцій у підприємницькому секторі аграрного комплексу України.

#### *Список використаних джерел:*

1. A worldwide view: the most imported and exported foods. IG. URL: <https://www.ig.com/en/news-and-trade-ideas/a-worldwide-view--the-most-imported-and-exported-foods-230605> (date of access: 02.09.2024).

2. Law No. 6.981 modifying Law No. 5.764 of 16 December 1971 on Cooperatives. ECOLEX | The gateway to environmental law. URL: <https://www.ecolex.org/details/legislation/law-no-6981-modifying-law-no-5764-of-16-december-1971-on-cooperatives-lex-faoc043142/> (date of access: 15.09.2024).

3. BNDES Apoio à Agroindústria. BNDES. URL: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-apoio-agroindustria> (date of access: 15.09.2024).

4. Spending and revenue. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/spending-and-revenue\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/spending-and-revenue_en) (date of access: 25.09.2024).

5. Most EU funding received by the Netherlands is for research and innovation. Statistics Netherlands. URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/22/most-eu-funding-received-by-the-netherlands-is-for-research-and-innovation> (date of access: 25.09.2024).

**Яковенко Р.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,  
м. Кропивницький*

**Чайкін В.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОЗПОДІЛОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА МІЖГАЛУЗЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ВІЙНИ**

Війна, як і будь-яке інше явище стихійного типу, суттєво впливає на організаційно-економічні відносини будь-якої держави. Залежно від ступеня залучення до бойових дій та рівня національно-безпекової свідомості в країні формується військова економіка, пріоритет якої визначається не задоволенням потреб приватних споживачів, а задоволенням потреб національної безпеки [1, с. 302]. Найважливішим чинником, що характеризує війну з погляду макроекономічного аналізу, є (звісно, крім руйнування економічного потенціалу, втрати територій та загибелі певної частки населення) перерозподіл людського ресурсу між військовим і цивільним секторами економіки, що відбувається не внаслідок впливу ринкової кон'юнктури та дії механізму ринкового саморегулювання, а через трансформацію загального народногосподарського економічного механізму.

Специфікою такої трансформації є чинник, що досі не отримав відповідного висвітлення у науковій літературі, і полягає у тому, що держава не лише посилює важелі свого коригуючого впливу, а й повністю бере під контроль певні ресурсні потоки. І найважливішим аспектом такої взаємодії є те, що вплив на процеси руху людського ресурсу бере на себе структура, яка не має відношення до планування та організації народно-господарських пропорцій, а забезпечує безпеку, тобто протистоїть військам агресора. Тобто перерозподіл людського ресурсу між різними секторами економіки здійснює Міністерство оборони та структури, що знаходяться у його прямому підпорядкуванні.

Російсько-українська війна, що почалася 24 лютого 2022 року визначила пріоритетність людського ресурсу в усіх сферах суспільних, в тому числі й міжнародних відносин. При цьому, якщо розглядати військові дії як економічний процес, тобто співвідношення витрат (втрат) виробництва (загибель військовослужбовців, їх поранення, фізичне та ментальне травмування, набуття ними професійних захворювань, які є первинними та визначальними порівняно з витратами та втратами усіх інших економічних ресурсів) та досягнення певного економічного результату (локальні чи загальні перемоги на окремих ділянках фронту, виконання конкретних наказів військово-політичного керівництва

тощо), також принциповим явищем є не лише кількісна, а й якісна оцінка військовослужбовців, як фактору ведення війни. Важливим положенням є те, що ефективність бойових дій залежить не лише від якості задіяних бойових одиниць, а й від управління ними на стадії участі у війні (пряме військове командування) та на стадії формування боєздатних бойових частин.

Функції державного управління в період військового стану включають контроль за безпекою, розробку та виконання стратегій, регулювання економіки, забезпечення соціальної підтримки та забезпечення прав і свобод громадян. Держава має бути готовою до виконання своїх обов'язків у надзвичайних умовах шляхом ефективного управління ресурсами та координації дій різних суб'єктів [2, с. 287-288]. Розуміючи необхідність формування армії та боєздатних військових підрозділів під час ведення війни, не варто забувати й про те, яким чином перерозподіл наявного населення між секторами ведення бойових дій та цивільного виробництва впливатиме на потужність соціально-економічного сектора, який, власне, є джерелом забезпечення Збройних Сил.

Незважаючи на те, що в літературних наукових джерелах найчастіше застосовується термін «людські резерви військової економіки», розглядати його відокремлено від сучасних наукових концепцій неприпустимо. Крім того, ця категорія розглядається лише як резерв, що спроможний приймати участь у бойових діях. Людський потенціал є набагато ширшою категорією і враховує усі прошарки населення, в тому числі й ті, що потребують піклування регулярної армії в умовах ведення бойових дій [3, с. 460]. Критичні періоди існування окремих націй можуть стати періодами їх виключного якісного піднесення та розвитку.

Визначальними факторами, на підставі яких має здійснюватися мобілізація як чинник перерозподілу людських здібностей в умовах війни, на нашу думку, мають бути такі.

Варто мінімізувати корупційну складову в процесі залучення цивільного населення до бойових дій; не надавати можливість уникнення безпекового обов'язку громадянам унаслідок їх соціального статусу, родинних зв'язків, майнового стану, можливості участі у тіньових схемах перерозподілу національного багатства тощо. Владні структури мають демонструвати особисту участь у захисті Батьківщини, тобто кількість державних службовців, що здійснюють захист батьківщини зі зброєю в руках має бути не винятком і поодинокими випадками, а вимірюватись загальнонаціональною статистикою.

Структура державного апарату, зокрема та, що безпосередньо не забезпечує Збройні Сили України та не бере прямої участі у веденні війни має бути переглянута в бік скорочення, що можна здійснити через законодавче регулювання. При цьому внесення змін до законів, що забезпечують процеси призову, не варто розглядати виключно негативно, їх необхідність може бути зумовлена наявною ситуацією на фронті. Головне, щоб вони базувались на принципах соціальної справедливості та реальної, а не декларованої відповідальності системи державного управління перед своїми громадянами.

Також варто суттєво скоротити фінансування державних установ у напрямі перерозподілу зекономлених коштів на прямі військові витрати, допомогу військовослужбовцям та їх сім'ям.

Варто звернути увагу на значну кількість осіб, що отримали посвідчення учасників бойових дій з 2014 року, але реальну участь у них не брали і отримували та отримують і досі відповідні компенсації та пільги. Також на прискіпливу увагу заслуговує значна частка пенсіонерів силових структур, що отримали статус непридатних до бойових дій, але в дійсності не є такими.

Структура адміністративного апарату Міністерства оборони та підпорядкованих їй структур має включати в себе фахівців у сфері народногосподарського планування, що дозволить мінімізувати негативні наслідки зазначеного перерозподілу та враховувати ситуацію в сфері національної економіки. Це варто здійснювати з метою скорочення державного апарату в інших сферах, які, за аналогією з Т. Вебленом, в умовах ведення війни можна вважати непродуктивним «бездіяльним» класом. Також це дозволить знайти «золоту середину» між необхідним, оптимальним (а якщо це треба – то й абсолютним) рівнем мілітаризації економіки та задоволенням потреб цивільного населення, у тому числі й у сфері міжнародних економічних відносин.

#### *Список використаних джерел:*

1. Яковенко Р., Кухаренко А. Роль поділу, спеціалізації та кооперації праці в умовах «гарячої» стадії війни. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин* : зб. наук. статей. Кропивницький : Вид-во ЦІРоЛ, 2023. С. 302-305.

2. Яковенко Р. В., Башта К. Г. Особливості цілей, об'єктів і суб'єктів управління економікою в умовах миру та війни. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 22-23 вересня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 287-289.

3. Яковенко Р. В. Національна економіка : навч. посіб. [2-ге вид., випр.]. Кіровоград : „КОД”, 2010. 548 с. : іл.

## СЕКЦІЯ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА



*Andriichuk O.V.*

*PhD student,*

*Nebava M.I.*

*PhD Professor.*

*Vinnitsia National Technical University,*

*Vinnitsia, Ukraine*

## **STAGES OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IMPLEMENTATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

Recently, both in Ukraine and globally, there has been a noticeable increase in the number of enterprises implementing environmental management systems. According to the UN, about 30% of enterprises in developed countries have already implemented environmental management, allowing them to reduce operational costs, attract investments, and enhance their competitiveness in the global market [1]. In Ukraine, about 20% of large industrial enterprises have introduced environmental management systems, significantly improving their environmental performance and economic efficiency [2].

Environmental management is a system aimed at reducing the negative impact of enterprises on the environment. It includes planning, execution, monitoring, adjustment of environmental measures, and ensuring compliance with environmental standards and regulations. The main goal of environmental management is to reduce emissions, optimize resource use, effectively manage waste, and increase the environmental responsibility of enterprises.

Industries that significantly impact the environment, such as energy, chemical industry, construction, and manufacturing, are most actively implementing environmental management. These industries aim to reduce their emissions and improve resource management to meet international standards and enhance their environmental responsibility.

The process of implementing environmental management in Ukraine includes the following stages:

1. Initial Environmental Audit: Environmental audits help assess the current environmental state of the enterprise, including resource use, waste management, emissions into the atmosphere, and water resources. For example, "UkrEnergo" conducted an environmental audit to assess emission levels and water consumption in production. The audit revealed significant improvement opportunities, allowing the company to develop a plan to reduce emissions by 15% over two years.

2. Development of Environmental Policy: The enterprise's environmental policy should reflect its commitment to reducing environmental impact. "MetInvest" developed an environmental policy that includes commitments to reduce CO<sub>2</sub> emissions and optimize water resource use. The policy sets environmental goals to be achieved by 2030.

3. Implementation of Environmental Management System (EMS): Establishing

an EMS following ISO 14001 helps create a framework for managing the enterprise's environmental aspects.

4. Staff Training and Engagement: Training employees on environmental management and involving them in the process helps increase awareness and responsibility for environmental practices. For example, "Myronivsky Hliboproduct" conducted training for employees on new environmental procedures, which raised awareness and responsibility for environmental performance.

5. Implementation of Smart Technologies: Smart technologies and machine learning methods can significantly improve environmental process management. "DTEK" uses machine learning algorithms to monitor and optimize energy consumption at its power plants, reducing energy consumption by 10% and greenhouse gas emissions by 8%.

6. Monitoring and Measuring Indicators: Regular monitoring and measurement of key environmental indicators allow enterprises to assess the effectiveness of implemented measures and identify areas for improvement. For example, the "ArcelorMittal" steel plant implemented a CO<sub>2</sub> emissions monitoring system that automatically records and analyzes data in real-time, helping to quickly respond to deviations from established norms.

7. Setting Goals and Planning Actions: Setting specific goals for reducing environmental impact and developing an action plan to achieve them is an essential stage of environmental management. The agri-industrial complex "Astarta" has set specific goals to reduce methane emissions by 20% and increase water-use efficiency by 30% by 2025.

### *References*

1. Hodlevska, M. M. "Prospects for the introduction of environmental management systems at Ukrainian enterprises." Available at: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.11.html>.

2. "Ecoreform Rating of Enterprises, 2020 Edition." Available at: <https://ecolog-ua.com/news/reytyng-pidpryyemstv-shcho-nadayut-ekologichni-posluga-ekotransformaciya-2020>.

3. Bansal T., Bogner W., 2022. Economic Institutions and Context. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/247180044\\_Deciding\\_on\\_ISO\\_14001\\_Economics\\_Institutions\\_and\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/247180044_Deciding_on_ISO_14001_Economics_Institutions_and_Context).

4. Daily B., Huang S. 2011. Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/235267010\\_Achieving\\_Sustainability\\_Through\\_Attention\\_to\\_Human\\_Resource\\_Factors\\_in\\_Environmental\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/235267010_Achieving_Sustainability_Through_Attention_to_Human_Resource_Factors_in_Environmental_Management)

**Bekh K.,**  
*Dr.,*  
*Adjunct Professor of the Department of Business and Management,*  
*Webster Vienna Private University,*  
*Vienna, Austria*

## **MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF ONLINE SHOPPING**

The scientists who studied the topic of online shopping are Asadollahi A. R. [1], Chang T., Chen S. [2], Dai L. [3], Dolatabadi H. R. [1], Forsythe S. [4], Frini A. [5], Javadi M. H. M. [1], Khalifa M. [5; 6], Kannaiah D. [7], Limayem M. [5], Liu C. [4], Liu V. [6], Nourbakhsh M., Poursaeedi A. [1], Shanthi R. [7], Zhang D., Zhou L. [3] and others.

The percentage of worldwide Internet users aged 16 to 64 who buy something online each week is 56.1% in 2024. The percentage of worldwide Internet users aged 16 to 64 who buy something online each week via a mobile phone is 29.9% in 2024 [8, p. 441-443].

The most important factors that force people to make an online purchase are:

- free delivery;
- coupons and discounts;
- easy returns policy;
- simple online checkout;
- customer reviews;
- next-day delivery;
- loyalty points;
- cash on delivery;
- social likes and comments;
- exclusive content or services [8, p. 448].

The most used mobile shopping apps in 2023 were:

1. Amazon (by Amazon.com, Inc.);
2. Shopee (by Sea Limited);
3. Flipkart (by Walmart Inc.);
4. Shein (by Roadget Business Pte. Ltd);
5. Meesho (by Fashnear Technologies Private Limited);
6. Lazada (by Alibaba Group Holding Limited);
7. AliExpress (by Alibaba Group Holding Limited);
8. Temu (by PDD Holdings);
9. MercadoLibre (by MercadoLibre, Inc.);
10. Myntra (by Walmart Inc.);
11. eBay (by eBay Inc.);
12. AJIO Online Shopping App (by Reliance Industries Limited);
13. Shopsy (by Walmart Inc.);
14. Tokopedia (by PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk) [8, p. 454].



The percentage of worldwide Internet users aged 16 to 64 who use health and fitness services through websites and mobile apps each month in 2023 is 22.3% [8, p. 464]. The number of people using online doctor consultation services in 2023 is 110 million [8, p. 470].

There are many scientists who studied the topic of online shopping. The most important factors that force people to use online shopping are free delivery, coupons and discounts, easy returns policy, simple online checkout, customer reviews, next-day delivery, loyalty points, cash on delivery, social likes and comments, and exclusive content or services.

### References

1. Javadi M. H. M., Dolatabadi H. R., Nourbakhsh M., Poursaeedi A., & Asadollahi A. R. An Analysis of Factors Affecting on Online Shopping Behavior of Consumers. *International Journal of Marketing Studies*. 2012. Vol. 4, No. 5. P. 81-98.
2. Chen S., & Chang T. A descriptive model of online shopping process: some empirical results. *International Journal of Service Industry Management*. 2003. Vol. 14, No. 5. P. 556-569. URL: <https://doi.org/10.1108/09564230310500228> (access date: 21.09.2024).
3. Zhou L., Dai L., & Zhang D. Online Shopping Acceptance Model – a Critical Survey of Consumer Factors in Online Shopping. *Journal of Electronic Commerce Research*. 2007. Vol. 8, No. 1. P. 41-62. URL: [http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/paper4\\_13.pdf](http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/paper4_13.pdf) (access date: 21.09.2024).
4. Liu C., & Forsythe S. Sustaining Online Shopping: Moderating Role of Online Shopping Motives. *Journal of Internet Commerce*. 2010. Vol. 9, No. 2. P. 83-103. URL: <https://doi.org/10.1080/15332861.2010.503848> (access date: 21.09.2024).
5. Limayem M., Khalifa M., & Frini A. What makes consumers buy from Internet? A longitudinal study of online shopping. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics - Part A: Systems and Humans*. 2000. Vol. 30, No. 4. P. 421-432. DOI: 10.1109/3468.852436.
6. Khalifa M., & Liu V. Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*. 2007. Vol. 16, No. 6. P. 780-792. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711> (access date: 21.09.2024).
7. Shanthy R., & Kannaiah D. Consumers' perception on online shopping. *Journal of Marketing and Consumer Research*. 2015. Vol. 13. P. 14-21. URL: <https://researchonline.jcu.edu.au/39753/1/Dr.%20Desti%20Consumers%20perception%20on%20Online%20Shopping.pdf> (access date: 21.09.2024).
8. We Are Social, Meltwater. Digital 2024. Global Overview Report. The Essential Guide to the World's Connected Behaviours. 2024. URL: [https://www.creativebrief.com/user\\_files/22931/1709139442\\_Digital%202024%20Global%20Report.pdf](https://www.creativebrief.com/user_files/22931/1709139442_Digital%202024%20Global%20Report.pdf) (access date: 21.09.2024).

**Burzyńska A.**

*Master*

*The scientific adviser: Burzyńska D.,*

*professor of the Stefan Batory Academy of Applied Sciences,  
Skierniewice, Poland*

## **CHARACTERISTICS AND MOTIVES OF WHITE COLLAR CRIMES**

The topic of white collar crime seems particularly interesting, since analysis of the activities of many organizations indicates that one of the key factors preventing the achievement of expected results is the occurrence of fraud. This literature review attempts to take a closer look at the motives of the perpetrators of the crimes in question and their impact on the efficiency of business entities.

The phenomenon of “white collar” crime is an integral part of the modern market economy. It is one of the numerous threats to the public and private sectors, causing a variety of consequences. It affects both the personal interests of the victims and the economic environment in which illegal activities take place. The term white collar crimes was coined by Edwin Sutherland (Grabarczyk, 2002, p. 36). He claimed that they can be the result of both intentional and unintentional behavior (Nyc, 2008). By this he meant those dishonest acts that occur in the workplace, which are committed by people of high social status and high esteem (Edelhertz, 1970, p. 3) White collars can therefore be: directors and employees of companies, members of the professions, or government officials (Giese, 1980, p. 63). Moreover, such a person inspires widespread respect and trust (Lighthouse Consultants report, 2016, p. 6). It is also pointed out that in addition to the above-mentioned persons, these crimes can also be committed by legal entities.

Examples of dishonest white-collar practices include: illegal acts by government officials, violation of professional secrecy, political corruption and embezzlement. Among the key ones are, in the case of companies, seeking to increase the bottom line. White collar crimes involve violations of rules, laws and moral norms, and are motivated by a desire for personal or organizational gain. In addition, they involve violating the interests of the company or the company's partners without using force (Nyc, 2008, Grzesiak, 2016). Companies often falsify their financial statements in order to sell their shares at inflated prices compared to their actual value. In addition, the company would like to meet the expectations of existing investors or encourage new investors to invest (Sylwestrzak et al., 2018, p. 80). Motives for manipulating financial data typically include:

- Personal benefits: A high financial result for the company may affect employees' salaries, additional bonuses or retention of existing jobs.

- Corporate benefits: Issues related to direct benefits to the company's operations, such as greater creditworthiness, better perception among shareholders, investors and other recipients of financial information.

- Bankruptcy avoidance: The desire to maintain the stability of the financial result, since its high volatility can contribute significantly to the company's bankruptcy (ibid.).

In the case of employees, a common motive for committing fraud or deception is the desire to present themselves as more effective than they really are. The key issue here is the desire for better performance and productivity. Employees of a company are often held accountable for the implementation of the approved business plan. Unfortunately, the pressure exerted by superiors to maximize results can lead to difficulties in meeting the employer's expectations. In such situations, some employees, despite their willingness and efforts, may take unethical actions to improve their situation and image. In addition, there are cases of fraud motivated by personal rather than professional problems, where employees commit irregularities in order to obtain additional funds. In addition, employees take advantage of the opportunity, and the insufficient level of control operating in the company (Oleksyk; Wells, 2006, p. 43).

Motives of fraud and economic abuse are classified by T. Wells (Wells, 2006, p. 43):

- Inadequate technical protection - total or partial lack of monitoring of the company's premises

- Excessive trust - high level of management confidence in employees

- Inadequate procedures - unclear or non-existent definition of employees' duties, lack of knowledge of professional ethics, too close relations with the company's customers

- Emotional and financial problems - inadequate sense of appreciation in the workplace, limited opportunities for professional development, remuneration not commensurate with duties performed and level of responsibility, high level of personal debt, employees' private problems.

The economic crime offender is characterized by considerable determination to achieve a previously chosen goal. This is not a person who gives up at the first obstacles encountered. (Wojcik, 2008, pp. 43-44.) A white-collar crime perpetrator is a person who builds a sense of security and uniqueness by masking his true intentions to harm others. Instead of seeing these persons as a source of future problems, we are eager to establish a friendly relationship with them.

People have a natural tendency to abuse. Therefore, the moral and ethical aspect should be central to the operation of any business. Integrity and adherence to values by business representatives should be a priority in the fight against fraud. There are many factors and motives for committing fraud and abuse, among the most important are: the desire to increase wealth, numerous opportunities where the probability of detection is low, insufficient effectiveness of the services responsible for detecting such activities, and insufficient punishment for perpetrators of fraud and economic abuse.

Failure to adhere to ethical standards can lead to serious consequences. It is emphasized that ignoring ethical principles in business will eventually lead to the elimination of the company from the market (Kowalczyk, 2009). Moral-ethical factors are so important in the phenomenon of economic fraud, and should be given special

consideration already at the stage of planning HR activities and adjusting laws to not respect fraud. The topic presented has an important social dimension. It involves the hope that society will increasingly put its faith in companies not only in the financial and career aspects, but especially in the ethical values prevailing in the organization. Such moral consciousness in society is likely to translate into a better life not only in the economic sphere, but also in the private sphere, since moral principles should not be equated only with professional life.

*References:*

1. Grabarczyk G. *Przestępczość gospodarcza na tle przemian ustrojowych w Polsce*, Toruń: Wydawnictwo TNOiK, 2002, p. 36
2. Nyc M. *Przestępstwa białych kołnierzyków jako zagrożenie dla ekonomicznego bezpieczeństwa państwa*. *Bezpieczeństwo*. 2008. nr 1/2
3. Edelhertz H. *The Nature, Impact and Prosecution of White-Collar&Crime*, National Institute of Law Enforcement and Criminal Justice, U.S. Department of Justice Law Enforcement Assistance Administration, 1970, p. 3
4. Giese J. *White-Collar-Crime and Blue-Collar-Crime*, Ludwig-Maximilians, Universitaet, Munchen 1980. p. 63
5. *Rola compliance w zapobieganiu przestępczości gospodarczej*, raport Lighthouse Consultants, 2016, p. 6, [[https://www.dzp.pl/files/shares/Publikacje/raport\\_compliance\\_online.pdf](https://www.dzp.pl/files/shares/Publikacje/raport_compliance_online.pdf)]
6. Grzesiak L. *Dylematy terminologiczne wokół pojęcia nadużycia w przedsiębiorstwach*, *Finanse i Prawo Finansowe*, Journal of Finance and Financial Law, *Kwartalnik Wrzesień 2016*, III(3): 21-34, p. 2627
7. Sylwestrzak M., Białek – Jaworska A., Opolski K. *Motywy fałszowania sprawozdań finansowych a zasady etyczne*. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. 2018, p. 80
8. Oleksyk P. *Nadużycia i przestępstwa pracownicze jako przedmiot audytu wewnętrznego*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, p. 208-209
9. Wells T. *Nadużycia w firmach – vademecum*. Zapobieganie i wykrywanie, Warszawa: LexisNexis, 2006, p. 43
10. Wójcik J. W. *Oszustwa finansowe. Zagadnienia kryminologiczne i kryminalistyczne.*, Warszawa: Wydawnictwo JWW. 2008, p. 43-44.
11. Kowalczyk J., *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, 2009.

*Cherniavskyi Bohdan*  
*PhD in Economics, Adjunct,*  
*University of Applied Science in Konin,*  
*Konin, Poland*

## **DIGITALIZATION AND IT TECHNOLOGIES IN THE REMEDIATION OF WAR-AFFECTED TERRITORIES: IMPACT ON IMPROVING THE INVESTMENT CLIMATE AND ACTIVATING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE**

The unprecedented war in Ukraine has caused damage to all areas of the territorial socio-economic system of the country without exception. The destruction and damage recorded so far demonstrate the scale and multi-vector destructive influence of the war. The economic damage inflicted on Ukraine as a result of the aggressor's military actions is unprecedented both in terms of scale and the complexity of its consequences [1]. According to the World Bank, the total damage and cost of rebuilding the country by the end of 2023 amounts to \$486 billion, and this figure continues to grow, adding approximately \$10 billion each month. Significant destruction has been recorded in the residential sector, social infrastructure such as healthcare, education, and agriculture. Approximately 149,300 residential buildings have been damaged, and almost 20% of agricultural land has become unsuitable for further use. About 30% of the country's territory is contaminated with mines and unexploded ordnance, creating additional difficulties for the recovery of the national economy [2].

Furthermore, according to researchers' forecasts, by 2026, Ukraine could lose up to another \$120 billion in productivity, and capital losses could exceed \$950 billion. Such a level of destruction has not been observed in Europe since World War II, and the country's recovery could take decades [2, 3].

In addition to the above, we are not only talking about the negative anthropogenic impact on the ecosystem due to military actions, but also phenomena recorded by the international community, such as ecocide (the destruction of the Kakhovka HPP dam), genocide (the mass killing of civilians in Bucha, Irpin, and Izyum), and urbicide (the destruction of cities like Mariupol and Bakhmut). All of these facts highlight the need to initiate the formation of a comprehensive strategy for the remediation of the affected territories now [3].

Remediation is a set of measures aimed at eliminating environmental, economic, and social damage through the implementation of effective mechanisms to restore territories affected by military aggression. The tasks of remediation involve developing and applying specific solutions to eliminate the damage and restore the territorial socio-economic system. The main criteria for the success of remediation include the restoration of the ecosystem, infrastructure, and improving the quality of life of the population, which, in turn, influences the recovery of the economy.

It should be especially emphasized that digitalization and the use of IT technologies are an integral part of successful planning, designing, and implementing a remediation strategy. Technologies such as the Internet of Things (IoT), machine learning (ML), satellite monitoring systems, and geographic information systems (GIS) play a key role in organizing and managing soil, water, and air remediation activities. Overall, they allow the implementation of remediation projects to be as efficient as possible, minimize resource management errors, and improve control and monitoring at each stage of the work. The digitalization of remediation processes also enables more transparent and effective management of remediation projects, which is an important factor in attracting international investors.

Thus, the implementation of innovative IT solutions in the field of ecology and infrastructure restoration will, first and foremost, strengthen Ukraine's reputation as a country with a high level of environmental responsibility. This is especially relevant in the context of Ukraine's integration into the European Union, where environmental standards and sustainable development play a significant role [6].

Digitalization and the introduction of IT technologies in the process of remediating war-affected territories will not only accelerate the recovery of Ukraine but will also positively reflect on its reputation as a progressive, innovation-driven state. Global practice shows that modern IT technologies allow effective handling of the consequences of environmental disasters and military conflicts, ensuring quick and quality results. The strategic use of digital technologies in remediation will open new and expand existing opportunities for business and investment development, contributing to the long-term effective development of Ukraine's economy [7, 8].

#### *References*

1. Federle, J., & Schularick, M. (2024). The Price of War: Economic Fallout from the Conflict in Ukraine. Kiel Institute. URL: <https://www.ifw-kiel.de>
2. World Bank. (2024). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org>
3. United Nations Economic Commission for Europe. (2023). UNECE convenes inter-agency group to coordinate assessment of environmental damage in Ukraine. UNECE. URL: <https://unece.org>
4. Merritt, J. (2024). Even as the war persists, Ukraine is rebuilding — here's how. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org>
5. Rand Corporation. (2024). Consequences of the War in Ukraine: The Economic Fallout. URL: <https://www.rand.org>
6. Journal of Occupational Medicine and Toxicology. (2024). The environmental health impacts of Russia's war on Ukraine. URL: <https://occup-med.biomedcentral.com>
7. Kiel Institute. (2024). Ukraine—What the War Could Cost by 2026. URL: <https://www.ifw-kiel.de>
8. Ukraine Support Tracker. (2024). European Aid Allocation and Commitments to Ukraine. Kiel Institute for the World Economy. URL: <https://www.ifw-kiel.de>

*Dashkovska M.V.*  
*2nd year (bachelor's degree), specialty "Management of  
Foreign Economic Activity", FMTP, 2-5a,  
Supervisor: Sargsyan L.G.*  
*Ph.D., Assoc. Prof. Associate Professor of the Department,  
Department of World Economy  
State University of Trade and Economics,  
Kyiv, Ukraine*

## **AGRARIAN BUSINESS: REALITIES OF THE THIRD YEAR OF THE WAR**

Ukrainian entrepreneurship, despite its courage and perseverance during martial law, continues to fight for its right to thrive. Agribusiness usually faces significant challenges and obstacles in military conflicts, such as the current war.

The third year of the full-scale invasion has begun, and each business sector needs an analysis of the real state of development and a plan for the next, hopefully, victorious year. In the context of this issue, it is worth outlining some of the realities that arise in the agricultural business:

**Safety and stability:** There can still be a high risk of harm to employees and property. Priority should be given to the protection of workplaces and production facilities, which can lead to increased safety costs.

**Transport and logistics:** Transportation of agricultural products is complicated by the presence of hostilities, roadblocks and traffic restrictions. This leads to delays in deliveries, increased logistics costs, and even the loss of agricultural products.

**Economic and financial challenges:** the war leads to deteriorating economic conditions, lower demand for products, higher cost of loans, and rising inflation. This complicates the financial situation of agricultural enterprises and increases financial risks.

**Market and price volatility:** Wartime conditions lead to instability in agricultural markets. Changes in demand, market access, etc., increase fluctuations in prices for agricultural products.

**Social challenges:** increasing number of refugees, unemployment and other social problems.

Overall, agribusiness faces significant challenges in wartime, and its success directly depends on its ability to adapt to new conditions, ensure the safety of its employees, use resources efficiently, and manage risks.

In their report, World Bank employees estimated the damage suffered by Ukrainian agriculture as a result of the large-scale invasion at \$80.1 billion.

Part of the land was inaccessible, the enemy deliberately sabotaged warehouses and agricultural machinery.

Since February 2022, four seaports have been occupied – Kherson, Skadovsk, Berdyansk and Mariupol, the share of the total volume of cargo handled by all seaports

of Ukraine in 2021 amounted to 7.2%, respectively, which is equivalent to 11.1 million tons per year.

Six more ports – Bilhorod-Dnistrovskiy, Odesa, Mykolaiv, Chornomorsk, Olvia and Pivdennyi – are not operating at full capacity due to the danger of navigation and the threat of bombs. [1]

In addition, the high risk of damage to infrastructure and machinery across the country makes direct investment in the agricultural sector unlikely.

While the biggest challenge is liquidity, an equally important factor is limited access to agricultural logistics and, therefore, higher costs.

Despite the difficulties with the occupation of a significant share of land, supplies, etc., the global demand for Ukrainian agricultural products, for objective reasons, continues to grow. For example, almost no sunflower is grown in Europe, so our country will continue to lead the European sunflower oil market.

By the way, in 2023/24 alone (from July 1 to December 17, 2023), the European Union imported more than 1 million tons of Ukrainian sunflower oil, which is 13% more than in the same period in 2022. Not Europe alone, African countries are among the main importers of Ukrainian agricultural products in 2023. At the same time, Europe's share in the total structure of exports of Ukraine's agricultural sector is growing. If in 2021 Europe accounted for 32%, then by the end of 10 months of 2023 this figure increased to 59%. [2]

The reason always remains an obstacle: port congestion, so delivery routes change. In total, since the beginning of the year, almost 14 thousand agricultural enterprises have received UAH 75 billion in bank loans for development. After all, since the beginning of the war, our government has been trying its best to motivate the owners of agricultural businesses to develop this sector of activity as dynamically and efficiently as possible. [2]

In the third year of the war, Ukrainian agriculture faces significant economic challenges, including rising production costs, limited access to resources, and disruptions in domestic and international markets. Despite these obstacles, agricultural producers are actively pursuing innovative strategies to ensure business continuity during martial law.

#### *References:*

1. Rusan, V. (2023, Mar 10). Ahrarnyy sektor ekonomiky: pidsumky 2022 ta prohnoz na 2023 rik [The agricultural sector of the economy: the results of 2022 and the forecast for 2023]. *National Institute of Strategic Studies*: Website. Retrieved from <https://niss.gov.ua/en/node/4860> [in Ukrainian].

2. Ahrarni zbytky ta vtraty pid chas viyny: metodolohiya otsynuvannya i potochni rezul'taty [Agrarian losses and losses during the war: assessment methodology and current results] (2023, Mar 6). *Ukrainian club of agrarian business*: Website. Retrieved from [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/aharni\\_zbitki\\_ta\\_vtrati\\_pid\\_chas\\_viyni\\_metodologiya\\_otsynuvannya\\_i\\_potochni\\_rezultati](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/aharni_zbitki_ta_vtrati_pid_chas_viyni_metodologiya_otsynuvannya_i_potochni_rezultati) [in Ukrainian].



*Deng Zihao*  
*PhD Student,*  
*National technical university*  
*«Kharkiv polytechnical institute»,*  
*Kharkiv, Ukraine*

## **THE IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY ON THE JOINT-STOCK COMPANY'S CAPITAL FORMATION**

Corporate governance serves as a mechanism for regulating corporate relations, which are specific and depend on the particular composition of the participants involved in these relations. An appropriate corporate governance model is formed depending on commonly accepted norms, cultural values, the nature of objectives, and behavioral rules acceptable to a particular group of participants. This model deeply reflects all directions of corporate relations development. Practice demonstrates that there are no uniform governance models, as the corporate relations inherent in certain joint-stock companies have their specificity. At the same time, it is essential to note that the corporate governance system must ensure that all participants in corporate relations observe their rights while achieving set objectives and developing corporate ties.

A key feature of corporate governance is that nearly all strategic and other decisions within a corporation are made by reaching a consensus among various influential groups rather than by employing administrative or economic methods typical in regular enterprise management. Corporate governance involves the interaction of multiple individuals and organizations related to different aspects of the firm's functioning. In contrast, corporate management refers to the activities of professional specialists during business operations. Corporate governance covers various issues that facilitate the convergence of interests between external and internal participants and ensure a balance of influence among all parties. The overlap between corporate governance and management functions occurs only in the formation and development of the company's growth strategy. Thus, corporate governance represents a system of internal and external mechanisms to optimize agency conflicts between corporate actors to ensure an effective investment process within the company and its value growth.

Traditionally, corporate governance issues stem from the separation of ownership and control, or in other words, from the divergence of interests between shareholders, who are the owners of the company's resources, and the management, delegated control over these resources. In this regard, shareholders are subject to fundamental risks (such as commercial, currency, marketing, etc.) and additional risks related to the vulnerability of their legitimate rights to residual cash flows within a specified organizational model. The potential for organizational value growth depends on the ability of various mechanisms to mitigate the risks above. The set of mechanisms aimed at protecting rights and reducing risks, which authors often call corporate governance,

comprises both external and internal components.

Improving the quality of internal corporate governance mechanisms contributes to increasing the value of a specific company. Meanwhile, improving the quality of external mechanisms falls under the purview of regulatory and legislative bodies, enabling the creation of systemic value and enhancing the capitalization of the stock market. Internal and external mechanisms interact and can effectively complement or replace each other. For instance, if a minority shareholder believes their rights were violated during a merger or acquisition, and their shares were not redeemed at fair value, they can seek compensation through the court. Thus, if the company's board of directors fails to protect minority shareholders' rights in such significant transactions, an effective legal mechanism can offset this deficiency. Therefore, corporate governance is influenced by various factors and requires constant improvement in line with the external environment and the internal factors and interests of corporate participants.

An effective corporate governance system requires adherence to core corporate principles, which include fairness, responsibility, transparency, soundness, and accountability. Compliance with these principles is crucial for developing corporate governance, which, in turn, is vital for the overall development of a country. This is because only a few investors are willing to invest significantly in corporations that need a stable system of governance and control. A well-functioning corporate governance system ensures that investors have confidence in the company's management to wisely utilize their funds to develop its activities, thereby increasing the investor's share in the company's capital. Such a system also ensures the protection of shareholders' rights and those of investors and other stakeholders.

In conclusion, creating an effective corporate governance system in a joint-stock company requires more than a favorable legal framework. Other critical components of the corporate governance mechanism include:

adherence to corporate ethical standards;

the development of a favorable corporate culture;

the formation of an optimal financial strategy and policy for the joint-stock company;

the alignment of the interests of all participants in corporate relations during corporate cooperation.

An effective corporate governance system is necessary for increasing the company's investment attractiveness and, consequently, its market capitalization. Adherence to corporate governance principles also creates the required organizational and economic conditions for developing corporate cooperation.

*Ding Nan*  
*PhD student,*  
*National technical university*  
*«Kharkiv polytechnical institute»,*  
*Kharkiv, Ukraine*

## **EVALUATING THE ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITIES SUCCESS AT DIFFERENT SCIENTIFIC-PRODUCTION CYCLE POINTS**

The innovative activities of an enterprise are a vital and integral part of a broader societal process of scientific, technical, and industrial-technological development, which follows a cyclical nature (the "science-technology-production" cycle). The main stages of this process include fundamental and applied scientific research (R&D), technical development and pilot production, initial adoption of innovations, dissemination of innovations, and the efficient use of innovations in ongoing production.

During fundamental R&D, information of a general scientific nature is obtained through the discovery of laws, principles, categories, and phenomena (effects) and the substantiation of theories and methods for their practical application. This information allows for identifying priority areas for applying the obtained results. Applied R&D further assesses the feasibility of implementing these results in practice within the current scientific and technical development stage and in the near future. It also provides forecasted estimates of the economic viability (potential economic impact) of realizing these outcomes. Among this stage's most important practical results are the regulatory and methodological frameworks that support innovation activities, including updated industry information, the creation of technological standards, technical specifications, methods, designs, and other scientific guidelines, instructions, standards, and benchmarks.

The next stage in the science-production cycle, involving technical development and pilot production, tests the research outcomes through experimental verification. It evaluates the potential for practical implementation of innovations within the existing technological and production base of specific sectors of the national economy and individual enterprises. Additionally, it estimates the costs required for technical modernization and production re-equipment while considering possibilities for replicating and commercially using new product samples, processes, or management systems. The primary outcome of this phase is the preparation of design and engineering documentation, prototypes of new products, processes, and management systems, and a justification of the technical and economic indicators for implementing innovative solutions.

The initial adoption of innovations is directly tied to setting up serial or limited production of new products, commissioning new facilities, implementing new technological processes, and introducing more advanced management systems. The

assessment of these results must consider the degree of achievement of the anticipated technical and economic indicators of the new production (such as increased production capacity and enhanced flexibility of equipment and technology) to identify and rectify any deficiencies in the adopted innovative project.

Achieving commercial success from the initial adoption of innovations and obtaining a positive economic effect from the spread of these innovations enables the pioneering enterprise to secure technological leadership and explore opportunities for commercializing intellectual property rights, particularly for know-how and cutting-edge technologies developed during previous stages. Therefore, at this stage, the developed innovative solutions should be refined to standard technologies and methods, with intellectual property rights clearly established and legally protected.

The effective use of innovations in ongoing production requires the development and implementation of measures to improve the adopted technologies and products, increase the efficiency of innovations, and expand the enterprise's production potential. The results of such measures should include:

the stabilization and reduction of costs associated with the use of innovations;  
an increase in the economic return from innovation through expanded application;  
a rationale for further technological development of the enterprise.

Therefore, an essential component of the research and analytical work carried out during this phase of the scientific production cycle is forecasting the development prospects for the production and technological base of specific enterprises and industries, taking into account potential changes in market requirements and anticipated research outcomes.

The effectiveness of an enterprise's participation in the cyclical process of scientific and industrial development and in the various stages of this cycle is determined by a wide range of factors. A key determinant is the progressiveness of the enterprise's production-technological base, which encompasses a set of production operations that transform raw materials using specific technological knowledge and practical skills of the workforce. The primary criterion for evaluating the progressiveness of an enterprise's production-technological base is the degree of "technical rationality" of the production process or the extent to which personnel understand the cause-and-effect relationships between the necessary inputs of the production system and the desired outcomes. The main factors for assessing the progressiveness of the production-technological base include the variability of production tasks, the structure and clarity of technical-development problems, the type of dominant production process, the stage of technology adoption, the specialization and interdependence of the equipment used, the repeatability and comparability of production operations, and the predominant forms and methods of production organization at the enterprise.

*Gao Zhenhua*  
*PhD student,*  
*National technical university*  
*«Kharkiv polytechnical institute»*  
*Kharkiv, Ukraine*

## **VENTURE-BASED CAPITAL ATTRACTION FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT**

In market conditions, any enterprise theoretically has access to various financing mechanisms. However, the amount of available financial resources is limited, not so much by their volume as by the range of financing instruments, which is narrower than the methods used in developed countries. Given the inefficiency of specific segments of the domestic financial market (credit and equity) and the instability of its conditions, one viable option for Ukrainian enterprises to attract capital is venture financing. This approach allows companies to access relatively affordable financial resources from foreign venture capital investors. These investors may enter the financial market for external reasons (such as withdrawing from problematic regions or diversifying their investment portfolios) and internal factors related to the region's attractiveness for venture capital.

Venture capital, often referred to as risk capital, is utilized as an alternative funding source alongside other forms of private business financing, including equity financing (joint ventures, private and public share offerings) and debt financing (bank loans, leasing, loans from special funds, and the issuance of debt securities).

There are many definitions of venture financing, but they generally converge on its core function: to facilitate the growth of a specific business by providing a certain amount of capital in exchange for an equity stake. In this way, venture investment can be characterized as a tool used to finance a company's start-up, ongoing operations, or the acquisition or restructuring of ownership. Unlike bank loans, venture capital is typically invested in small and medium-sized private or privatized enterprises without requiring collateral.

A venture investor provides the necessary funds by contributing to the authorized capital of private or public companies in exchange for a share or equity stake or by offering an investment loan (typically for 3-7 years). These long-term investments are not limited to monetary contributions but often include specific assistance aimed at helping small and medium-sized companies grow into larger enterprises. By acquiring a minority share of the equity, the venture capitalist expects the company's management to use this capital as a financial lever to accelerate business growth and development. The investor bears only the financial risk, while the company and its management, who hold the controlling interest, take on all other risks (technical, market, managerial, pricing, etc.). Venture capitalists profit only if, after 5-7 years, they can sell their equity stake at a price significantly higher than the initial investment. For this reason, venture investors are generally uninterested in dividend distribution,

preferring to reinvest all profits into the business.

Venture capitalists do not invest their funds in the companies whose shares they acquire; instead, they act as intermediaries between syndicated (collective) investors and entrepreneurs. This feature distinguishes venture investment from other forms of financing, such as bank lending or strategic partnerships. Another distinguishing characteristic is the shared risk between the venture investor and the entrepreneur, the long-term nature of their "joint venture," and the open communication of goals from the outset of the collaboration.

Venture investments can be analyzed by the volume of capital invested and through marketing tools (such as the enterprise life cycle), considering the company's development stage. For instance, seed investments, the riskiest form of investment, are divided into pre-seed and seed financing. Pre-seed financing addresses the early stages of entrepreneurial activity and often occurs before the company is officially established. Seed financing, conversely, aims to provide capital for the company's initial production activities (with high risks and returns not expected for 5-10 years). Growth financing is typically divided into early-stage and later-stage financing. Early-stage financing is designed to support small businesses with significant growth potential (with relatively higher predictability and slightly lower investment risks than seed financing, though still substantial). Later-stage financing involves providing capital to companies with existing production and significant potential for expansion (the risk in these investments is considerably lower, and the payback period is shorter, typically 2-5 years; venture capital is an alternative to traditional bank lending). Financing for specific operations is often provided as a one-time action (typically for a very short period), thus acting as bridge financing, which ensures the company's operations between other forms of financing.

Currently, other forms of venture capital are of greater interest to Ukrainian enterprises, including rescue financing, which provides:

- funds to implement measures to revive a potential bankruptcy;
- replacement financing is aimed at substituting a portion of external resources with the company's capital;
- financing operations related to a company's entry into the securities market.

Attracting financial resources in the form of venture capital offers enterprises additional advantages, such as allowing management more flexibility in selecting investment projects based on their timelines and minimum profitability and reducing the financial risk of the enterprise when implementing new technologies.

**Hishchak O.R.**  
*Graduate Student*  
*Private Higher Educational Institution: "European University"*  
*Scientific Advisor: **Breus S.V.***  
*Doctor of Economic Sciences, Professor,*  
*Lviv Branch of Private Higher Education Establishment*  
*"European University",*  
*Lviv, Ukraine*

## **PLANNING THE DEVELOPMENT OF IT-OUTSOURCING IN UKRAINE DURING THE WAR: RISKS AND OPPORTUNITIES**

Ukrainian companies are increasingly turning to outsourcing as a strategic approach to enhance their performance and boost competitiveness. Regardless of whether they are large corporations, small businesses, or new startups, more enterprises are relying on external service providers to handle various tasks. According to the Global Services Location Index, Ukraine ranks 42nd among countries with significant outsourcing potential [3]. IT outsourcing is a business model where organizations entrust certain IT functions or services to third-party providers, including software development, technical support, data management, cybersecurity, and other IT-related activities. The primary objective of IT outsourcing is to reduce costs, improve operational efficiency, and gain access to skilled professionals and cutting-edge technologies.

IT outsourcing plays a crucial role for Ukraine, as it brings substantial foreign currency inflows into the economy and creates new jobs for highly skilled professionals. Additionally, it fosters the development of international connections and enhances the country's competitiveness on the global market. Through outsourcing, Ukraine is able to attract foreign investments and technological innovations, which are vital for its economic growth and stability. IT outsourcing in Ukraine is one of the most profitable sectors, capable of operating successfully even during wartime, generating jobs, contributing revenue to the national budget, and advancing international cooperation. Moreover, this sector is forward-looking, competitive, and in demand globally, providing strong reasons for IT outsourcing to be a priority in the country's national socio-economic development strategy, warranting comprehensive support from the government to further its growth [2, p. 90].

Despite the challenges posed by the full-scale war, Ukraine's tech industry continues to show growth. Over the past year, the number of professionals in this sector has increased by more than 7%. Currently, the industry employs 307,600 specialists, with 242,000 residing and working in Ukraine [1]. The full-scale Russian invasion of Ukraine has created both significant risks and opportunities for IT outsourcing companies from an economic perspective. Key risks include:

1. The instability of the business environment, as ongoing military threats lead to temporary halts in operations, relocations, or even business closures.

2. A decrease in investments, as investors hesitate to allocate funds in a high-risk region, making it more difficult to access capital for growth.

3. Disruptions in infrastructure due to military actions, such as interruptions in electricity or internet connectivity, which are critical for IT companies.

In the face of war, IT outsourcing in Ukraine continues to operate, driven by companies' ability to adapt to new circumstances and strong support from international partners. Many IT firms quickly transitioned to remote work, ensuring the continuity of business processes and contract fulfillment. Thanks to the high expertise of Ukrainian professionals and their experience in crisis conditions, companies have maintained client trust and continued to deliver quality services. Additionally, international partners and investors are actively supporting Ukrainian IT firms by providing financial aid and facilitating the relocation of businesses to safer regions or abroad. This enables the Ukrainian IT sector not only to survive but also to remain competitive on the global market, securing new contracts and expanding its customer base.

Potential opportunities for further development of IT outsourcing in Ukraine during wartime, in our view, include:

1. Growing demand for IT services, as the need for cybersecurity, data protection, and other IT-related services rises during wartime, driving the demand for outsourcing.

2. International support – numerous global organizations and companies are providing financial and technical assistance to Ukrainian IT firms as part of their broader support for the country.

3. Business relocation – IT companies are seizing the opportunity to relocate their offices to safer regions within Ukraine or abroad, allowing them to access new markets and collaboration opportunities.

Russia's full-scale invasion of Ukraine has significantly impacted the IT outsourcing industry. While the conflict presents challenges like operational disruptions and relocation, it has also created opportunities, especially in cybersecurity and data protection. With international support and the resilience of Ukrainian IT professionals, the industry is not only surviving but also thriving, positioning Ukraine as a strong global player in IT services.

### *References*

1. Tech Industry Dynamics Amidst War: Findings of IT Research Ukraine 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/tech-industry-dynamics-amidst-war-findings-of-it-research-ukraine-2023/> (accessed on: 27.09.2024).

2. Корольчук Л.В. IT-аутсорсинг як стратегічний напрям розвитку економіки України на її шляху до сталого розвитку. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип 19. Т.1. С. 87-96.

3. Nataliia Reverenda, Marian Reverenda, Yevgeniy Telestakov. Outsourcing As A Human Resource Management Tool In The Context Of Globalization. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3839> (accessed on: 27.09.2024).



***Kichuk N.***

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Chair of Economics, Law and Business Management,  
Odesa National Economic University,  
Odesa, Ukraine*

***Silicheva N.***

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Chair of Economics,  
Varna Free University,  
Varna, Bulgaria*

## **THE INFLUENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ON THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY**

The social economy is gaining momentum globally due to its ability to foster a more inclusive, sustainable, and innovative economic system. By addressing social challenges while creating economic value, the social economy offers innovative solutions to societal issues. It simultaneously contributes to local development, job creation, the integration of vulnerable groups into the workforce, and the transition to more sustainable business models.

Today, Ukraine's economy is suffering huge losses due to a full-scale war with the Russian Federation. In such difficult conditions, the number of social problems has increased rapidly, and the state cannot always solve these issues. This is where social business comes to the rescue.

According to the data from Social Enterprises Directory 2020/2021, there are currently estimated to be about 1000 social enterprises of different legal forms (from NGO to LLC) in Ukraine. Some experts estimate the number of Ukrainian social enterprises at up to 1500. That huge gap could be explained by the fact that not all the social enterprises had all criteria set by Directory (for example, transparent reporting or annual reports publication) [1].

Until now there is no in-depth analysis of the social entrepreneurship sector in Ukraine. A considerable number have been established in the last ten years, dedicated to topics such as inclusion, ecology, combating corruption, and many more. For example, the pizzeria Pizza Veterano and the café Veterano Coffee in Kyiv advocate for the integration into society of former soldiers and combatants formerly involved in military activities since 2015 in East Ukraine. The Good Bread from Good People bakery in Kyiv integrates people with disabilities by offering them employment opportunities. Public restaurants such as the Urban Space 100 in Ivano-Frankivsk (founded in 2015) and Urban Space 500 in Kyiv (foundation phase) have gathered 200 and 700 social investors, each having contributed \$ 1,000 to their establishment. In doing so, the investors waived a refund and shares of future income of the restaurants. Instead, 80% of these restaurants' profits are invested in local, social and cultural

projects. The charity shop Laska in Kyiv and the Walnut House bakery in Lviv also direct part of their profits to social and community projects [1].

Social enterprises directly reflect existing social challenges in Ukrainian society that require fast and innovative solutions. They are an integral part of the development of modern Ukraine and the consolidation of emotional and intellectual human resources. Social entrepreneurship is gaining special development now in the conditions of martial law.

The World Economic Forum estimates that the world has 10 million social enterprises that generate approximately 2 trillion dollars in income and create up to 200 million jobs. Data for Ukraine were also lost until the end of the year for 2013–2023.

Despite its relevance, the term social entrepreneurship is not clearly defined or recognized in the legal context. The draft laws ‘On Social Entrepreneurship’ (projects 10610 of 14.06.2012 and 2508 of 11.03.2013) can be considered experiments and have not passed into laws. The risks of the tax advantages of such business form were deemed to be too great. These draft laws were supposed to include the definition of social entrepreneurship in the legal field. The main difficulty in considering these draft laws was fears of lawmakers about the risks associated with tax discounts for social entrepreneurship [2].

Many social entrepreneurship trainers bring with them only their business experience, but only a few come from the field of social entrepreneurship. In conversations, it often becomes clear that successful social entrepreneurs often do not understand their meaning and status themselves, and that they only realize themselves to be social enterprise over time, mostly considering themselves to be benefactors, volunteers or classic business people.

The existing social entrepreneurship in Ukraine after full-scale invasion can be divided into four groups, each with its own criteria:

- A fixed percentage of a company's profit is allocated to a social purpose, i.e. towards the activities of a public organization, a charitable foundation, a social project, etc. An example of such a business in Ukraine is Urban Space 100.
- A certain percentage of a company's employees represent disadvantaged groups (people with disabilities, internally displaced persons, veterans, single mothers, ethnic minorities, etc.). An example of such a business in Ukraine is Veterano Group.
- A company product or service creates a measurable social value. This might include anti-corruption services and green products. An example of such a company that deals with corruption is a system for electronic public procurement. Another example in the field of environmental product improvement is Zelenew Recycling Lab, which creates unique and useful design objects of plastic waste.
- Also, we can already see how many veteran businesses are emerging, which set the social goal of hiring and returning veterans to an active life. And the number of such social enterprises will continue to grow. More and more often we see the work of psychological and rehabilitation centers, private medical institutions that provide paid services and use the profits to rehabilitate our defenders for free. These examples are with us for the next 30 years for sure.

Despite the problems of definition, the emergence of social entrepreneurship in Ukraine has a proven positive impact on social cohesion. Moreover, it has a great potential for effectively tackling social problems exactly where cumbersome state institutions are currently struggling to cope with the enormous challenges facing the crisis-stricken country [3].

In Ukraine, the social economy is still in its nascent stages, particularly as the country grapples with the challenges brought on by the full-scale invasion. Despite these difficulties, Ukrainian social enterprises continue to operate and even grow in this challenging environment. The social economy is beginning to be recognized as a potential driver of economic development and recovery in Ukraine.

Looking ahead, the social economy holds promise for Ukraine as the country embarks on a path of economic recovery and development. How will the social economy shape Ukraine's future.

- The social economy has proven resilient in times of crisis, such as during the COVID-19 pandemic, and it could play a crucial role in Ukraine's post-war recovery. Social enterprises have the potential to offer a wide range of services, create jobs, and support vulnerable populations, thereby contributing to economic stability and growth.
- Establishing a strong policy and regulatory framework at both national and international levels is essential to support social entrepreneurship. Such frameworks will help integrate the social economy into Ukraine's broader economic strategy, ensuring its long-term impact.
- Social innovators and entrepreneurs in Ukraine are already playing a vital role in solving social problems and strengthening community resilience. With the right support, they can scale their efforts and contribute to sustainable and inclusive economic growth.
- International partnerships and cooperation will be crucial in supporting the social economy in Ukraine. Initiatives like the Kyiv Investment Forum and organizations such as Catalyst 2030 are mobilizing resources and expertise to assist Ukrainian social entrepreneurs.

The future of the social economy in Ukraine has the potential to be transformative. By fostering an inclusive environment, promoting social innovation, and contributing to sustainable development, the social economy can become a cornerstone of Ukraine's economic and social recovery, especially with ongoing support from key market actors, investors, and international partners.

#### *References*

1. Social Entrepreneurship in Ukraine: An Effective Tool for Overcoming Challenges. (2021). Retrieved 28<sup>th</sup> of November 2021. URL://socialbusiness.in.ua/knowledge\_base/social-entrepreneurship-in-ukraine-an-effective-tool-for-overcoming-challenges.
2. Social business as a driver of economic recovery of Ukraine. URL: <https://udhtu.edu.ua/en/social-business-as-a-driver-of-economic-recovery-of-ukraine>.
3. Social entrepreneurship in Ukraine in 30 years. URL: [www.village.com.ua/village/business/sotsialne-pidpryemnytstvo/353381-schollofme-social-business-in-30-years](http://www.village.com.ua/village/business/sotsialne-pidpryemnytstvo/353381-schollofme-social-business-in-30-years).

*Liu Yanling*  
*PhD Student,*  
*National technical university*  
*«Kharkiv polytechnical institute»,*  
*Kharkiv, Ukraine*

## **MANAGING STRATEGIC CHANGE IN AN ENTERPRISE THROUGH ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

The implementation of an enterprise strategy entails addressing specific challenges: it involves prioritizing administrative tasks; it requires establishing congruence between the chosen strategy and the internal organizational processes; it necessitates aligning leadership styles with the strategy being pursued. These challenges are addressed through making change the core of strategy implementation. Changes must be undertaken by considering objective factors and determining the conditions and opportunities for their execution. When examining change from the implementation perspective, deciding on the purpose, desired outcomes, and what and how needs to be altered is essential. Greater attention should be paid to how changes will be perceived and the methods by which changes should be implemented. Production and human resource parameters significantly influence enterprises facing the necessity for change. The first category includes strategic business areas, the organization and flow of the production process, corporate culture, employed technology, and ownership relations. Among the human resource parameters, factors such as the psychological capacity of organizational members to perceive changes, personal ambitions, opportunities for professional development are paramount. The effectiveness of change implementation is greatly influenced by the intellectual and volitional qualities of the personnel and the management system's ability to leverage these qualities to implement the strategy. Strategy, production processes, structure, and culture changes can be implemented gradually through incremental steps or radically through significant leaps. Consequently, there is a need to consider both evolutionary and revolutionary change models. The revolutionary change model is based on the application of business reengineering methods, which involve a fundamental rethinking and radical redesign of the enterprise and its most critical processes. The outcome is a sharp improvement in key quantitative metrics such as costs, quality, service, and timelines. According to this concept, the discourse should focus on the profound reorganization of the enterprise across the entire value creation chain. The process of satisfying customer needs is also subject to radical restructuring. New solutions must be consciously implemented through non-democratic means. Management is concentrated in the hands of multiple individuals who are granted all necessary legitimate authority to energetically and swiftly implement the planned changes. At the center of any business process review is the satisfaction of internal and external customer demands.

Special attention is given to information technology. Its implementation aims to

completely overhaul information related to customers and production completely, ultimately expanding the scope of employees' tasks. This involves entirely new areas of application, not merely the automation of processes. This is achieved through the use of databases, expert systems, and telecommunication networks. However, an advanced information system will yield the desired results if personnel competencies are transformed, encompassing organizational aspects (duties, authorities) and purely qualification-related parameters (capabilities, skills, and competencies).

Organizational development, through which evolutionary changes occur, refers to planning, initiating, and executing processes of social system changes by involving a broad range of participants. Organizational development is a long-term, meticulous, and comprehensive process of change and growth for the organization and its members. The process is based on training all employees through direct interaction and the transfer of practical experience. The goal of change is to simultaneously enhance the organization's productivity and the quality of work. Members of the organization themselves should carry out changes. Internal consultants (change agents) may serve as auxiliary forces without being the primary executors of the changes. Thus, organizational development can promote the democratization of labor.

An expanded concept of organizational development encompasses both structural and human resource aspects. Within the structural approach, efforts are made to create favorable conditions for achieving organizational development goals related to organizational structure and culture through changes in organizational regulation (e.g., organizational plans and descriptions of specific role functions). The human resource approach involves measures to enhance employees' qualifications and to stimulate their readiness to accept and implement changes. Organizational development is conducted in several stages. Initially, there is an "unfreezing" of social systems, where system members' views, values, and behavioral models are questioned, and their suitability for achieving systemic goals (such as productivity, innovation activity, and work humanization) is assessed. In the second stage, the movement towards change begins. New behavioral models and organizational regulations are tested and solidified through employee training.

Change processes require logical completion because they can last indefinitely. Therefore, stabilizing and consolidating new, officially sanctioned behavioral models and organizational rules are necessary. This occurs in the third stage of the change process. However, situations may arise where change efforts do not result in a new stable state. In such cases, the changes cannot be considered complete, and efforts should continue until the new one within the enterprise genuinely replaces the old state. Changes can initiate at multiple levels, specialized areas, and different hierarchical tiers or emerge like a wedge from the center of the hierarchical structure, gradually spreading to adjacent layers. It is important to note that the organizational development method is widely applied in the managerial practices of modern enterprises. The appropriateness of using a particular method depends on numerous factors, with the personnel's attitude towards changes and the understanding of authority by both management and employees being critical. Attitudes towards change can be either overt or covert. Change management can be applied in various situations and take on numerous forms. Depending on this, the emphasis is placed on either economic or social efficiency. Change management encompasses all planned, organized, and controlled alterations in implementing the enterprise's strategy.

*Nechyporenko T.D.*  
*PhD in Economics, teacher of financial and economic disciplines,*  
*Vinnytsia Technical Vocational College,*  
*Vinnytsia, Ukraine*

## **MODERN BUSINESS ENVIRONMENT: TRENDS AND PERSPECTIVES**

Entrepreneurial activity is a key driver of economic growth in any country. In many countries around the world, small and medium-sized businesses account for a significant portion of gross domestic product, playing an important role in creating jobs and stimulating innovation. In the face of constant socio-economic and political changes, monitoring the business environment is becoming a critical tool for businesses. It allows them to respond quickly to challenges, adapt strategies, and remain competitive. Analyzing current trends and prospects for business development is essential to ensure the stable operation of enterprises and increase their efficiency.

In today's environment, the business environment is a complex system where the internal processes of an enterprise are closely intertwined with external factors. Although many researchers consider these two aspects separately, we believe that to fully understand the essence of the business environment, it is necessary to take into account their interaction. The business environment is a dynamic system formed under the influence of both internal (corporate culture, strategies, resources) and external (economic, political, social) factors that interact with each other and affect the performance of the enterprise. The business environment is an open socio-economic system that is shaped by a variety of interrelated factors and institutions. It is characterized by the following key features [2]:

- institutional certainty: the functioning of a business is determined by a set of formal (legislation, regulators) and informal (norms, customs, trust) institutions that create rules of the game and limit the possibilities of economic actors;
- complexity and multilevel: the business environment encompasses a wide range of interrelated elements from the micro level (individual enterprise) to the macro level (global economy), including economic, social, political, technological and cultural aspects;
- dynamism and instability: the business environment is constantly changing under the influence of internal and external shocks, such as technological innovations, political crises, economic cycles and social transformations;
- territorial specificity: geographical location, natural resources, infrastructure, cultural features and the level of development of the region significantly affect the formation and functioning of the business environment;
- targeted focus: the business environment is aimed at ensuring the efficient use of resources, stimulating innovation, creating new jobs and improving living standards.

The key characteristics of the business environment reflect its role as a dynamic system that both constrains and stimulates economic activity. Understanding these

characteristics is a prerequisite for successful business operations and the development of effective economic policies.

In the course of analyzing scientific works on the business environment, it was found that its formation and functioning depends on a set of factors, including economic, political, technological, socio-demographic, environmental and cultural aspects. The assessment of the business environment of an enterprise is carried out using a multifactor analysis, which includes the following stages:

1. Determining the importance of factor groups: each group of factors (e.g., economic, political, social) receives a numerical coefficient that reflects its importance for a particular enterprise.

2. Identification of significant factors: within each group of factors, the weight of each individual factor is determined, which allows to assess its impact on the overall situation.

3. Scoring of the factors: each factor is assigned a score on a scale from -10 to 10, which reflects its positive or negative impact on the company's operations.

4. Bonus evaluation of factors: additionally, factors can be evaluated on a bonus scale, which allows taking into account additional aspects.

5. Comprehensive assessment: based on the data obtained, a total score is calculated that characterizes the overall state of the business environment. The results are interpreted on a scale: from -20 to 0 – hostile environment, from 1 to 9 – environment with opportunities and threats, from 10 to 20 – favorable environment [3].

The research results clearly indicate a close relationship between business environment factors and enterprise performance. Changes in the external environment directly affect management decision-making and business performance.

The current business environment in Ukraine for small and medium-sized enterprises is characterized by significant challenges. The main factors limiting the development of SMB include [1]:

- excessive regulatory overregulation: complex and cumbersome procedures for obtaining permits, licenses and certification create significant barriers to starting and running a business;
- corruption risks: lack of effective competition among public authorities and low level of accountability of officials contribute to the spread of corrupt practices;
- imperfect control mechanisms: insufficiently effective state supervision and control procedures create an additional burden on business;
- insufficient financial support: limited access to financial resources, both bank loans and government support programs, hinders SME development;
- weak institutional support: underdeveloped system of state support for SMEs, lack of effective mechanisms of interaction between the state and business;
- low level of entrepreneurs' awareness: insufficient awareness of entrepreneurs about state support opportunities and mechanisms for participation in tender procedures;
- weak support infrastructure: imperfect system of providing consulting, information and other types of support to SMEs;
- low innovativeness: insufficient use of modern technologies and innovative approaches in conducting;
- insufficient skills: lack of qualified personnel capable of ensuring effective management and development of SMEs;
- low level of business culture: lack of trust between business and the state, lack of transparent rules of the game.

To overcome the obstacles that hinder the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, a set of measures should be developed and implemented, including carry out accents on:

1. Simplification of regulatory procedures: introduce electronic platforms for obtaining permits, licenses, and certification, and optimize procedures to reduce bureaucratic barriers to simplify processes for entrepreneurs.

2. Increase transparency and accountability of public authorities: introduce a system of monitoring and evaluation of the activities of public authorities, which will reduce corruption risks and ensure greater accountability of officials.

3. Improving control mechanisms: reform of the system of state supervision and control with a focus on preventive measures, which will reduce the administrative burden on business.

4. Expanding financial support: creating additional financing mechanisms, such as microcredit, venture capital, and developing government support programs to ensure access to financial resources for SMEs.

5. Strengthening institutional support: developing a comprehensive SME support program, including information campaigns, training programs, and advisory services that will improve the interaction between the state and business.

6. Raising awareness of entrepreneurs: organizing informational seminars and webinars, developing educational programs and resources to inform entrepreneurs about state support opportunities and mechanisms for participating in tenders.

7. Development of support infrastructure: creation of regional SME support centers that will provide consulting, information and technical services to entrepreneurs, as well as promote the development of business networks.

8. Stimulating innovation: implementing programs to support innovation, providing grants for research and development.

9. Staff development: implementation of programs to improve management skills and professional competence.

10. Improving business culture: conducting educational programs and promoting ethical business standards to create a transparent business environment.

These measures will help to create favorable conditions for the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine, which in turn will contribute to economic growth and improve the quality of life of the population. Thus, the business environment serves as an indicator of the development of the country's economy and acts as a positive or negative factor affecting the functioning of enterprises.

### *References*

1. Bila I. S. (2020). Destruction of the management system of the modern business environment. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 2 (25), 91-96.

2. Nedilska S. (2022). The functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine, the current state and prospects for development. *European Science*, 2, 127-135. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-15-02-020>

3. Pikulyk O.I. (2021). Business environment in Ukraine: problems and prospects for development. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 2 (119), 23-26.



*Nizhnikov Ilyya*  
*Postgraduate,*  
*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **TOOLS FOR MEASURING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

The developed methodologies are based on a cross-cutting assessment, by sector and scale, of social investments and did not involve the introduction of complex calculation indicators, which made it possible to compare different companies, organisations and institutions regardless of their type, type, scale of activity, legal form, departmental affiliation and location. At the same time, the comparison is based on performance indicators specific to each business.

Based on the results of the calculations, three types of social investment efficiency can be distinguished:

1. Resultant =  $R/G$  – the ratio of the result obtained to the goal set (more effective is the activity that makes it possible to achieve the desired results).

2. Economic =  $P/I$  – the ratio of results to resource inputs (more effective is the activity that allows to obtain the result with lower costs).

3. Expediency =  $G/P$  – the ratio of goals to real social problems (more effective are those activities that solve real social problems).

Thus, the effectiveness of socially responsible business can be assessed from two perspectives:

1. For society (the amount of social costs).

2. For the business (what these expenditures give to the business itself - achievement of greater publicity, improvement of public opinion, growth of financial indicators, capitalisation).

The evaluation system laid down in these methodologies uses standard data on the company's social policy and does not imply additional research. The scientific and methodological task, therefore, is to identify correlations between the volume of social investments and indicators of the quality of life in the region of presence and the development of social infrastructure, increasing the investment attractiveness of a business entity.

Among modern attempts to create a unified methodology, development is of interest. It is focused on assessing the dynamics of business investment indicators in social responsibility and social policy programmes, allowing to evaluate and compare social investments and social policy regardless of the profile and scale of companies' and organisations' activities. The basis for such a comparison is the distribution of points in the main areas of social policy. The actual scores are determined in proportion to the dynamics of these indicators over a specific time period. The result of the assessment in this case is the sum of the points scored.

To assess efficiency, this methodology suggests using the following indicators:

1) the ratio of wage growth rate to the growth rate of labour productivity for the comparable period;

2) staff turnover for the reporting period.

Then, based on the calculated indicators, enterprises are ranked by the level of social responsibility. On the basis of this methodology, a system of indicators - "information map" - has been developed, which assesses the social responsibility of a business in four categories:

1) internal expenditures in human capital;

2) expenditures in the development of relations with stakeholders;

3) investments in the social infrastructure of the territory of presence;

4) image components of social responsibility (stability of economic indicators, growth of publicity, recognition of the company). economic performance, increased visibility, recognition and respect).

Based on the studies [3], we propose to group the indicators of social responsibility of business into three areas: economic, social and environmental.

Each of the directions can be characterised through the allocation of structural hierarchical levels from the micro-level (the level of an individual enterprise) to the mega-level (the global level including transnational corporations and international commodity markets). Intermediate levels include the macro level (the level of interaction between institutional structures) and the meso level (industry level). Social responsibility indicators are present at each level, varying in relation to the scale of manifestation. Thus, if at the mega level the requirements of the world community for socially responsible business are discussed, then at the micro level we will talk about the formation of a pool of highly qualified employees or the level of impact of negative externalities of the production activities of a particular business entity on the population living in the territory affected by its activities on the territory of the spreading area.

When calculating this indicator, we propose to take into account two circumstances. Firstly, to take into account the financial costs incurred by the firm to implement socially responsible measures in the territory of presence within the framework of levelling the damage inflicted on it. Secondly, to proceed from the understanding that investments to compensate for damage to the territory of presence should be fairly distributed among economic entities involved in the distribution of rent from coal mining.

As such an indicator we propose to use the coefficient of sufficiency of investments for levelling the damage caused to the territory of presence within the framework of social responsibility of business.

We propose to calculate this indicator by the formula:

$$Y_{sr} = (I_t + N_t) / U_t, \quad (1)$$

where

$I_t$  – financial costs of levelling the damage caused to the territory of presence within the framework of implementation of socially responsible measures by coal mining companies in the current calendar year in the territory of presence;

$N_t$  – tax payments to the budget system from coal mining enterprises in the current period of time (calendar year);

Ut – total damage caused by enterprises to the territory of presence in the current year.

The reference value of the calculated indicator should not be less than 0.75, as 25% of the investments on levelling the damage caused to the territory of presence should be made by the state, as one of the recipients of the rent from coal mining activities. Reference value of the indicator was formed on the basis of the response of the consulting firm VYGON Consulting, according to which the state withdraws 25% of the cash flow, formed by coal mining enterprises.

As a result of a simple transformation of this formula, it is possible to calculate the necessary level of investment in levelling the damage caused to the territory of presence within the framework of social responsibility of business, which meets the criterion of sustainable territorial development. This criterion is taken as a full levelling of the damage caused to the natural and social sphere as a result of coal mining activities

$$I_t = 0.75 U_t - N_t \quad (2)$$

The proposed indicator allows to determine the level of social responsibility of business to the territory of presence from the position of ensuring its sustainable development. In turn, the total amount of investment from the state, region and municipality should be at least 25% of the level of business investment in environmental, infrastructural and social activities as part of its social responsibility in accordance with the criteria of sustainable territorial development.

The indicator is rather simplified, but it allows us to determine, without lengthy mathematical calculations, to what extent the business activity complies with the principles of social responsibility, first of all, to the territory of presence. to the territory of presence.

#### *References:*

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. (2019). Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Ефективна економіка, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>.

2. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. (2020). Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр., № 1–2. С. 57–64. DOI: 10.31767/nasoa.1-2.2020.06.

3. Євтушенко В. А. (2013). Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ “ХПІ”, № 46 (1019). С. 53–63.

4. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. (2012). Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. Проблеми економіки, № 3. С. 137–141.

***Posternak Iryna***

*candidate of technical sciences, associate professor, the associate professor  
department organization of construction and labor protection,*

***Posternak Oleksii***

*student of higher education degree "Bachelor" educational professional  
program "Construction and civil engineering"  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture,  
Odessa, Ukraine*

## **PLANNING THE DEVELOPMENT OF CITY BUILDING ENTERPRISES**

In town-planning is shown the tendency to integration, both in sphere of production of goods, and in management sphere; the expanded reproduction demands the further increase level a division of labor, concentration and specialization of building manufacture, an intensification exchange of results is industrial-economic activities. As one of perspective forms integration various complexes act in town-planning structure; in the course formation plans social and economic development of large cities even more often there is a situation when for increase of efficiency used financial, material and a manpower concentration of efforts, but also new progressive forms the organization of building manufacture – corporate, scientific and technical is necessary not simply, power efficiency [1].

In work the scheduling method in the organization of building manufacture is used. The planned schedule is such design document, in which dynamically (i.e. in time) terms and costs performance works are displayed. The planned schedule can be presented in various forms (descriptive, matrix, a sheet-calendar, graphic, etc.) From which the most evident is the graphic form. Last is widely applied in the form of the linear schedule chart (Gantt chart) and the network schedule (count). In substantial aspect the planned schedule it is system unites technology, the organization and economy building manufacture. Planned schedules are a basis both for the organization building manufacture, and for projects management. Planned schedules it is developed as a part of following projects: the business plan the investment building project; the project organization of building; the project a substantiation of investments; offers for its representation on the contract auctions; the project manufacture works; the project annual organization of works the building organization; technological cards, etc. The planned schedule also is a basis for formation the schedule of financing building and the schedule a monetary stream, connected with an estimation economic efficiency of the project.

For the description conditions performance kinds of works technological cards, for the description of processes – cards of labor processes serve. In some cases these descriptions are supplemented with technological normal which define all essential conditions and ways the control of works and the operations, necessary for their qualitative and effective performance.

Such are the most general features, testifying that at the organization management CSTC T-PPR it is impossible to adapt only an operating economic mechanism, search of new forms and methods is necessary. In effect, the main problem is today maintenance coordination in activity of the controls concerning various links and levels building branch. Suggest them to unite "under the general roof" more often. But such structures are too bulky, unhandy, and are not always realized in practice, especially in building. It is necessary to organize thus participants CSTC T-PPR that they, realizing own purposes, would reach also the general results – we will tell, with partners in building of those or other building objects or with accessory manufacturers, though and not participating directly in works, but providing them, etc. Such mechanism is coordination. Integrity CSTC T-PPR is given by not so much spatial organization, how many that end result – a product of manufacture of reconstruction which and is created by builders. Now, when the emphasis becomes on economic control levers, neglect lessons coordination management in relation to primary economic cells are necessary for considering.

There are such constructive elements buildings for which thermal protection perfection is not unique or at least a reconstruction main objective. Some constructive elements building and without that require improvement, replacement or reconstruction, for example, them the decayed window covers, not tight or even the proceeding roof, the peeled off plaster on a facade concern. In such cases an expense for power reconstruction are inevitable, because suffers not only functionality a building and its suitability for residing, but also building aesthetics, and elimination these lacks any case will demand financial expenses.

Line methods the organization works can be calculated in the different ways, therefore they have received names of methods calculation the organization works. We will consider a method of continuous use of resources (M-CUR).

For calculation formation streams on method M-CUR we will consider the line organization of works presented by matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building Odessa under standards power efficiency (tab. 1).

On four building objects (buildings of historical building Odessa), defined as private fronts of works, are carried out four kinds of works in rigid technological sequence (A→B→C→D) on each object: plaster works (index A), priming works (index B), under paint putty works (index C) and works on colorings (index D). The sequence development private fronts works also is fixed by the following sequence: 1→2→3→4.

Each kind of work is carried out by constant cast which pass to the following object only after the full termination work on previous object. If the given complex works was carried out by a consecutive method its minimum duration would be equal to the sum of durations of all works entering into a given complex:

$$T = 7+9+6+8+2+3+2+3+13+17+11+15+5+8+4+6 = 119\text{days.}$$

For the line organization works at performance any work on any object performance two obligatory conditions is required: 1) the termination the given kind of work a resource on previous object (resource readiness of executors); 2) the

termination a previous kind of work on the given object (technological readiness private front of work).

Table 1

**Matrix durations and the schedule internal painting and decorating, at reconstruction buildings of historical building of Odessa under standards power efficiency, calculated by a method of continuous use resources**

Index and the name of works	Private front of work				Total duration of work
	I	II	III	IV	
A. Plaster works	0      7 7	7      16 9	16      22 6	22      30 8	30=7+9+6+8
B. Priming works	23      25 <u>2</u>	25      28 3	28      30 2	30      33 3	$T_B^w = 23$ 10=2+3+2+3
C. Under paint putty works	25      38 <u>13</u>	38      55 <u>17</u>	55      66 <u>11</u>	66      81 <u>15</u>	$T_C^w = 2$ 56=13+17+11+15
D. Works on coloring	64      69 5	69      77 8	77      81 4	81      87 <u>6</u>	$T_D^w = 39$ 23=5+8+4+6
Total durations of fronts of works	69=69-0 27= 7+2+13+5 42=69-27	70=77-7 37= 9+3+17+8 33=70-37	65=81-16 23= 6+2+11+4 42=65-23	65=87-22 32= 8+3+15+6 33=65-32	Stretching of communications frontal – 150

Source: It is developed by authors on the basis scheduling.

In the centre of each element tab. 1 values duration works in days are shown. At formation of schedules works the primary goal consists in calculation terms manufacture works or, otherwise, terms the beginnings and the terminations works.

For the given stream (tab. 1) as restriction maintenance of continuous performance of each kind of work (a zero stretching of resource communications), and as criterion function – the greatest possible rapprochement of adjacent kinds of works (private streams) is entered.

It is offered to create in the city Odessa "the Corporate scientific and technical complex town-planning power reconstruction "CSTC T-PPR", as the innovative organizational structure using in practice the saved up scientific and technical potential for reconstruction buildings historical building of Odessa under standards power efficiency. The considered method of calculation building stream M-CUR possesses positive property of an effective utilization of cost labor and machine resources, at their considerable (defining duration of works) costs; however thus there are breaks in development of separate private fronts of works.

*References*

1. Posternak, I. M. (2020). Orhanizatsiia vyrobnytstva rekonstruktsii budivel istorychnoi zabudovy mist: *zvit pro NDR z 01.01.2017 po 31.12.2020 (promizhnyi) / Odeska derzh. akademiia budivnytstva ta arkhitektury*; ker. I. M. Posternak. Shyfr temy 55-NDR/VI № derzhreiestratsii 0117U002172. Odesa, 74 s.

***Serazhym V.J.***

*3<sup>rd</sup> year of study,*

*State University of Trade and Economics*

*Supervisor: Sai D.V.*

*candidate of economic sciences, associate professor,  
associate professor of the World Economy Department,*

*State University of Trade and Economics,*

*Kyiv, Ukraine*

## **INNOVATIONS IN MARKETING RESEARCH FOR BUSINESS FORECASTING**

In today's business world, where markets are changing rapidly and technology is developing at an incredible speed, traditional marketing research methods are becoming less effective in accurately predicting the future. This creates a need to implement innovative approaches that allow businesses to receive more accurate and up-to-date forecasts. One of the most important innovations in this area is use of big data (Big Data) and artificial intelligence (AI).

Collecting and analyzing large volumes of data in real-time allows businesses to gain valuable insights into consumer behavior, preferences, and market changes. Artificial intelligence and machine learning can analyze this data much faster and more accurately than traditional methods. This allows for more accurate forecasts of product demand, consumer behavior and changing market conditions. For example, platforms for forecasting the demand for goods and services, such as Google Trends, use the analysis of search queries and user behavior to predict future market trends [1].

Social networks have become an important source for marketing research. Using data analysis from platforms such as Facebook, Instagram, Twitter and LinkedIn allow researchers to study audience sentiment and behavior in real time. Innovative methods such as online surveys and interactive consumer panels also provide a deeper understanding of market trends. They allow you to collect quick and up-to-date information without the need for lengthy and costly field research. In addition, such methods make it possible to cover a large number of respondents in a short time, which increases the effectiveness of forecasting. This is especially useful for businesses that seek to better understand their target audience and monitor trends that may influence future consumer decisions [2].

In addition to the use of big data and AI, innovative methods of data collection also include the use of the Internet of Things (IoT) and mobile applications. Virtual (VR) and augmented reality (AR) are becoming innovative tools in marketing research, especially in the field of new product testing or interface design. The use of AR and VR allows businesses to create virtual environments where users can interact with products or services before they are launched on the market. This allows companies to get feedback from consumers in the early stages of development, which reduces the risks of failure in the market and helps to make better decisions. Many global brands

are already actively using these technologies to improve marketing research. These technologies allow collecting data on consumer behavior in real time, which enables businesses to quickly respond to changes in the market [3]. For example, IKEA offers its customers an application based on AR, that can help to virtually place furniture in real space with an aim -to better understand how it will look in a specific interior.

It is also important to mention empathic research and neuromarketing, which allow a deeper understanding of the psychological aspects of consumer decision-making. In general, the goal of neuromarketing is to find answers to the question of why consumers prefer this or that product, as well as to develop techniques to encourage the consumer to buy not only on a conscious, but also on an unconscious level. With the help of such methods as eye tracking, analysis of facial expressions and measurement of brain activity, data can be obtained about the emotional reactions of consumers to various marketing stimuli. These techniques help predict how consumers will respond to new products or advertising, allowing businesses to create more personalized and effective marketing strategies. Therefore, almost all large IT companies either use the services of firms specializing in neuromarketing research or have their own departments for this purpose. For example, Microsoft uses EEG data to figure out how users interact with computers, and Google works with neuromarketing agencies to measure audience response to YouTube ads and determine which format viewers like best. Apple and Facebook have neuromarketers on staff [4].

In conclusion, we can note that innovations in marketing research, including the use of big data, artificial intelligence, predictive analytics, VR/AR and neuromarketing, are opening up new opportunities for business forecasting. They make it possible to more accurately predict market trends, to get deeper knowledge of consumers and to build sustainable competitive advantages. In the future, a business that will actively use these innovations will be able to achieve greater stability and success in the market.

#### *References:*

1. Новітні технології маркетингових досліджень та аналізу ринку | Наукові журнали та конференції. *Academic Journals and Conferences* /. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-2-2021/novitni-tehnologiyi-marketyngovyh-doslidzhen-ta-analizu-rynku> (date of application: 25.09.2024).
2. Упровадження досліджень майбутнього у маркетингову діяльність компаній *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240315> (access date: 27.09.2024).
3. Маркетингові дослідження: потужний інструмент для пошуку інсайтів. *YouScan*. URL: <https://youscan.io/ua/blog/market-research/> (access date: 27.09.2024).
4. Нейромаркетинг: що це, його історія, методи та завдання | Neuro-Knowledge. *Neuro-Knowledge*. URL: <https://neuro-knowledge.com/uk/what-is-neuromarketing/> (access date: 28.09.2024).



*Shi Guangming*  
*Postgraduate,*  
*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **INTRODUCTION OF MAPPING IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

Mapping the production strategy in an industrial enterprise is an important way to evaluate and visually explicate the perspectives, goals and activities, as well as the cause and effect relationships between them. Organising the goals in each specific perspective and mapping the strategic relationships between all units serves as a way to evaluate the goals to ensure that they are consistent and comprehensive.

A strategy map is a visual way to communicate how the different units of an industrial enterprise interact with each other, which facilitates the cascading of the balanced scorecard because it can be created at different levels of management (1 to 3) of that enterprise and each level's map can be reviewed for alignment with the overall strategy map. The diagram, which is built in accordance with the development of an industrial enterprise, is fully recorded in the strategic map, and all the indicators obtained are actually distributed by the divisions of this enterprise, such as: financial and economic; marketing; business process; professional training and growth (economic and professional).

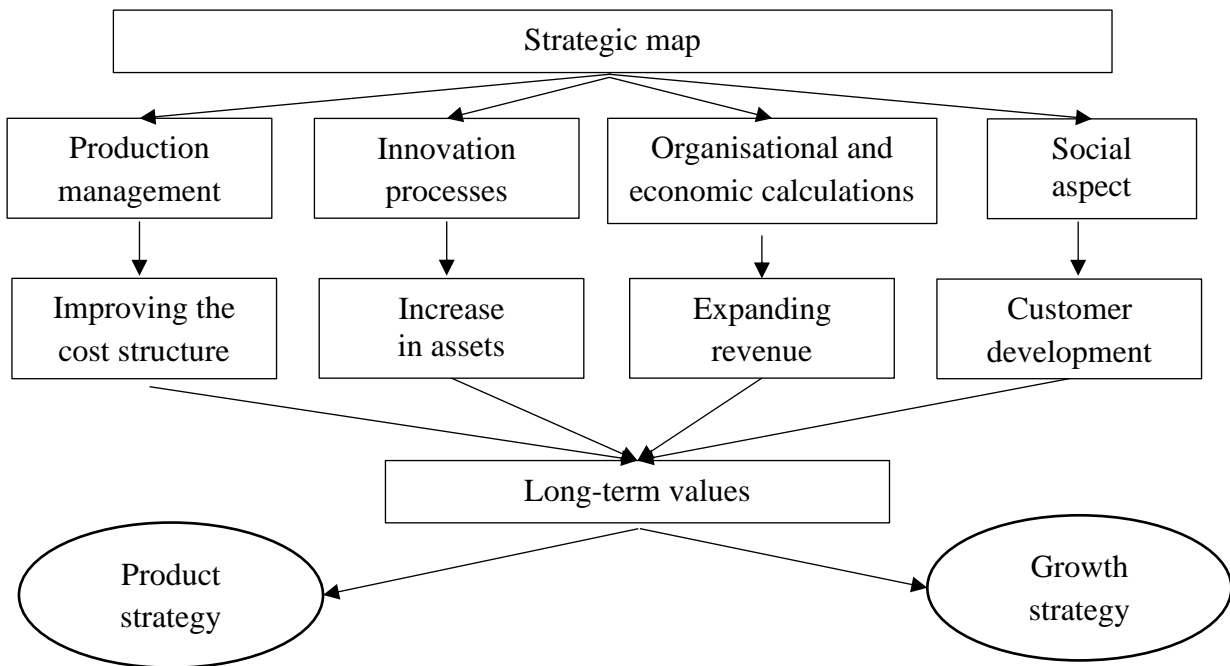
The strategic map provides a regulatory checklist of all components of the production strategy and its interrelationships. All information is contained in the strategic map on one page, and this allows for relatively easy strategic communication.

The financial perspective looks at the creation of long-term shareholder value and is built on the basis of: productivity management strategies; improving the cost structure and asset utilisation; production strategy, which includes a growth strategy and a sales strategy that contribute to the growth of production and services, as well as the implementation of innovative production processes, which necessarily entails changes: in the conditional policy; improvement of product quality; diversity of products; expansion of after-sales services; close business cooperation with partners; service branding. When working with customers (especially with regular customers), industrial enterprises should develop and implement a variety of services, expand the range of products, which will have a powerful information base that should be constantly updated, and work as a team, including not only employees of the industrial enterprise, but also customers.

At the same time, cause-and-effect relationships should be constantly monitored and shown by arrow connections [2].

After reviewing the principles of building strategic maps, it becomes possible to use mapping to help describe the production strategy and capture the performance indicators used to calculate the production competence index and the business activity

index. These indicators influence the process of aligning divisions and production units, which can be called the overall strategy (Fig. 1).



*Figure 1. Key components of the strategic map*

The main components of the strategic map are based on the interaction of all departments, which justify all production results, and are focused on a production strategy that involves significant changes in culture. Organisational change is an evolutionary process. Consistent executive leadership, engagement, active sponsorship and support are crucial to maintain momentum in addressing the challenges that industrial enterprises inevitably face [3].

The executive team must be in agreement not only with each other, but also with the vision for the development of the industrial enterprise.

The strategic map shows the created value propositions, which are integrated with each other in one graphical representation, where it is immediately possible to significantly help in increasing the competitiveness of an industrial enterprise by communicating with managers in the form of a mapping strategy.

#### *References:*

1. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С., Чернова Н.Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование. Харьков : ИНЖЭК, 2004. 144 с.
2. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : колективна монографія / І.Ю. Єгоров та ін. ; за ред. І.Ю. Єгорова, О.І. Никифорок, В.Е. Ліра ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 308 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/321.pdf>
3. Онофрійчук О.П. Економічна безпека підприємницької діяльності в умовах розвитку цифрової економіки : автореф. дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Маріуполь, 2021. 24 с.

*Wang Fei*  
*Postgraduate,*  
*Volodymyr Dahl East Ukrainian National University,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **INNOVATIVE TRANSFORMATIONS AT REGIONAL ENTERPRISES**

Structural changes are undoubtedly transformative in nature. In the context of innovation activity, this leads to the fact that, as a result, unmanaged structural changes may not lead to further intensification of innovation development, but, on the contrary, may lead to its attenuation or curtailment due to the emergence of strong disturbing effects that reduce the effectiveness of innovation.

In this regard, it is possible to identify the general features of structural changes that are the impetus for further innovative development, where they acquire certain specifics:

1. Comprehensiveness or involvement of changes in all elements of a given production system, and the changes that take place should generally increase the innovative potential of the system, creating a basis for further innovative development.

2. Scale, which means that the consequences of the shift will spread over time beyond the boundaries of the system in question, restructuring higher-level systems, giving them the character of innovation and changing the innovation sustainability and, as a result, the effectiveness of innovation activities of both individual economic systems that initiate the shift and the entire national system as a whole.

3. Transformational nature of changes, which shows that structural shifts occur in the process of system development, leading to a change in its structure, emergence of new elements and/or new laws of their interrelations. In this case, the change in structure forms a new approach to the organisation of innovation processes, the formation of an innovative culture of economic systems and channels for the distribution of innovative products and technologies, which contribute to the growth of innovation receptivity and increase the innovation activity of systems.

4. The quality of the changes is determined by the presence of new systemic integral qualities (innovation sustainability, resilience) arising in the process of transformation of the system structure, which should lead to a two-level increase in the innovation susceptibility of the studied production system: as a result of the structural change itself and due to the overall increase in the innovation susceptibility of higher-level systems.

Thus, structural shifts in innovation activity can be of different directions, so they require management interventions to improve the efficiency of innovation activity of economic systems by increasing the sustainability and security of development in the long term. In the long run, when such management is created and their efficiency growth rates are maintained, structural processes allow for the formation of a self-developing innovative economic system.

Structural shifts can be classified into innovative, neutral and regressive according to the nature of their consequences. Neutral structural changes are those changes in the internal structure and quality of the system that lead to the preservation of the existing level of its innovative stability. Regressive ones, in their turn, lead to the loss of existing results of innovation activity and the curtailment of the system's innovation potential. The category of innovative structural shifts includes such changes in the internal structure of economic systems of different levels that are a transformation of the existing laws of interrelationships between its elements and lead to the emergence of qualitatively new integrated system qualities (including innovation sustainability), increase the pace and efficiency of innovative development of the system. In this regard, innovative structural shifts acquire the following specific features: irreversibility, evolutionary nature, and outstripping development. In the process of innovation activity, an irreversible transformation of systems takes place, which is consolidated and ends with a change in structure, the emergence of systems of a new qualitative level. Changes in the innovation potential of the system and its further development on the basis of structural changes form the evolutionary nature of the shifts, and the ability to create an impetus for further innovative development of the system determines its leading character.

Thus, the structural changes initiated by innovations have an innovative character at their inception, which can lead the economic system to a new level of innovation sustainability.

Overcoming the economic crisis in the industry of our country should be considered as an additional incentive for industrial enterprises to realise the potential for development and economic growth through the introduction of innovative technologies in the field of production and management, which allow to increase the intensity of use of limited resources and, thus, successfully solve the main problem of economic development of enterprises and the region in which they are located.

Development as a separate process has the following stages [39]:

the first is associated with the preparation of the prerequisites for the formation of this process, it is mainly an external movement;

the second is the transition to internal movement;

the third stage is the formation, transformation by the new process of the conditions from which it emerged;

the fourth is the actual development, sustainable existence on its basis;

the fifth is the destruction of the process.

#### *References:*

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с.
2. Калиновська Н. Л., Григор'єв О. Ю. Ризики інноваційної діяльності підприємств. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 19-21 травня 2011 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 272 – 273.
3. Shalneva M. S., Zaitseva K. A., & Chernysheva M. A. Features of Corporate Innovation Risk Management. In S. I. Ashmarina, V. V. Mantulenko, M. I. Inozemtsev, & E. L. Sidorenko (Eds.), *Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*. 2021. Vol. 106. P. 1363-1372. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences European Publisher. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.04.02.162>.

*Абдуллаєва А.Р.*  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: Пархоменко О.Ю.*  
*к.ф-м.н., доцент,*  
*доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук*  
*та інформаційних технологій,*  
*Миколаївський національний аграрний університет,*  
*м. Миколаїв*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а бізнес-середовище постійно змінюється, здатність прогнозувати тенденції та адаптуватися до них стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Інтелектуальні системи комунікації (ІСК) виступають потужним інструментом, який дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й отримувати цінні дані для прогнозування розвитку бізнес-середовища. У цій доповіді ми розглянемо, як ІСК можуть бути використані для аналізу тенденцій ринку, передбачення поведінки споживачів та оптимізації бізнес-стратегій.

Інтелектуальні системи комунікації – це комплексні технологічні рішення, які використовують штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, обробку природної мови та аналіз великих даних для забезпечення ефективної взаємодії між різними учасниками бізнес-процесів. Ці системи здатні не лише обробляти та передавати інформацію, але й аналізувати її, виявляти закономірності та генерувати прогнози.

Одна з ключових функцій ІСК у контексті прогнозування розвитку бізнес-середовища – це здатність збирати та аналізувати величезні обсяги даних з різних джерел. Так, компанія Amazon використовує ІСК для аналізу відгуків клієнтів, повідомлень у соціальних мережах та запитів у службу підтримки. Це дозволяє їм не лише покращувати якість обслуговування, але й прогнозувати майбутні тренди в споживчих уподобаннях. Bloomberg Terminal, потужна фінансово-аналітична платформа, використовує ІСК для обробки новин, фінансових звітів та ринкових даних у реальному часі. Це дозволяє інвесторам та аналітикам прогнозувати зміни на фінансових ринках та приймати обґрунтовані рішення. Компанія Walmart впровадила ІСК для аналізу даних про поставки, продажі та запаси. Це дозволяє їм прогнозувати попит, оптимізувати закупівлі та мінімізувати витрати на логістику.

ІСК відіграють спеціальну роль у прогнозуванні поведінки споживачів, що є ключовим аспектом розвитку бізнес-середовища. Наприклад, Netflix використовує складні алгоритми машинного навчання для аналізу переглядів користувачів та надання персоналізованих рекомендацій. Це не лише покращує користувацький досвід, але й дозволяє компанії прогнозувати майбутні тренди в

споживанні контенту та планувати виробництво нових шоу та фільмів. Компанія Starbucks використовує ІСК для аналізу даних про продажі, погоду, локальні події та інші фактори для прогнозування попиту на різні продукти в різних локаціях. Це дозволяє їм оптимізувати запаси та персонал, що призводить до підвищення ефективності та зниження витрат. Автомобільна компанія Tesla використовує ІСК для аналізу взаємодії клієнтів з їхнім веб-сайтом, додатком та в шоу-румах. Це дозволяє їм прогнозувати ймовірність покупки та оптимізувати маркетингові стратегії.

На основі даних, отриманих за допомогою ІСК, компанії можуть оптимізувати свої бізнес-стратегії. Наприклад, авіакомпанія Delta Airlines використовує ІСК для аналізу даних про попит, конкурентні ціни та інші фактори для динамічного коригування цін на квитки. Це дозволяє їм максимізувати прибуток та заповнюваність рейсів. Рітейлер Target використовує ІСК для аналізу даних про продажі, тренди в соціальних мережах та демографічні дані для прогнозування попиту на різні товари. Це допомагає їм оптимізувати асортимент у кожному магазині та покращувати управління запасами. Компанія Procter & Gamble використовує ІСК для аналізу відгуків споживачів, тенденцій ринку та даних про використання продуктів для прогнозування майбутніх потреб споживачів та розробки інноваційних продуктів.

Незважаючи на потужний потенціал ІСК у прогнозуванні розвитку бізнес-середовища, існують певні виклики та етичні аспекти, які необхідно ретельно розглянути. Одним із ключових питань є конфіденційність даних. Збір та аналіз великих обсягів даних про споживачів піднімає важливі питання щодо захисту приватності. Компанії повинні забезпечити, щоб їхні практики збору та обробки даних відповідали законодавчим нормам, таким як GDPR у Європі. Ще одним викликом є упередженість алгоритмів, оскільки ІСК, що базуються на машинному навчанні, можуть успадковувати та посилювати упередження, присутні в навчальних даних, що може призвести до несправедливих або дискримінаційних рішень. Крім того, надмірна залежність від ІСК для прийняття рішень може призвести до нехтування людським досвідом та інтуїцією, які часто є критично важливими в бізнесі. Нарешті, враховуючи важливість даних, які обробляють ІСК, забезпечення їх безпеки від кібератак стає критично важливим завданням. Загалом, хоча ІСК мають великий потенціал у прогнозуванні розвитку бізнес-середовища, необхідно ретельно враховувати ці виклики та етичні аспекти, щоб реалізувати цей потенціал відповідальним та ефективним чином.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та обробки великих даних відкриває нові захопливі можливості для використання інформаційно-системних комплексів (ІСК) у прогнозуванні розвитку бізнес-середовища. Одним із ключових напрямів є інтеграція ІСК з Інтернетом речей (ІоТ). Поєднання цих технологій дозволить отримувати ще більший обсяг даних для аналізу, що, своєю чергою, підвищить точність прогнозів. Наприклад, виробничі компанії зможуть точніше прогнозувати необхідність обслуговування обладнання, спираючись на дані, отримані від різноманітних сенсорів.

Крім того, вдосконалення технологій обробки природної мови дозволить ІСК краще розуміти контекст та нюанси людської комунікації, що матиме позитивний вплив на точність прогнозів. Це особливо важливо в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища, де важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні зміни.

Ще одним перспективним напрямком є розширене використання предиктивної аналітики. ІСК будуть все частіше застосовувати складні методи прогнозування, спрямовані не лише на короткострокові тренди, а й на довгострокові зміни в бізнес-середовищі. Це дозволить компаніям завчасно підготуватися до майбутніх викликів та можливостей.

Врешті-решт, у майбутньому ІСК зможуть не лише надавати прогнози, а й автоматично приймати певні бізнес-рішення на основі цих прогнозів, звичайно, під наглядом людини. Це значно підвищить ефективність та швидкість реагування компаній на зміни в бізнес-середовищі.

Інтелектуальні системи комунікації стають невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, надаючи компаніям потужний інструмент для прогнозування тенденцій ринку, поведінки споживачів та оптимізації бізнес-стратегій. Вони дозволяють обробляти величезні обсяги даних та виявляти закономірності, які можуть бути непомітними для людського ока.

Однак, важливо пам'ятати, що ІСК – це лише інструмент, і його ефективність залежить від якості вхідних даних та вміння інтерпретувати результати. Крім того, етичні аспекти використання ІСК, такі як захист приватності та забезпечення справедливості алгоритмів, повинні бути в центрі уваги при впровадженні цих систем.

У майбутньому, із розвитком технологій штучного інтелекту та обробки великих даних, роль ІСК у прогнозуванні розвитку бізнес-середовища буде лише зростати. Компанії, які зможуть ефективно використовувати ці технології, отримають значну конкурентну перевагу в швидкозмінному світі бізнесу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Mengov G., Nenov I. Towards an Intelligent Neural System for Economic and Business Forecasting. 2020 IEEE 10th International Conference on Intelligent Systems (IS), Varna, Bulgaria, 28-30 August 2020. 2020.

URL: <https://doi.org/10.1109/is48319.2020.9200124>.

2. Rayed C. A. Using Business Intelligence Solutions for forecasting in Marketing Researches. International Journal of Informatics and Communication Technology (IJ-ICT). 2019. Vol. 8, no. 2. P. 102.

URL: <https://doi.org/10.11591/ijict.v8i2.pp102-110>.

3. Intelligent Decision Support System for Business Forecasting Using Artificial Intelligence / B. Li et al. Arabian Journal for Science and Engineering. 2021.

URL: <https://doi.org/10.1007/s13369-021-05886-z>.

**Андрейченко А.В.**

*д.е.н, професор,*

*завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом*

**Шарандак О.М.**

*магістрант ОПП «Економіка, планування та управління бізнесом»,*

*спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Легка промисловість України є однією з найбільш соціально значущих галузей промисловості, яка надає велику кількість робочих місць для населення. Ефективність галузі залежить від багатьох економічних факторів та раціонального розміщення її підприємств. Легка промисловість – це комплексна галузь, що включає майже 20 підгалузей, які об'єднані в три групи:

- текстильна, в тому числі, бавовняна, лляна, вовняна, шовкова, трикотажна;
- швейна;
- шкіряно-взуттєва і хутрова.

За випуском продукції перше місце займає текстильна промисловість, головною галуззю якої – бавовняна [1]. Варто зазначити, що бавовняне виробництво країни знаходиться у великій залежності від постачальників сировини, що надходить переважно з Узбекистану та Єгипту. Основними центрами галузі є Херсон, де працює найпотужніший в Україні бавовняний комбінат, Тернопіль, Донецьк, Нікополь (ниткова фабрика), Чернівці.

З початком повномасштабного вторгнення українські виробництва легкої промисловості зіткнулися з низкою проблем такі як: відтік кваліфікованих кадрів за кордон, ускладненою логістикою, мобілізацією, енергозабезпеченням підприємства тощо. Ринок товарів легкої промисловості в Україні займає друге місце за обсягами споживання після харчової продукції. У зв'язку з цим уряд спільно з виробниками працює над тим, щоб усе, що можна виробляти в Україні, вироблялося саме в країні. Пріоритетом є підтримка українських виробників. Для того щоб допомогти легкій промисловості розвиватися в умовах найважчих викликів, держава пропонує програми підтримки, такі як гранти, доступ до фінансування, а також підготовку і перепідготовку кадрів [2].

Втім теперішні оцінки експертів указують на адаптацію ринку до нових умов. Зокрема, з'явилися можливості для збуту продукції на внутрішньому ринку, оскільки багато міжнародних компаній покинули ринок у зв'язку з повномасштабним вторгненням.



Також, варто відзначити діяльність Української асоціації підприємств легкої промисловості (далі – Укрлегпром), яка створена 2000 році та об'єднує на добровільних засадах 257 (станом на початок 2021 р.) провідних підприємств легкої промисловості України, серед яких кращі та потужні підприємства кожної підгалузі. Підприємства – учасники Асоціації виробляють більше 60 відсотків загального обсягу виробництва товарів легкої промисловості України.

Асоціація здійснює представницьку діяльність в інтересах вітчизняних виробників легкої промисловості в органах державної влади з метою сприяння їх розвитку. З урахуванням аналізу стану розвитку легкої промисловості, що здійснюється постійно, вносяться пропозиції з розробки проектів постанов Кабінету Міністрів України, проекти Законів України, спрямованих на розвиток галузі, а також інші документи з актуальних питань.

Асоціація Укрлегпром – неприбуткова організація і не здійснює господарської діяльності. Джерело фінансування її діяльності – внески учасників Асоціації, які зацікавлені у її плідній праці на користь інтересам підприємств легкої промисловості. Вся діяльність Укрлегпрому спрямована на покращення умов праці підприємств-членів Асоціації та відкрита для вступу всіх бажаючих підприємств і підприємців, які підтримують мету її існування.

Для ефективної реалізації завдань, Асоціацією укладено Меморандуми про співпрацю з Державною фіскальною службою України, Міністерством оборони України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, ДУ «Інститут гігієни та медичної екології ім. О. М. Марзєєва НАМН України», Асоціацією підприємств легкої промисловості Литви «LATIA» та іншими організаціями і закладами освіти [3].

Українське бізнес-середовище вже третій рік поспіль існує в надзвичайних умовах повномасштабної війни. Вітчизняні компанії, які змогли встояти протягом найтяжчого 2022 року, наразі розвиваються та впроваджують нові проекти. Війна в Україні кардинально змінила життя кожного громадянина та вплинула на всі сфери економіки. Підприємці зіткнулися з новими викликами, але, попри всі труднощі, вони продовжують працювати, адаптуючись до умов, які постійно змінюються. Бізнеси були змушені переглянути свої стратегії, змінити логістичні ланцюжки та пристосуватися до нових умов ринку. Проте, українські підприємці показують виняткову стійкість і винахідливість, знаходячи нові шляхи для продовження своєї діяльності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Україна: легка промисловість: веб-сайт. URL: [https://vue.gov.ua/Україна:\\_легка\\_промисловість](https://vue.gov.ua/Україна:_легка_промисловість).
2. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidtrymka-lehkoi-promyslovosti-tse-skladova-ekonomichnoi-stiikosti-sohodni-i-oboronozdatnosti-u-maibutnomu-iuliia-svyrydenko>.
3. Українська асоціація підприємств легкої промисловості: веб-сайт. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/about/>.

*Андрейченко А.В.*  
*д.е.н., професор,*  
*завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом*  
*Шумейко В.М.*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ФЕУП*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Агропромисловий комплекс України посідає друге місце в структурі всієї економіки країни після промислового виробництва. Крім того, сільськогосподарська продукція є однією з найбільших складових сучасного українського експорту.

Агропромисловий комплекс України має високі показники інвестиційної привабливості, був оцінений як перспективний і викликав інтерес іноземних та українських інвесторів навіть у роки війни.

Основні потреби аграріїв – створити стабільне середовище та підтримувати результативність бізнесу на необхідному рівні. Основні проблеми експерти виділяють так [1]:

- дефіцит кадрів і відсутність працівників відповідної кваліфікації;
- система захисту прав власності є неефективною та існує плагіат;
- труднощі розрахунків при використанні торгових мереж;
- ризик зупинки виробництва через різні фактори, такі як перебої з електроенергією та дефіцит ресурсів;
- непередбачуваність впливу держави на галузь, циклічність змін законодавства, що впливає на діяльність.

Близько 80% фермерів потребують допомоги у веденні свого бізнесу. З них 78,3% потребували прямої фінансової допомоги, отримання кредитів чи використання різноманітних програм пожертвувань. Необхідно отримати експертну консультацію з питань інвестування, фінансового розподілу та використання, організації відповідних поставок і збуту, пошуку нових каналів збуту, пошуку вигідних партнерів тощо. Крім того, необхідно окремо окреслити питання налагодження ефективного діалогу з органами влади всіх рівнів [3].

Вони окреслили вичерпний перелік рішень, на які очікують представники агрокомпаній, особливо фермери з різних регіонів держави:

- тимчасово звільнити четверту групу від сплати єдиного податку;
- ефективно вирішити проблему заморожених податкових накладних та повернути платників податків до презумпції невинуватості;
- розвиток зрошення можна вирішити шляхом створення організацій водокористувачів;
- зволікання із запровадженням мінімальних податків з гектара;

- ефективне рішення для продовження безподаткового режиму з ЄС і збереження квот на кілька років;
- розробити ефективну систему регулювання взаємодії між виробниками та мережами за європейськими моделями;
- впроваджувати процеси децентралізації енергетичної системи та розвивати альтернативні джерела та системи енергії.

Аграрний сектор зазнав серйозних наслідків війни в Україні та зазнав значних втрат через повномасштабне вторгнення. Згідно з дослідженням, проведеним Мінагрополітики України та Київською школою економіки, загальний збиток агросектору від вторгнення РФ станом на 2022 рік становить \$6,6 млрд.

Непрямі збитки, викликані скороченням обсягів виробництва, блокадою портів і збільшенням витрат на виробництво, склали 34,25 млрд доларів США, з яких рослинницький сектор втратив 11,2 млрд доларів США через зниження виробничих показників, а зерновий сектор втратив 348,7 млн доларів США через зниження виробничих показників. в галузі тваринництва. Зниження процесів виробництва озимих культур призвело до збитків у розмірі \$3 млрд, збитки в секторі багаторічних культур склали \$322 млн, варто виділити втрати через проблеми з логістичними процесами - \$18,5 млрд [3].

Внаслідок російського вторгнення 2653 суб'єкти господарювання українського АПК зазнали збитків. При цьому площа багаторічних насаджень зменшилася на 9 тис. га, а площа оброблюваних земель – на 1,9 млн га. У зв'язку з розмінуванням території необхідно обстежити та розмінувати площу орієнтовно 1 млн га. Собівартість виробничого процесу зростає через подорожчання палива, добрив та сільськогосподарських культур [4].

Значного збитку завдано рослинництву. Показник виробництва на 35-40% нижчий від попереднього року, що пов'язано зі зменшенням посівних площ та зниженням показників урожайності. Крім того, за даними Мінагрополітики, продовольчі втрати внаслідок викрадення окупантами склали приблизно 500 тис. тонн, десятки тисяч тонн соняшникової олії, значну кількість овочів [5].

Значних втрат зазнало й тваринництво. За повідомленнями профільних відомств, у птахівництві та свинарстві знищено близько 15-20% великої рогатої худоби та худоби. Виробництво продукції тваринництва в постраждалих районах значно впало.

Через блокаду морського порту експорт скоротився з 6-7 млн тонн на місяць до приблизно 1,5 тонн. Це стало фактором, який впливає на те, щоб навесні ціна реалізації вітчизняної агропродукції була нижче собівартості. Незважаючи на те, що після впровадження Продовольчої угоди ситуація покращилася, проблеми з матеріально-технічним забезпеченням залишаються, а загроза функціонування «продовольчих коридорів» зберігається.

Пошкодження інфраструктури не мало вплинули на аграрний сектор. Внаслідок бойових дій були пошкоджені або повністю зруйновані сільськогосподарські об'єкти, склади, важливі енергетичні центри, виробничі

підприємства, транспорт і основні транспортні зв'язки. Задokumentувати втрату спецтехніки внаслідок пошкодження або крадіжки [5].

Враховуючи реалії сьогодення, є декілька ключових питань, вирішення яких дозволить зменшити ризики в аграрному секторі та покращити економічні показники виробництва та сільського господарства [6].

Державна допомога аграріям – допомога в отриманні матеріалів та добрив, що забезпечить безперервне виконання всіх запланованих польових робіт.

Реалізувати програму грантів та пожертвувань за сприяння міжнародних партнерів для відновлення тваринницької галузі – відбудувати професійні комплекси, закупити молодняк, необхідні ліки та корми, побудувати нові ферми.

Продовжити термін дії харчової ініціативи, контролювати її реалізацію та поширити її вплив на портовий хаб міста Миколаєва. Крім того, актуальним залишається питання імпорту мінеральних добрив.

Інкорпорація норм ЄС в українське законодавство, враховуючи поточну ситуацію та затримку з ухваленням законодавчих актів, у випадку, якщо у власників бізнесу виникнуть труднощі з їх впровадженням під час бойових дій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Агропромисловий комплекс України, огляд ніші та реалії сьогодення. URL: <https://blog.youcontrol.market/aghropromislovii-kompleks-ukrayini-oghliad-nishi-ta-rieliyi-soghodiennia/>
2. Безуглий О.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агропромислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 18-25
3. Вплив війни на прибутковість сільськогосподарського виробництва», проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України за підтримки Глобального фонду зі зменшення ризиків катастроф і відновлення (GFDRR), який адмініструється Світовим банком, та у співпраці з Українським клубом аграрного бізнесу (УКАБ). URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/viyni-na-pributkovistsilskogospodarskogo-virobnitstvavipusk-2.pdf>
4. Нова аграрна політика. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/Dep-APK-2022/Prezentatsia.pdf>
5. Рекомендації Комітетських слухань на тему: «Забезпечення функціонування АПК та особливості проведення весняно-польових робіт в умовах воєнного стану» / Комітет Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. 2023. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/74841.html>
6. Україна цього року збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. Укрінформ. 2023. 30 груд. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilsila-eksport-agroprodukcii-na-15-ukab.html>

**Андрусова Н.Ф.**

*здобувач вищої освіти економічного факультету,  
Державний торгово-економічний університет,  
м. Київ*

**Науковий керівник: Овчарик Р.Ю.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торгово-економічний університет,  
м. Київ*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АУДИТУ – ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ**

В умовах динамічного розвитку цифрової економіки та посилення конкурентного середовища підприємства все частіше вдаються до впровадження цифрових платформ для бізнес-планування та аналітики. Ці платформи стають основними інструментами для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Однак без належного аудиту їх ефективність залишається неповною через ризики неточності даних, кібербезпеки та недоліки в інтеграції інформаційних систем. Аудит виступає критично важливим елементом для забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-планування до змін на ринку. Динамічне бізнес-середовище та перехід до цифрової економіки висувають нові вимоги до аудиторських фірм. Швидкі зміни технологій змушують аудиторів постійно вдосконалюватися та освоювати нові інструменти. Відсутність часу на тривалі тести вимагає від аудиторів оперативного застосування інноваційних підходів на практиці.

Впровадження цифрових технологій у процес аналітичної обробки інформації сприяє скороченню термінів проведення аудиту, підвищує його оперативність, зменшує ризики невиявлення помилок та шахрайства, робить можливим більш повне охоплення факторів, що впливають на результати фінансово-господарської діяльності перевіряючого суб'єкта.

Діджиталізація аудиту охоплює напрямки, які можуть бути використані для вдосконалення процесу аудиту безперервності діяльності підприємств:

- автоматизація процесів – використання розумних алгоритмів і технологій автоматизації може застосовуватись для виконання рутинних аудиторських перевірок. Наприклад, програмне забезпечення може автоматично аналізувати фінансові дані та генерувати звіти без необхідності вручну виконувати ці процеси. Це допомагає зменшити помилки та покращити ефективність аудиту;

- використання аналітики даних - врахування аналізу даних є ключовим аспектом діджиталізації аудиту. Великі обсяги фінансових даних можуть бути

швидше та точніше проаналізовані за допомогою аналітики даних, що дає змогу виявити незвичайні тенденції. Наприклад, статистичні методи, машинне навчання або нейронні мережі можуть бути застосовані для виявлення схем шахрайства або фінансових ризиків;

- використання штучного інтелекту - технології штучного інтелекту здатні виконувати більш глибокий аналіз фінансових даних. Штучний інтелект може виявляти складні взаємозв'язки між різними показниками та автоматично формувати висновки;

- цифровий аудит - впровадження цифрових аудиторських платформ може спростити процеси аудиту. Це може охоплювати використання електронних систем для обміну даними та документами між аудиторами і підприємствами, автоматичну генерацію аудиторських звітів тощо;

- використання блокчейн технологій - впровадження новітніх технологій в облік, аналіз та аудит дозволить забезпечити повну прозорість усіх фінансових операцій. Ми зможемо здійснювати постійний моніторинг діяльності компанії в режимі реального часу та оперативно виявляти та блокувати будь-які шахрайські дії ще на стадії їх здійснення.

Впровадження цифрових технологій в аудит безперервності діяльності – це складний процес, який вимагає зваженого підходу з урахуванням як потенційних переваг, так і можливих ризиків:

- 1) кібербезпека: з використанням цифрових технологій з'являється реальна загроза кібератак та витоку конфіденційної інформації. Неправильне зберігання або передача даних може призвести до порушення конфіденційності та цілісності інформації;

- 2) недостатня експертиза: перехід до цифрових аудиторських інструментів вимагає нових навичок та знань від аудиторів. Це може вплинути на якість та ефективність аудиторських послуг;

- 3) вартість: впровадження цифрових інструментів та технологій є витратним процесом. Значні інвестиції у технологічні рішення можуть стати перешкодою для їх використання;

- 4) надмірна залежність від технологій: якщо аудитори стають занадто залежними від цифрових технологій, це може призвести до зниження якості аудиту. Це може спричинити значення ризиків для бізнесу;

- 5) етичні питання: використання цифрових технологій може порушити етичні норми щодо збору та обробки персональних даних клієнтів. Аудитори повинні дбати про встановлення етичних стандартів та захисту приватності клієнтів;

- 6) людський фактор: навіть найкращі цифрові інструменти не замінять людину у процесі аудиту. Людський досвід та судження є по суті важливими в аудиторській діяльності, тому надмірна автоматизація може вплинути на якість аудиторських послуг.

Діджитал-технології трансформують аудиторські послуги. Як свідчать результати дослідження британських фахівців, хмарні технології, використання криптовалют, поступове впровадження Tax Digital видозмінюють практику роботи бухгалтерів та аудиторів вже сьогодні, а у найближчому майбутньому стануть необхідною і повсякденною справою.

С. Харріс та Б. Мембер зазначають, що вже сьогодні бухгалтерські фірми від 3 до 5 млрд дол США на рік витрачають на удосконалення інформаційних технологій, забезпечуючи зростання якості аудиту за рахунок автоматизації рутинних процедур [4]. Хмарні інтернет-технології забезпечують взаємодію аудитора з комп'ютерною бухгалтерською системою клієнта, уможлиблюючи стандартизацію форматів даних, автоматичний доступ до них, їх компіляцію, тобто формування безперервної моделі аудиту і моніторингу. Цифрові технології значно підвищують якість аудиторських перевірок, але не зменшують роль людини, а переводять її на інший рівень. Інструменти забезпечують доступ до великої кількості даних і деталізують аудиторські докази, проте ключові рішення залишаються на розсуд професіоналів.

Діджиталізація змінює структуру ринку аудиторських послуг і компетенції аудиторів, до чого мають бути готові заклади освіти. АССА вже визнала знання цифрових технологій ключовою компетенцією.

Отже, цифрові технології не лише оптимізують аудит, але й відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних, дозволяючи виявляти приховані тенденції та ризики. При цьому важливою залишається роль людини, оскільки остаточні рішення, зокрема щодо інтерпретації результатів, залежать від професійного судження. Діджиталізація аудиту створює нові виклики, зокрема в сфері кібербезпеки та етики, але водночас стимулює інновації, що роблять процес більш гнучким та адаптивним до швидких змін ринку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гуцаленко Л., Альошин В. Напрями діджиталізації аудиту безперервності діяльності підприємств – передумова підвищення його ефективності. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 92–105. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1613>
2. Винниченко Н. В., Федяй А. Ю. Аналітичні процедури для отримання аудиторських доказів. *Ефективна економіка*. 2019. No 12. URL: <https://cutt.ly/V4dmjvY>
3. Harris S. Technology and the Audit of Today and Tomorrow. URL: <https://cutt.ly/34dZyzA>
4. Ю. О. Мамаєнко, Л. Л. Гевлич. Процедури діджитал-аудиту. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/13708>

**Арбузова А.В.**

*здобувач вищої освіти ступеню «бакалавр»  
за освітньою програмою «Міжнародна економіка»,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Зубко Т.Л.**

*д.е.н, доцент,  
професор кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ І СТРАТЕГІЇ РИЗИКУ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ**

Фінансове планування і управління ризиками займає важливе місце в системі фінансового менеджменту, що визначає необхідність постійної до нього уваги та вдосконалення, особливо в умовах постійних змін зовнішніх економічних умов й ускладнення бізнесу [1, с. 9].

По-перше, міжнародні фінансові корпорації (МФК) стикаються з питаннями валютного ризику. Оскільки операції таких корпорацій здійснюються у різних валютах, вони повинні враховувати коливання обмінних курсів і їхній вплив на прибуток. Валютний ризик може негативно позначитися на фінансовій звітності, оскільки зміни в обмінних курсах можуть призвести до значних втрат або прибутків під час консолідації фінансових звітів. Для мінімізації цього ризику міжнародні корпорації використовують хеджування – угоди на валютних ринках, що дозволяють зафіксувати обмінний курс на певний період часу [2, с. 10].

По-друге, МФК зіштовхуються з різними юридичними та податковими режимами у країнах своєї присутності. Це означає, що вони повинні планувати свої фінансові операції з урахуванням місцевого законодавства, включаючи правила щодо трансфертного ціноутворення, які можуть значно впливати на прибутковність.

По-третє, міжнародні корпорації часто стикаються зі змінами економічних умов, таких як інфляція, економічні рецесії, зміни процентних ставок тощо. Це змушує їх використовувати адаптивні фінансові стратегії, спрямовані на мінімізацію впливу несприятливих змін ринку, наприклад корпорації використовують деривативи, такі як свопи, які дозволяють фіксувати процентну ставку на певний період [3].

Крім того, МФК піддаються кредитним ризикам через неспроможність контрагентів виконувати свої зобов'язання. У відповідь на це компанії використовують кредитні деривативи та страхування кредитних ризиків.



В свою чергу, операційний ризик, виникає через внутрішні збої в управлінні або технологіях. Корпорації впроваджують системи внутрішнього контролю та аудиту для мінімізації цього виду ризику [4, с. 135].

Політичний ризик також є значним фактором, оскільки політичні зміни, такі як націоналізація, запровадження нових законів або санкцій, можуть негативно вплинути на операції. Стратегії мінімізації цього ризику включають диверсифікацію ринків та підтримку міцних відносин із урядами.

Таким чином, міжнародні фінансові корпорації розробляють багаторівневі стратегії управління ризиками для зменшення ймовірних втрат.

Хеджування є одним із найважливіших інструментів для мінімізації фінансових ризиків [2, с. 10]. Для зменшення валютного ризику МФК використовують валютні форварди, опціони та ф'ючерси. Форварди дозволяють зафіксувати обмінний курс на майбутню дату, що дає можливість уникнути втрат від коливань курсу. Опціони надають право, але не зобов'язання, купити або продати валюту за визначеним курсом у майбутньому, а ф'ючерси — зобов'язання виконати операцію в майбутньому.

Диверсифікація бізнес-операцій є іншим методом управління ризиками. Корпорації намагаються розподіляти свої активи та операції в різних країнах, галузях та валютах. Це дозволяє їм знижувати вплив окремих негативних факторів, таких як економічний спад у конкретній країні або галузі. Наприклад, диверсифікація фінансових портфелів дає можливість зменшити втрати на ринках, які знаходяться в кризовій ситуації [5, с. 243].

Ефективне фінансове планування передбачає формування стратегій, які враховують довгострокові економічні тенденції та зміни. МФК складають сценарії розвитку подій і розробляють план дій для кожного можливого сценарію. Наприклад, вони можуть підготувати план дій у разі підвищення процентних ставок або різкого зниження валютного курсу в ключових ринках

Пандемія COVID-19 стала значним викликом для міжнародних фінансових корпорацій. Глобальна економічна нестабільність, зниження попиту на товари та послуги, закриття кордонів і зміни в законодавстві ускладнили фінансове планування.

Однією з основних проблем під час пандемії став ризик зменшення ліквідності. Знижені доходи та високі витрати на підтримку операцій змусили корпорації переглянути свої стратегії, залучаючи нові джерела фінансування, зокрема через випуск облігацій та залучення банківських кредитів [4, с. 136].

Пандемія прискорила процес диджиталізації та автоматизації фінансових процесів, що допомогло корпораціям ефективніше управляти своїми фінансовими потоками та зменшити операційні витрати [6]. Впровадження цифрових технологій дало можливість більш ефективно відслідковувати ризики та швидше реагувати на зміни.

Якщо ж згадати геополітичні ризики, зокрема торговельні війни, санкції та військові конфлікти, то вони стають дедалі більш важливими факторами, що впливають на фінансові стратегії міжнародних корпорацій. Під час

геополітичних конфліктів корпорації змушені переглядати свої інвестиції, адаптувати логістичні ланцюги та шукати нові ринки збуту.

Одним із прикладів є санкційна політика, яка обмежує можливість ведення бізнесу з певними країнами або компаніями. Це призводить до втрат прибутків, зниження вартості акцій і ускладнює фінансове планування. МФК використовують такі стратегії, як диверсифікація регіонів присутності та пошук альтернативних постачальників, щоб мінімізувати вплив таких ризиків [5, с. 243].

Таким чином, в умовах глобальних змін, фінансове планування і управління ризиками є ключовими елементами успішної діяльності міжнародних фінансових корпорацій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Сельска Г. Т. Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення. *Тернопільський національний економічний університет. Факультет фінансів.* 2017. С. 10. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18073/1/Сельска.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

2. Годованець О. В. Міжнародний фінансовий менеджмент. Опорний конспект лекцій. *Тернопільський національний економічний університет Факультет фінансів.* 2012. С. 9–16. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8912/1/imev\\_kmfige\\_sme\\_dmfm\\_LEK.pdf.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8912/1/imev_kmfige_sme_dmfm_LEK.pdf.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

3. Хто і чому використовує деривативи та які останні тренди на позабіржовому ринку деривативів? *Професійна асоціація учасників ринків капіталу та деривативів.* URL: <https://www.pard.ua/uk/news/4972-khto-i-chomu-vykorystovuyue-deryvatyvu-ta-yaki/> (дата звернення: 23.09.2024).

4. Крупельницька І. Г. Фактори ризику фінансового стану міжнародних компаній та завдання аудиту в умовах пандемії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2021. №6 (123). С. 135–139. URL: [https://doi.org/http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6\\_2021/25.pdf](https://doi.org/http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/6_2021/25.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

5. Феєр А. Є., Данканич В. А., Няговський І. Б. Диверсифікація регіональної економіки: ключ до сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА».* 2023. № 1(34). С. 241–245. URL: <https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2023/08/ДИВЕРСИФІКАЦІЯ-РЕГІОНАЛЬНОЇ-ЕКОНОМІКИ-КЛЮЧ-ДО-СТАЛОГО-РОЗВИТКУ-1.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

6. Пандемія прискорила цифровізацію бізнесу - дослідження. *Інтерфакс-Україна. Інформаційне агентство.* URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/700035.html> (дата звернення: 23.09.2024).

**Баранніков М.О.**  
*здобувач вищої освіти кафедри економіки і підприємництва*  
**Тульчинська С.О.**  
*д.е.н., професорка,*  
*професорка кафедри економіки і підприємництва,*  
*НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ*

## **ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, які характеризуються спадом ефективності функціонування, банкрутством малих та середніх підприємств на фоні російської військової агресії проти України загострюють важливість та необхідність формування високоефективного бізнес-середовища, яке стане основою для формування та розвитку підприємства. Рішенням цієї проблеми може стати циркулярна економіка та дотримання її основних принципів.

Сутність циркулярної економіки полягає у максимально ефективному використанні ресурсів, якими можуть виступати сировина та матеріали, відходи, інформація, час, трудові ресурси тощо. Циркулярна економіка – тип мислення, підхід до організації бізнес-процесів, порядку денного. В умовах обмеженості ресурсів, а також стрімкого зростання їх вартості формування «циклу» у функціонуванні компанії є важливим фактором успіху.

Циркулярність базується на шести основних аспектах, а саме:

1. *Дизайн.* Проектування підприємства, побудова бізнес-процесів, організація ланцюгів постачання тощо має передбачати максимально можливу ефективність їх функціонування, з урахуванням наявних обмежень та бар'єрів. Правильний дизайн компанії дозволяє формувати високоефективні процеси без суттєвих витрат ресурсів, а також досягати синергетичного ефекту [1].

2. *Виробництво.* Підхід до організації циркулярного виробництва базується на вертикальній інтеграції даного бізнес-процесу, що може включати використання якомога більшої кількості замкнених ресурсів. У розрізі циркулярної економіки передбачається використання довготривалого обладнання, взаємозамінність їх компонентів, доступність ремонту, простота обслуговування тощо.

3. *Дистрибуція.* Передбачає найбільш раціональний та ефективний розподіл виготовлених товарів чи послуг із отриманням найбільшого результату. Даним результатом може бути формування високорентабельних грошових потоків, високий рівень ліквідності операцій, маневреність грошових ресурсів при здійсненні взаєморозрахунків тощо. Формування збалансованого збуту та реалізації товарів і послуг є запорукою відповідності циркулярній економіці основних бізнес-процесів та підприємства в цілому.

4. *Споживання, повторне використання.* Товар, який було реалізовано, також має бути ефективно спожитий та раціонально розподілений. У розрізі циркулярної економіки передбачається повторне використання товарів, якщо такі продукти мають відповідні властивості, раціональне споживання, відсутність надлишку, визначення оптимальної партії для придбання та використання.

5. *Збір та розподіл.* У разі недостатньо ефективного споживання та використання товарів чи послуг або утворенні їх надлишку необхідним кроком є збір та розподіл утворених неліквідних об'єктів. Такими об'єктами, наприклад, можуть бути відходи, продукти зі сплившими термінами реалізації, низьколіквідні активи тощо. Відходи – ресурс, який може виступати сировиною, саме тому раціональний збір та розподіл, сепарація та відокремлення є важливим елементом високоефективного бізнес-середовища.

6. *Менеджмент відходів.* Використання відходів або вторинної сировини в діяльності підприємств, виробництво продуктів з доданою вартістю є заключним етапом циклу циркулярної економіки. На даному етапі досягається максимальна користь від використання тих товарів, які на перший погляд здавались відходами та мусором.

На основі даних аспектів формуються умови, при яких підприємства, громадяни та економіка в цілому переслідують філософію максимальної ефективності в усіх процесах, від планування та дизайну, до виробництва, вторинного використання та розподілу ресурсів. Завдяки циркулярній економіці може бути побудовано високоефективне бізнес-середовища, яке в сучасних кризових умовах є важливим та необхідним фактором розвитку України [2].

Впровадження практик циркулярності може базувати як на рівні державного регулювання та формування регламентів, стандартів, таких як поводження з відходами, формування відповідної державної та муніципальної інфраструктури, плідної співпраці з приватними та державними підприємствами для впровадження на їх основі сучасних підходів. Також принцип циркулярної економіки можуть використовувати й громадяни при раціональному споживанні ресурсів, плануванні власних покупок в магазинах, сепарації відходів та правильному поводженню з ними.

Отже, циркулярна економіка – підхід, який базується на ефективному функціонуванні усіх процесів на підприємстві та економіці в цілому, саме тому дотримання принципів циркулярності дозволить сформувати високоефективне та стабільне бізнес-середовище, що в сучасних кризових умовах стане основою для розвитку національної економіки.

*Список використаних джерел:*

1. Tulchynska, S., Popelo, O., Pohrebniak, A., Borysenko, O., Redko, K., Koba, V. (2023). Innovative and investment activities of enterprises within eco-industrial parks in the circular economy context. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 1, pp. 79-89. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180108>

2. Kryvda O., Tulchynska S., Smerichevskiyi S., Lagodiienko N., Marych M., Naghiyeva A. (2022). Harmony of Ecological Development in the Conditions of the Circular Economy Formation. *Environment and Ecology Research*, 10(1), 11 - 20. DOI: 10.13189/eer.2022.1001

**Бахмутян В.І.**

*здобувач вищої освіти  
економічного факультету,*

*Державний торгово-економічний університет,  
м. Київ*

*Науковий керівник: Овчарик Р.Ю.*

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торгово-економічний університет,  
м. Київ*

## **АУДИТ РИЗИКІВ І ЙОГО ЗНАЧЕННЯ У БІЗНЕСІ**

Ризик у бізнесі представляє собою дії суб'єктів господарювання у неясній, невизначеній обстановці.

Аудит чітко розмежовує два типи ризику: виправданий і невиправданий.

За об'єктивними ознаками ризику класифікують на пов'язані з розміром компанії і на обумовлені галузевою належністю. За суб'єктивними ознаками ризику поділяють на властиві країні в цілому; пов'язані з акціонуванням і приватизацією підприємств; ризику неефективності внутрішнього контролю; фінансові ризику; інвестиційні ризику; ризику неефективності системи бізнесової основи діяльності; технологічні ризику.

Аудит ризику включає методичні процедури, пов'язані з дослідженням ризику, що залежить від невизначеності: визначення, оцінка, контроль і управління ризиком. Це сприяє вибору оптимальних рішень у бізнесі та стає ефективним інструментом прогнозування розвитку мікроекономічних об'єктів — основи економіки. При класифікації ризиків за об'єктивними ознаками необхідно враховувати певні особливості середніх та великих компаній, корпорацій.

До середніх компаній відносять територіальне відокремлені підприємства, частка основних засобів котрих незначна у валюті балансу і які не мають структурних підрозділів і дочірніх підприємств. До великих компаній відносять юридичних осіб, які об'єднують кілька структурних підрозділів, філій, дочірніх підприємств з відокремленим майном кожній одиниці на відокремленому балансі на правах оперативного розпорядження. Система оподаткування у великих компаніях може бути централізованою, децентралізованою, частково централізованою залежно від прийнятої податкової та облікової політики [1].

Ризику, властиві країні в цілому, можуть бути пов'язані з погіршенням соціально-політичної обстановки: зростання інфляції, проблема неплатежів, недодержання законності, недосконалість законодавства.

Ризику, пов'язані з акціонуванням і приватизацією підприємств, можуть мати місце у зв'язку з відсутністю вступного балансу; викривленням даних, пов'язаних із формуванням статутного фонду; коли власний капітал не відповідає

засновницьким документам або капітал, повністю оплачений, не збігається з інформацією, відображеною у головній книзі бухгалтерського обліку; неправильним і неповним веденням реєстру акціонерів; зміною форми власності. Ризики неефективності внутрішнього контролю оцінюються через вірогідність того, що клієнт, проводячи певну політику контролю і здійснюючи відповідні процедури, не виявляє суттєвих помилок у системі обліку господарської діяльності. Оцінка ризику неефективності внутрішнього контролю ґрунтується на вивченні його структури і докладно розглядається аудитом у всій системі менеджменту і маркетингу [1]. Фінансові ризики — ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [2]. Інвестиційний ризик – це загроза або ймовірність повного або часткового недосягнення запланованих цілей інвестування, таких як прибуток або соціальний ефект, і отримання грошових збитків [3].

Інвестиційні ризики виникають внаслідок: неякісного техніко-економічного обґрунтування проектів, помилок у розрахунках бізнес-плану, зростання вартості проекту від інфляції, недодержання законодавства про екологію та ін.

Ризики неефективності системи обліку бізнесової діяльності оцінюються аудитом через вірогідність появи істотних помилок при обліку операцій клієнтом, характеризують бізнес клієнта, основні типи господарських операцій і правильність та своєчасність відображення їх у бухгалтерському обліку. Вірогідність появи помилок у обліку залежить від того, наскільки бухгалтери розуміють свою роль у бізнесі та облікову політику самої компанії. Із концепцією ризику неефективності обліку тісно пов'язана концепція відносного ризику, що стосується умов, за яких збільшується або зменшується ефективність обліку. Для оцінки ризику неефективності обліку необхідно виявити, які види помилок або викривлень можуть виникнути у тій або іншій господарській ситуації та відображення їх на рахунках бухгалтерського обліку.

Ці помилки можна звести до певної групи: записи господарських операцій, які насправді не відбувалися, господарські операції, які виконані, але не відображені на рахунках бухгалтерського обліку, неточна оцінка в обліку господарських операцій, неправильне відображення господарських операцій у системі рахунків, облік господарських операцій немає завершеності і оцінки, господарські операції відображені у обліку не у тому періоді, в якому вони виконані.

Завданням аудиту є виявлення тих заходів, які вживає компанія для запобігання встановленим та потенційно можливим помилкам у обліку та їх впливу на бізнес. Під час аудиту слід зважати на компетентність персоналу бухгалтерії, розподіл обов'язків, контроль доступу до документів та виконання графіків документообороту, періодичність аналізу господарських ситуацій за даними обліку. Ризики внутрішньогосподарських розрахунків виникають у випадках, коли одне підприємство є юридичною особою, має свої філії, підрозділи, котрі не є юридичною особою, але мають господарський розрахунок і звітність, що входить до консолідованої звітності головного підприємства.

Основні причини викривлення консолідованої звітності та підвищення ризику внутрішньогосподарських розрахунків: помилкове віднесення внутрішньофірмових розрахунків до зовнішніх з нарахуванням прибутку та подвійним оподаткуванням, ризик ненарахування податків при децентралізованій оплаті, що може призвести до штрафів, ризик викривлення фінансової звітності через помилки в обміні інформацією між підрозділами підприємства. Ризики неплатоспроможності дебіторів виникають у випадках відвантаження товарів, надання послуг або прийняття до виконання замовлення клієнта без попередньої оплати їх. Значущість цього ризику прямо пропорційна до вартості замовлення товарів та послуг. Величина ризику залежить від того, наскільки надійний партнер або клієнт, які можуть бути добре відомі або новими. Якщо такий аудит виявить незадовільні показники фінансового стану, то необхідно відмовитися від угоди або вимагати у клієнта поручительство від більш надійної фірми. Важливою формою такої поруки є страхування, застава майна та інші [1]. Технологічні ризики – ризики того, що інвестиції в технології (інновації) можуть не принести очікуваного результату [4]. Технологічні ризики пов'язані з процесом виробництва різних видів продукції і наданням послуг [1]. Ці ризики можна класифікувати за трьома групами, які пов'язані з: виробництвом, що характеризується шкідливими умовами праці, можливим забрудненням довкілля із-за аварій технологічного устаткування, загрозою життю людей.

Отже, класифікація ризику у бізнесі використовується аудитом при прогностичній оцінці інвестиційних проектів, наданні комерційними банками кредитів підприємцям, страхуванні кредитів, депозитів та інших фінансових вкладень, заставі майна, оцінці бізнес-планів тощо.

#### *Список використаних джерел:*

1. Аудит: класифікація ризику у бізнесі. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/15587/>.
2. М.І. Диба Суть та види фінансових ризиків. У системі ризик-менеджменту підприємства. URL: [https://vlp.com.ua/files/04\\_28.pdf](https://vlp.com.ua/files/04_28.pdf).
3. І. Р. Греськів, Н. Р. Стасюк, О. І. Дорош Характеристика інвестиційних ризиків та особливості процесу управління ними. URL: <http://surl.li/axmczz>.
4. В. М. Швайдак, П. П. Щербань Характеристика різновидів ризиків небанківських фінансових посередників. URL: <http://surl.li/ustbpb>.

**Бєспятюк М.В.**

*здобувачка вищої освіти 2 курсу факультету управління та економіки,  
Науковий керівник: Арзянцева Д.А.  
к.е.н., доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький*

## **КЛІМАТИЧНО-НЕЙТРАЛЬНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах стрімкого зростання глобальних екологічних загроз, таких як зміна клімату, виникає потреба у переході до кліматично нейтрального бізнесу. Виробництво та діяльність багатьох компаній сприяють викидам парникових газів, що прискорюють глобальне потепління. Кліматично нейтральний бізнес прагне досягти нульового рівня чистих викидів, знижуючи свій екологічний вплив. Для цього компанії впроваджують нові технології, підвищують енергоефективність та інвестують у відновлювані джерела енергії.

Вуглецева або кліматична нейтральність є глобальною метою, яку підтримують понад 100 країн, включно з Україною. Для досягнення цієї мети сучасний відповідальний бізнес повинен активно сприяти позитивним змінам на шляху до екологічного майбутнього.

Один із найбільших чинників забруднення атмосфери – транспорт. Кожен автомобіль, спалюючи 1 кг бензину, споживає 15 кг повітря, з яких 5,5 кг становить кисень. При згорянні 1 тонни палива в атмосферу виділяється близько 200 кг вуглецю. На транспорт припадає близько 55% загального обсягу шкідливих викидів, що містять понад 200 різних речовин.

У такій ситуації жодна компанія, пов'язана з логістикою, будь то надання, замовлення чи управління логістичними послугами, не може ігнорувати цей виклик. Перехід на екологічно чистіші види транспорту, електрифікація та впровадження принципів кліматичної нейтральності є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку сучасного бізнесу [1].

Європейський Союз активно просуває ідею кліматично нейтральної економіки. У 2019 році ЄС прийняв Європейський зелений курс, який передбачає досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця стратегія включає заходи для зменшення викидів парникових газів, підтримки чистих технологій та стимулювання "зеленої" економіки [2]. Також важливою є Директива ЄС 2018/2001, що стосується відновлюваних джерел енергії, та Регламент ЄС 2021/1119 щодо кліматичної нейтральності [3, 4].

Україна має намір скоротити викиди парникових газів на 65% до 2030 року і досягти кліматичної нейтральності не пізніше 2060 року. Це було оголошено



президентом України Володимиром Зеленським на кліматичній конференції ООН у Глазго в жовтні 2021 року [5].

У сучасних умовах жодна компанія, яка замовляє або надає логістичні послуги, не може залишитися осторонь екологічних викликів. Впровадження екологічно чистого транспорту, перехід на електромобілі та прагнення до кліматичної нейтральності стали ключовими елементами стратегій сталого розвитку. Такі зміни не тільки відповідають вимогам часу, але й стають важливою складовою успішного та відповідального бізнесу.

Більшість компаній вже зробили вагомі кроки до кліматичної нейтральності. Наприклад, компанія Volvo Trucks у 2021 році провела тестування своїх електричних вантажівок в екстремально холодних умовах поблизу полярного кола. В рамках тестування була перевірена нова функція Ready to Run, яка дозволяє попередньо прогрівати автомобіль в мороз та охолоджувати акумулятори й кабіну водія в спеку. На даний момент Volvo Trucks вже випустила на ринок 6 моделей електричних вантажівок. Компанія ставить амбітну мету — до 2030 року екологічні транспортні засоби повинні становити 50% від загального обсягу продажів [6].

Американська компанія Eviation активно розвиває електричні вантажні літаки. Модель Alice створена як екологічна альтернатива традиційним авіалайнерам, призначена для перевезення вантажів та пасажирів. Завдяки електричному двигуну літак має значно менше рухомих частин, що дозволяє знизити витрати на ремонт і спрощує технічне обслуговування. Alice може перевозити до 1200 кг вантажу на відстань до 815 км. Для однієї години польоту необхідно лише 30 хвилин для підзарядки [7].

В Україні також є приклади бізнесів, що прагнуть досягти кліматичної нейтральності та активно працюють над зменшенням свого впливу на навколишнє середовище. UDP Renewables — одна з найбільших українських компаній, що інвестує у відновлювану енергетику. Вона займається будівництвом сонячних та вітрових електростанцій по всій країні. Використання відновлюваних джерел енергії є ключовим фактором у досягненні кліматичної нейтральності, а діяльність таких компаній сприяє зменшенню викидів CO<sub>2</sub> в Україні [8].

Миронівський хлібопродукт, один із найбільших агропромислових холдингів України, впроваджує проекти зі зниження викидів парникових газів у сільському господарстві. МХП використовує біогазові установки для переробки органічних відходів на енергію, тим самим зменшуючи залежність від викопного палива та викиди метану [9].

На прикладі реальних кейсів видно, що компанії активно впроваджують технології для зменшення негативного впливу на довкілля та прагнуть досягнення кліматичної нейтральності. Такі тенденції, як відповідальне ставлення до ресурсів, розвиток технологій та впровадження «зелених» інновацій, продовжуватимуть набирати обертів, охоплюючи все більше підприємств і навіть країн. Це свідчить про те, що бізнес адаптується до нових викликів та сприяє сталому розвитку.

Отже, перехід до кліматично нейтрального бізнесу – це не лише вимога часу, але й можливість для компаній бути більш конкурентоспроможними. Інвестиції в "зелені" технології, підтримка екологічно чистих рішень та дотримання європейських стандартів стануть ключовими факторами успіху у боротьбі зі зміною клімату. Кліматично-нейтральний вектор розвитку є ключовим елементом стратегії післявоєнного відновлення України. Він відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій, підвищує конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальних ринках, сприяє створенню нових робочих місць і зменшенню енергетичної залежності країни. Крім того, цей підхід допоможе Україні виконати міжнародні зобов'язання щодо скорочення викидів парникових газів і сприятиме екологічній реабілітації після руйнувань війни. Інтеграція кліматично-нейтральних технологій та принципів в економічну модель стане запорукою стійкого розвитку та покращення якості життя в Україні.

#### *Список використаних джерел:*

1. «Зелена» логістика: як прискорити шлях до кліматичної нейтральності: електронне джерело. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>
2. Європейський Зелений Курс: електронне джерело. 2023. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>
3. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2018/2001 від 11 грудня 2018 року про стимулювання використання енергії з відновлюваних джерел (нова редакція). Відомості Верховної Ради України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_039-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_039-18#Text) (дата звернення: 20.09.2024).
4. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 ('European Climate Law'): електронне джерело. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj> (дата звернення: 20.09.2024).
5. Глава держави у Глазго взяв участь у церемонії відкриття Конференції ООН з питань зміни клімату COP26. Офіс Президента України. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/glava-derzhavi-u-glazgo-vzyav-uchast-u-ceremoniyi-vidkrittya-71341>
6. Електричні вантажівки Volvo пройшли випробування в екстремальних зимових умовах: електронне джерело. 2021. URL: <https://www.volvotrucks.com.ua/uk-ua/news/press-releases/2021/dec/Volvos-electric-trucks-tested-in-extreme-winter-weather.html>
7. Екотрансформація транспорту: як прискорити рух до кліматичної нейтральності: електронне джерело. 2022. URL: <https://ecolog-ua.com/news/ekotransformaciya-transportu-yak-pryskoryty-ruh-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>
8. UDPR: Проєкти: електронне джерело. URL: <https://udpr.com.ua/>
9. МХП та Біоенергетична асоціація України провели спільні наукові дослідження: електронне джерело. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3006782-mhp-ta-bioenergetichna-asociacia-ukraini-proveli-spilni-naukovi-doslidzenna.html>

**Борисенко М.С.**

*здобувачка вищої освіти факультету фінансів та обліку*

*Науковий керівник: Овчарик Р.Ю.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **РОЛЬ АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

У сучасних умовах швидкого економічного розвитку та глобалізації бізнесу, прозорість фінансової звітності стає критично важливою. Для компаній будь-якого масштабу фінансова звітність є ключовим джерелом інформації для прийняття стратегічних рішень, залучення інвесторів та планування майбутнього.

Легкий доступ до фінансових даних підвищує довіру та зміцнює співпрацю між фінансовими відділами та бізнесом. Керівники та команди покладаються на актуальні фінансові показники для обґрунтованого прийняття рішень, планування бюджету та моніторингу результатів.

Фінансові звіти надають зацікавленим сторонам чітке уявлення про стратегічні цілі компанії, а активна співпраця фінансових команд з іншими відділами забезпечує ефективне планування та управління розвитком [1].

У цьому контексті аудит є незамінним інструментом, що забезпечує точність фінансових даних і підвищує довіру до компанії. Він надає бізнесу надійну основу для прогнозування та управління ризиками, дозволяючи ефективно адаптуватися до викликів ринку і зберігати конкурентоспроможність.

Однією з головних цілей фінансової звітності є надання користувачам надійної інформації, достовірність якої підтверджується аудиторською перевіркою [2]. Аудит – перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів [4].

Аудит відіграє важливу роль у виявленні та запобіганні шахрайству, яке може проявлятися через підробку документів, приховування доходів або незаконне використання ресурсів компанії. Регулярні перевірки дозволяють вчасно ідентифікувати порушення, аналізуючи фінансові звіти та операції на наявність аномалій.

Це не тільки підвищує внутрішню безпеку компанії, але й зміцнює довіру інвесторів. Точні та прозорі фінансові звіти, підтверджені аудиторами,

створюють впевненість у надійності бізнесу, що збільшує його привабливість для інвесторів і сприяє зростанню капіталовкладень.

Компанії повинні дотримуватись законодавчих вимог щодо фінансового обліку та звітності, і аудит допомагає забезпечити цю відповідність, що дозволяє уникати штрафів і санкцій. Аудит також виявляє порушення, що дає можливість їх вчасно виправити для юридичної безпеки бізнесу.

Крім перевірки фінансових документів, аудит аналізує внутрішні процеси, виявляючи слабкі місця в системах контролю та управлінні. Це допомагає оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і зменшити витрати.

Аудиторські висновки надають цінні дані для управлінського обліку, вказуючи на необхідні поліпшення та допомагаючи в точному плануванні фінансів. Аналіз балансу дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі точних даних [3].

Отже, аудит є одним із ключових інструментів для забезпечення прозорості фінансової звітності та підвищення ефективності управління бізнесом. Регулярні аудиторські перевірки дозволяють компаніям не тільки виявляти помилки або невідповідності у фінансових даних, але й забезпечують основи для стратегічного планування та прогнозування. Прозора фінансова звітність стає критично важливою для того, щоб приймати обґрунтовані рішення на рівні керівництва компанії, а також для залучення інвесторів та збереження довіри зовнішніх партнерів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Шаповалова А. П. Роль аудиту в забезпеченні достовірності фінансової звітності [Електронний ресурс] / А. П. Шаповалова // Державний торговельно-економічний університет. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12301/1/РОЛЬ%20АУДИТУ%20В%20ЗАБЕЗПЕЧЕННІ%20ДОСТОВІРНОСТІ%20ФІНАНСОВОЇ%20ЗВІТНОСТІ.pdf>.

2. Planful. What is Financial Reporting? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://planful.com/blog/what-is-financial-reporting/>.

3. Шевченко О. В. Аудиторська діяльність в Україні: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] / О. В. Шевченко // CORE. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/162872877.pdf>.

4. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 12.01.2018 р. № 140-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/140v4878#:~:text=Аудит%20%E2%80%93%20перевірка%20даних%20бухгалтерського%20обліку>.

**Будяков Г.В.**

*аспірант кафедри смарт-економіки,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ*

## **ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ІТ-АУТСОРСИНГУ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному глобалізованому швидкоплинному бізнес-середовищі мати різноманітну та інклюзивну робочу силу є не лише моральним імперативом, але й конкурентною перевагою. Компанії, які віддають перевагу різноманітності та інклюзивності, мають високий рівень задоволеності працівників, нижчий рівень плинності кадрів та вищий рівень інновацій. Делегування певних ІТ-функцій на аутсорсинг дає підприємствам можливість використовувати досвід своїх партнерів з аутсорсингу, щоб допомогти їм створити різноманітну та інклюзивну робочу силу та отримати конкурентну перевагу.

Багато аутсорсингових партнерів використовують передові технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, щоб допомогти автоматизувати процеси управління персоналом й усунути несвідомі упередження під час найму та утримання співробітників. Це може допомогти підприємствам створити більш різноманітну та інклюзивну робочу силу, а також залучити й утримати найкращих фахівців з різних професій.

Другий спосіб, за допомогою якого ІТ-аутсорсинг може допомогти підприємствам створити різноманітну та інклюзивну робочу силу – це навчання та розвиток. Аутсорсингові партнери часто пропонують своїм співробітникам програми навчання та розвитку, які можуть допомогти їм розвинути навички та знання, необхідні для досягнення успіху. Ці програми також можуть допомогти співробітникам розвинути міжкультурні навички, що може бути особливо цінним у все більш глобалізованому бізнес-середовищі. Використовуючи досвід своїх аутсорсингових партнерів, підприємства можуть допомогти своїм співробітникам розвинути навички та знання, необхідні для досягнення успіху, а також сприяти різноманітному та інклюзивному бізнес-середовищу.

Важливий аспект ІТ-аутсорсингу полягає в тому, що він може допомогти підприємствам отримати доступ до більшої кількості фахівців з усього світу. Це може бути особливо цінним для підприємств у регіонах з обмеженим місцевим резервом фахівців або для підприємств, які прагнуть отримати доступ до конкретних сфер знань. Завдяки ІТ-аутсорсингу підприємства можуть співпрацювати з фахівцями з різних регіонів і країн, які приносять з собою знання, навички та компетентності. Це може допомогти підприємствам створити більш різноманітну та інклюзивну робочу силу, а також отримати доступ до нових ідей та інноваційних рішень.

ІТ-аутсорсинг також може надати підприємствам доступ до передових технологій. У зв'язку зі швидким прогресом технологій компаніям важко йти в

ногу з останніми розробками та бути лідерами. Однак за допомогою ІТ-аутсорсингу підприємства можуть співпрацювати з партнерами, які використовують нові технології та передовий досвід, і які можуть допомогти їм швидко й ефективно впроваджувати нові рішення. Це може допомогти підприємствам залишатися попереду конкурентів і продовжувати зростати й розвиватися.

Також ІТ-аутсорсинг також може допомогти підприємствам знизити ризики та підвищити стійкість. Передаючи певні ІТ-функції на аутсорсинг, підприємства можуть передати частину своїх операційних ризиків своїм аутсорсинговим партнерам, які потім відповідатимуть за надання високоякісних послуг і забезпечення дотримання відповідних норм і стандартів. Це може допомогти підприємствам мінімізувати вплив збоїв у роботі та залишатися конкурентоспроможними навіть у складні часи.

ІТ-аутсорсинг допомагає підприємствам створити більш інклюзивну культуру на робочому місці. Відомо, що підприємства, які віддають перевагу різноманітності та інклюзивності, мають більш позитивне та сприятливе бізнес-середовище, яке дає працівникам відчуття, що їх цінують і підтримують. Аутсорсингові партнери часто мають багатий досвід і знання в цій галузі та можуть запропонувати нові ідеї та найкращі практики, щоб допомогти підприємствам створити більш різноманітне та інклюзивне робоче бізнес-середовище. Особливо цінним це є для малого бізнесу та стартапів, які не мають ресурсів або досвіду, щоб самостійно створити потужну програму різноманітності та інклюзивності. Крім того, аутсорсингові партнери також можуть надавати постійну підтримку та консультації, щоб допомогти підприємствам підтримувати та вдосконалювати свої ініціативи різноманітності та інклюзивності з часом. Спектр послуг аутсорсингу включає регулярні звіти та аналіз ключових показників, таких як різноманітність і задоволеність співробітників, щоб допомогти компаніям відстежувати їхній прогрес і приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх ініціатив. ІТ-аутсорсинг також може допомогти підприємствам заощадити гроші та ресурси, передавши певні завдання та функції сторонньому постачальнику. Аутсорсинг може звільнити час і ресурси, які можна перенаправити на інші ініціативи, такі як програми різноманітності та інклюзивності, а також може допомогти підприємствам бути більш гнучкими та реагувати на зміни потреб бізнес-середовища.

Отже, ІТ-аутсорсинг є ефективною стратегією для компаній, які прагнуть створити різноманітну та інклюзивну робочу силу та досягти своїх цілей. Завдяки передовим технологіям ІТ-аутсорсингу компанії можуть отримати доступ до ширшого кола фахівців, зменшити вплив географічних бар'єрів, покращити свою репутацію, побудувати міцніші стосунки зі своїми клієнтами, створити більш гнучке та сприятливе бізнес-середовище.

*Список використаних джерел:*

1. Будяков Г. В. Тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *"Інтернаука"*. Серія: *"Економічні науки"*. 2023. №12(80). Т.1. С. 34-41. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9476>

**Буняк Н.М.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк*

## **ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Визначальною тенденцією сучасного етапу розвитку економіки України є значне ускладнення умов провадження діяльності, обумовлене воєнними діями на її території. Розірвання логістичних ланцюгів, руйнування транспортної інфраструктури, значна зміна географічної конфігурації маршрутів, знищення логістичних хабів, значне утруднення процесів доставлення та зберігання товарів обумовлюють необхідність розробки комплексу стратегічно орієнтованих заходів щодо ефективного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками підприємства з метою гарантування його стабільного функціонування та забезпечення безкризового розвитку в теперішніх реаліях воєнного стану.

В умовах мінливості, невизначеності, неоднозначності та складності зовнішнього середовища зростає роль логістичної стратегії в системі забезпеченні економічної безпеки підприємства як дієвого інструменту оптимізації ресурсів, необхідних для організації та реалізації процесів постачання, виробництва, зберігання товарних запасів та їх збуту, включаючи й післяпродажне обслуговування з метою максимально ефективного задоволення запитів споживачів.

Загалом під логістичною стратегією слід розуміти систему стратегічних цілей та пріоритетів розвитку, що передбачають «оптимізацію всіх логістичних процесів та ресурсів підприємства з метою досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів та забезпечення сталого розвитку у майбутньому» [1]. Зважаючи на те, що сьогодні логістичне управління є основою ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, охоплюючи велику кількість бізнес-процесів (від закупівлі сировини до постачання готової продукції кінцевим споживачам), дозволяє не лише скоротити витрати, але й підвищити рівень задоволення запитів клієнтів та гарантувати тим самим бажаний рівень його економічної безпеки.

Ефективність функціонування підприємства, а також його захищеність від різного роду економічних загроз та небезпек безпосередньо залежить від обраної логістичної стратегії, яка повинна бути узгоджена з іншими функціональними стратегіями, відповідати місії та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку шляхом забезпечення:

- скорочення транспортних витрат (завдяки оптимізації маршрутів постачання) та необґрунтованих витрат на зберігання, розподіл, перерозподіл

запасів;

- поліпшення обслуговування споживачів, підвищення рівня їх лояльності, збільшення ймовірності повторної покупки завдяки швидкому та надійному доставленню товарів;

- підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки координуванню роботи усіх учасників ланцюга постачання, уникненню дублювання процесів, зменшенню часових витрат на проходження кожного з етапів;

- швидкої адаптації до нових умов провадження діяльності, зокрема змін попиту чи умов постачання, а також появи різного роду логістичних перешкод;

- оптимізації запасів, зменшення ризику перевантаження складів або їх недозавантаження;

- стабільності постачання та безперервності логістичних операцій;

- створення безпечних та захищених інформаційних потоків;

- формування «системи інтегрованих зв'язків між виробниками, посередниками (торговельними, транспортними та ін.) та споживачами» [2].

Загалом наявність дієвої логістичної стратегії підприємства визначає його можливості утримувати та нарощувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечувати бажаний рівень економічної безпеки.

Суб'єкти господарювання, які нехтують процесом її розробки та реалізації, стають вразливими до дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а їхні логістичні процеси перебувають в хаотичному стані, не забезпечують бажаного результату діяльності й призводять як до репутаційних, так і до фінансових збитків.

З огляду на появу додаткових викликів у сфері логістики, обумовлених війною, на нашу думку, при розробці логістичної стратегії до уваги необхідно брати насамперед такі чинники, як: можливість диверсифікації логістичних ланцюгів; чітке планування та прогнозування попиту, що усуває потребу в утриманні великих складських приміщень; наявність дієвої системи управління ризиками; необхідність цифровізації логістичних процесів, оптимізації витрат та логістичних маршрутів; налагодження ефективних комунікацій з усіма учасниками ланцюга постачання.

Отже, наявність обґрунтованої системи дієвих стратегічно орієнтованих заходів у сфері організації та реалізації логістичних процесів є не лише важливою передумовою гарантування стабільного функціонування підприємства, але і важливим інструментом захисту його економічних інтересів, зниження ризиків та підвищення стійкості до негативних впливів чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

#### *Список використаних джерел:*

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Марченко В. О. Управління розробленням логістичної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №10. URL : <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2327/2359> (дата звернення: 29.09.2024).

2. Маслак О. І., Почтовюк А. Б., Гришко Н. Є., Маслак М. В., Яковенко Я. Ю. Теоретичні засади логістичної стратегій машинобудівного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2022. №2. С. 88-91.



*Вареник С. С.*

*здобувачка вищої освіти*

*Гавриш Ю. О.*

*доктор філософії з економіки, доцент,*

*доцент кафедри промислового маркетингу*

*КПІ ім. Ігоря Сікорського*

*м. Київ*

## **ВПЛИВ «ЗЕЛЕНОГО» ТРЕНДУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному світі, коли зміни клімату внаслідок нераціонального природокористування стали невідворотними, споживачі починають звертати увагу на «екофрендлі» продукцію. Даний тренд передбачає, що покупці надаватимуть перевагу екологічно чистій продукції, яка не зашкодить навколишньому середовищу.

Екологічність стає основним фактором при виборі товару чи послуги серед числа іншої схожої продукції серед споживачів, тому тренд на неї має вагомий вплив на успіх підприємства в довгостроковій перспективі. Можна відстежити наступну тенденцію: підприємство, яке цілеспрямовано ігнорує прагнення споживачів обирати «зелені» товари та послуги, має більший ризик стати неконкурентоспроможним та втратити клієнтську базу на відмінну від компанії, яка дотримується тренду й у результаті отримує ряд переваг, зокрема покращення свого іміджу та збільшення лояльності серед споживачів.

Згідно з визначенням Cambridge Dictionary «зелений» споживач – це клієнт, який хоче купити речі, які були зроблені так, щоб захистити природне середовище та не завдати йому шкоди [1, с. 73; 2]. Серед визначальних ознак «зелених» споживачів називається прагнення вирішувати, який товар обрати для споживання, спираючись на інформацію про продукцію.

На сьогоднішній день кількість «зелених» споживачів у світі зростає. Згідно зі статистичними даними, у 2017 році багато країн збільшили виробництво екологічної продукції: Китай на 30%, країни Балтії на 8%, Канада на 10% [1]. Попит на екологічну продукцію продовжує зростати: відповідно до результатів опитування, станом на 2023 рік, кількість «зелених споживачів» зросла на 35 % та досягла позначки 62 %, порівняно з 2021 роком, протягом якого частка людей, що обирали «зелену продукцію», становила 27% [4].

Орієнтація на сучасні екологічні тренди дозволяє компаніям привернути увагу до своєї продукції та зміцнити корпоративну репутацію. Завдяки глибокому аналізу поведінки споживача організації з високою ймовірністю підвищать обсяг продажів товарів та послуг, що дозволить отримати більший прибуток. Згідно з опитуванням у рамках проекту TheRoundUp [4], у 2023 році близько 55% респондентів відповіли, що готові платити більше за екологічно чисті продукції, що може стати можливістю для організації збільшити свій дохід, упроваджуючи екологічні ініціативи та виробництво еко-продукції.

Ключовим фактором для компаній в умовах збільшення кількості учасників «зеленого» руху серед споживачів є інвестування коштів у розробку нових продуктів та послуг, які б відповідали встановленим екологічним стандартам. Уряди різних країн активно впроваджують політику щодо встановлення більшої кількості регулятивних вимог відносно діяльності підприємств. В Україні чинним є ряд стандартів, зокрема прикладом є стандарт ДСТУ ISO 14021:2016, що встановлює критерій, за якими оцінюється продукція підприємств на шкоду довкіллю та встановлюється відповідне маркування.

Пропонуємо оцінити вплив «зеленого» тренду на підприємства в галузі харчової промисловості, як прикладу орієнтації на зміну споживчої поведінки щодо вибору екологічно-безпечних товарів. Варто зазначити, що галузь харчової промисловості найбільше піддається впливу трендів на екологічність, оскільки клієнти прагнуть покращити свій раціон шляхом споживання якісної органічної продукції. Розглянемо підприємство ТОВ «Органік Мілк», яке займається виробництвом органічно чистого молока та позиціонує себе як «перший в Україні завод з виробництва органічної молочної продукції з власної сировини» [3]. Згідно з даними, у 2020 році чистий прибуток підприємства зріс на 179 тис.грн, порівняно з 2019 роком, а рентабельність продукції у склала 2,95%, що свідчить про прибутковість компанії та перспективи для її подальшого розвитку [3]. Крім того, потрібно відзначити, що попит на продукцію підприємства щороку збільшується, оскільки більше потенційних споживачів звертають увагу на органічну продукцію.

Отже, екологічність в умовах зміни навколишнього середовища внаслідок дії антропогенного фактору стає ключовою змінною, від якої залежить, чи будуть споживачі обирати для особистого використання ту чи іншу продукцію або послугу. Таке підвищення уваги до «зелених» товарів та послуг, що не завдають шкоди довкіллю, створює нові можливості для компаній, які прагнуть збільшити свій прибуток. Однак для успішного впровадження екологічних ініціатив з боку підприємств, важливо врахувати не лише поведінку споживача на ринку й задовольнити його потреби, а й дотримуватися вимог та стандартів, установлених державою.

#### *Список використаних джерел:*

1. Чигрин О. Ю. Зелені споживачі: структура та профіль. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 4, 2018. С. 72-76.
2. Cambridge dictionary. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/green-consumer>
3. “Organic milk” – Виробник органічної молочної продукції [Електронний ресурс] / Organic milk. – Режим доступу: <https://organic-milk.com.ua/>
4. 52 Huge Environmentally Conscious Consumer Statistics. 2024. – [Електронний ресурс] / TheRoundUp. – Режим доступу: <https://theroundup.org/environmentally-conscious-consumer-statistics/>

**Варіс І.О.**

*к.е.н., доцент*

**Очеретюк А.Ю.**

*здобувачка ОП «Менеджмент персоналу», 3 курс,*

*Київський національний економічний університет*

*імені Вадима Гетьмана,*

*м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ: ЯК JOB-ПОРТАЛИ ЗМІНЮЮТЬ РЕКРУТИНГ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління талантами стає дуже важливим компонентом організаційного успіху. З розвитком технологій з'являються нові інструменти, які революціонізують підхід до підбору персоналу та управління талантами. Одним з таких інноваційних рішень є job-портали (портали вакансій) - онлайн-платформи, які об'єднують роботодавців та шукачів роботи. Ці ресурси швидко стали невід'ємною частиною HR стратегій багатьох компаній і пропонують широкий спектр можливостей для оптимізації процесів управління персоналом.

Актуальність теми зумовлена швидкими змінами у сфері управління персоналом, що викликані цифровізацією бізнес-процесів та впровадженням інноваційних технологій. У сучасному конкурентному ринку праці ефективний підбір та управління талантами є вирішальними факторами успіху організацій. Job-портали, що активно використовують цифрові технології, такі як автоматизація та штучний інтелект, дозволяють не лише спростити процес рекрутингу, але й значно підвищити його результативність. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції компанії потребують ефективних інструментів для залучення кваліфікованих кадрів, що робить дослідження використання рекрутингових платформ надзвичайно актуальним.

Прикладом успішної цифровізації є популярні платформи для пошуку роботи, такі як Robota, Work, Happy Monday та LobbyX, а також спеціалізовані ресурси, як DOU і Djinni, які орієнтовані на фахівців у сфері інформаційних технологій (IT). Існує безліч платформ для пошуку роботи, кожна з яких має свою специфіку щодо вакансій та професій. Однак компанії, що шукають кадри, активно впроваджують новітні цифрові технології для покращення якості та швидкості підбору кваліфікованого персоналу. Процес автоматизації, діджиталізації та використання штучного інтелекту продовжує активно розвиватися в середньому та великому бізнесі [1].

Онлайн-платформи значно спростили та прискорили процес пошуку та добору кандидатів. Роботодавці мають доступ до величезної бази резюме, що дозволяє їм знаходити фахівців з широким спектром досвіду та навичок. Job-портали дають можливість швидко розміщувати вакансії та отримувати відгуки від зацікавлених кандидатів у режимі реального часу. Цифрові інструменти для

взаємодії з сайтами працевлаштування реалізовані за допомогою програмного забезпечення Job Board Software (JBS). Це системи, які агрегують вакансії від роботодавців та інших джерел, організовуючи їх у зручну для використання базу даних. Функції пошуку JBS дозволяють користувачам публікувати та фільтрувати оголошення за ключовими словами, регіоном, посадою, галуззю та зарплатою. Деякі JBS використовують загальний підхід, тоді як інші спеціалізуються на конкретних секторах, таких як охорона здоров'я, IT або туризм. Програмне забезпечення для публікації вакансій є різноманітним, оскільки задовольняє потреби шукачів роботи, роботодавців, які хочуть заповнити вакансії, та компаній, що прагнуть створити власні сайти для розміщення оголошень [2]. Це особливо важливо на конкурентному ринку рекрутингу, де швидкість відповіді кандидатам може бути вирішальним фактором для успішного добору персоналу.

Однак використання порталів вакансій не обмежується лише пошуком нових працівників. Платформи пропонують низку інструментів для оптимізації всього циклу рекрутингу. Наприклад, багато порталів вакансій мають інтегровані функції для попереднього добору кандидатів, а саме онлайн-тестування професійних навичок, оцінювання особистих якостей за допомогою психометричних тестів або відео-інтерв'ю, що дозволяє HR менеджерам сфокусуватися на найбільш перспективних кандидатах, заощаджуючи значний час на ранніх етапах процесу добору персоналу.

Сучасні портали вакансій часто пропонують інтегровані системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking System - ATS). Ці системи автоматизують багато рутинних завдань рекрутера (від сортування резюме за ключовими словами до відстеження статусу кожного кандидата в процесі рекрутингу), також роблять комунікацію з кандидатами зручнішою, дозволяючи планувати співбесіди, надсилати повідомлення та відстежувати всю взаємодію з кандидатами в одному місці.

Варто зазначити, що портали вакансій відіграють важливу роль у створенні бренду роботодавця. Компанії можуть створювати привабливі профілі та включати інформацію про свою культуру, цінності та переваги роботи в їхній організації, що дозволяє їм залучати не лише талановитих професіоналів, але й людей, які поділяють цінності компанії та готові стати частиною команди. Крім того, позитивна взаємодія з компаніями через портал вакансій може покращити загальний імідж компанії на ринку праці.

HR менеджери мають доступ до цінних даних про ринок праці завдяки аналітичним інструментам, які надають портали вакансій. Це інформація про рівень заробітної плати в різних галузях, попит на конкретні навички, географічні характеристики ринку праці тощо. Такі дані можуть допомогти компаніям створювати конкурентні пропозиції для кандидатів та оптимізувати свої стратегії підбору персоналу. А також деякі з job-порталів мають свої HRM системи, що дає змогу компаніям автоматизувати численні процеси та зменшити ймовірність помилок. HRM таких порталів застосовують для вдосконалення процесу наймання, підвищення ефективності адаптації нових працівників, а

також для покращення загального рівня задоволеності та продуктивності працівників. HRM автоматизує всі ручні операції, систематизує інформацію про працівників і формує звіти на основі отриманих даних [3].

Використання рекрутингових порталів також допомагає диверсифікувати робочу силу. Онлайн платформи надають доступ до широкого кола кандидатів з різним досвідом, освітою та культурним бекграундом. Це особливо важливо в умовах, коли бізнес стає все більш глобальним, а важливість різноманітності на робочому місці отримує все більше визнання. Деякі портали вакансій пропонують спеціальні інструменти для забезпечення інклюзивного підбору персоналу, які допомагають уникнути несвідомих упереджень у процесі добору кандидатів. Водночас, щоб ефективно використовувати рекрутингові портали, HR фахівцям необхідно постійно навчатися та адаптуватися до нових технологій, що стосується не лише технічних навичок роботи з платформою, а й розуміння нових тенденцій у цифровому рекрутингу, вміння створювати цікавий контент, який приваблює кандидатів, та навичок аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, рекрутингові портали часто інтегруються з іншими HR системами, такими як системи управління навчанням (Learning Management System - LMS) та програми адаптації, створюючи єдину цифрову екосистему, яка керує всім життєвим циклом працівника, від наймання до внутрішнього кар'єрного розвитку.

Нарешті, важливо підкреслити, що хоча портали вакансій є потужними інструментами в управлінні персоналом, вони не можуть повністю замінити людський фактор у процесі рекрутингу та управління талантами. Важливо знайти баланс між використанням технологій і збереженням людського підходу до підбору персоналу. Успішні компанії використовують рекрутингові портали як доповнення до своєї HR стратегії, а не як повну заміну.

В результаті використання job-порталів в управлінні персоналом відкриває значні можливості для оптимізації процесу добору персоналу, підвищення якості рекрутингу та ефективності управління персоналом в цілому. При правильному підході ці інструменти можуть стати ключовим фактором у формуванні сильної та конкурентоспроможної команди, що є основою успіху будь-якої організації в сучасному бізнес-середовищі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Вонберг Т. В, Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цьопа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>
3. Варіс І.О., Кравчук О.І., Бацман І.С. Концептуальні основи цифровізації менеджменту персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. No. 4(36). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-4-5>

**Вербицька Г.Л.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,*

*Національний університет «Львівська політехніка»,*

*м. Львів*

## **РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

В умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу, глобалізації та зростаючої конкуренції, ефективний розвиток персоналу відіграє вирішальну роль, де технологічні зміни та глобалізація вимагають швидкої адаптації та нових підходів. Завдяки йому створюється робоче оточення, де працівники можуть розвивати свої навички та активно сприяти успішному розвитку організації. Грамотний розвиток персоналу стимулює креативність й новаторство серед співробітників, що сприяє виникненню інноваційних ідей та рішень для досягнення спільних цілей підприємств та установ публічного управління.

Основний принцип успішної побудови системи управління персоналом є раціоналізація та оптимізація управлінських процесів для мінімізації витрат на трудові ресурси та досягнення високих результатів продуктивності праці, шляхом побудови вискооефективного середовища всередині підприємства. Швидке старіння знань зміщує пріоритети в системі управління персоналом з пошуку та набору працівників до постійного їх розвитку, створення нових кар'єрних моделей, заохочення горизонтальної мобільності персоналу.

Розвиток персоналу повинен приносити вигоду як підприємству, так і самому працівнику. Покращення рівня кваліфікації працівників підвищує їх конкурентоспроможність, що, в свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства і держави загалом. Таким чином, розвиток персоналу стає ключовою рушійною силою підвищення ефективності організацій, перетворюючи знання на стратегічний ресурс. Саме компетенції та вміння працівників є основою розвитку підприємств та органів публічного управління, забезпечуючи високу продуктивність, інноваційність та конкурентні переваги в умовах економіки знань. Це є ключовим фактором ефективного використання всіх інших ресурсів організацій. Працівник набуває професійних знань і навичок у системі безперервної освіти, що відіграє важливу роль у формуванні інтелектуального капіталу для суспільства, організацій та колективів.

Формування програм розвитку персоналу потрібно здійснювати із залученням працівників. Адже, кожен працівник найкраще орієнтується на свої можливості до навчання у даний час та розуміє, які слабкі місця варто було б нейтралізувати. Крім того, зменшується ймовірність не завершити навчання, якщо працівник самостійно обрав програму навчання [1, с. 121].

Участь та залучення керівників вищої ланки в процесі навчання також має велике значення. Лідери, які беруть участь у програмах навчання та підтримують професійний розвиток своїх підлеглих, можуть значно підвищити мотивацію та відданість працівників. Вони також можуть служити прикладом для інших, підкреслюючи важливість навчання та розвитку [2].

Розвиток персоналу є основою для створення інноваційного середовища. Ефективні програми навчання та розвитку сприяють:

- адаптації до нових технологій, оскільки постійне оновлення знань допомагає працівникам швидко засвоювати нові інструменти та методи роботи;
- залученню талановитих працівників через можливість професійного росту;
- формуванню лояльності завдяки підвищенню мотивації працівників;
- зменшенню плинності кадрів.

Важливим інструментом розвитку персоналу є коучинг, який сприяє розвитку відкритої комунікації серед співробітників. Це означає, що працівники набувають впевненості у висловленні власних думок, діляться ідеями та обговорюють проблеми без страху. У такому середовищі виникають умови для генерації інновацій і швидкого розв'язання конфліктів. Одним із головних принципів коучингу є активне слухання. Коли кожен у команді уважно слухає інших, кількість непорозумінь значно зменшується, а взаємодія стає більш ефективною. Завдяки коучингу працівники не лише краще усвідомлюють свої потреби та цілі, але й можуть чіткіше доносити свої ідеї та своєчасно обговорювати проблемні питання.

Сьогодні серед основних проблем у сфері розвитку персоналу виділяються такі: підбір і формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників і підтримання позитивного клімату в колективі. Першим кроком у розвитку працівників є створення індивідуального плану розвитку (ІПР). Важливо провести бесіду з кожним працівником щодо їхніх особистих інтересів і кар'єрних цілей. Це дозволить визначити, які саме сфери варто розвивати. Оскільки цілі та погляди у всіх різні, індивідуальний підхід є надзвичайно важливим. Не всі співробітники мають чітке уявлення про те, чого хочуть досягти в кар'єрі, або не всі готові вкладати в це свій час. План розвитку має містити конкретні дії, вимірні цілі та реалістичні часові рамки для їх досягнення. Витрачаючи час на детальне обговорення та розробку плану, можна підвищити ймовірність успішної реалізації інвестицій у персонал та забезпечити стійкий інноваційний розвиток підприємств та органів публічного управління.

*Список використаних джерел:*

1. Бабчинська О.І., Посвалюк О.А. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. №2. С. 110-123.
2. Ситник Й.С., Пригарний С.Р., Дмитришин З.І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення: 07.09.2024).

**Гапоненко О.Є.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики*

**Чжан Їнвей**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Національний технічний університет «ХПІ»,*

*м. Харків*

## АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Структура суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працюють на території України, протягом 2014–2022 рр., залишалася практично незмінною: малі підприємства становили близько 95 % від загальної сукупності підприємств, середні – майже 5 %.

Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великими, середніми та малими підприємствами України протягом 2014–2022 рр. [1]

Рік	Усього, млн. грн	Великі		Середні		Малі	
		млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
2014	<b>4 170659,9</b>	1742507,09	41,78	1 723 151,5	42,04	705 000,0	16,9
2015	<b>5 159067,1</b>	2 053189,5	39,8	2 168764,8	42,78	937 112,8	18,16
2016	<b>6 237535,2</b>	2 391454,3	38,34	2 668 695,7	42,77	1 177385,0	18,88
2017	<b>7 707935,2</b>	2 929516,6	38,01	3 296418,0	47,27	1 482001,0	19,23
2018	<b>9 206049,5</b>	3 515839,5	38,19	3 924059,6	42,62	1 766150,0	19,18
2019	<b>9 639 730,6</b>	3 631415,3	37,67	4 168 439,4	43,24	1 839 876,0	19,09
2020	<b>10 049870,8</b>	3 626388,0	36,08	4 359362,1	43,38	2 064121,0	20,54
2021	<b>13 616793,2</b>	5140366,8	37,75	5 900055,0	43,33	2 576 371,0	18,92
2022	<b>11 033018,1</b>	4024267,1	36,47	4 906836,0	44,47	2 101 912,0	19,05

Малі підприємства виготовляють: 19,4% продукції сільського господарського характеру, 7,8% – промисловості, 49,2% – будівництва, 22,5% – оптова та роздрібна торгівля, 23,4% – транспорт [1].

Кількість кількості працівників, які зайняті на середніх та малих підприємствах України представлена в табл. 2.

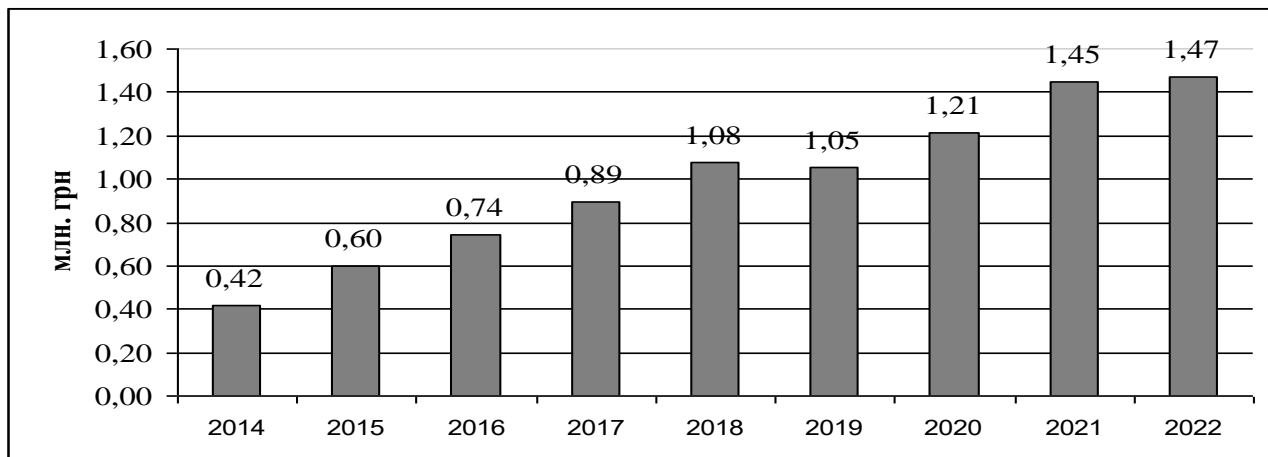
Питома вага працівників, зайнятих на малих підприємствах (у відсотках до загальної кількості працівників) складає: 38,8% – сільське господарство, 15,6% – промисловості, 55,6% – будівництва, 32,5% – оптова та роздрібна торгівля, 14,6% – транспорт [1].

На основі попередніх статистичних даних розраховано динаміка продуктивності праці малих підприємств в Україні (рис. 1). Виходячи з інформації, представленої на рис. 1, можна констатувати постійне зростання продуктивності праці (незначне падіння відбувалося тільки в 2019). В 2022 році темп зростання продуктивності праці підвищився несуттєво.



**Динаміка кількості зайнятих працівників на великих, середніх та малих підприємствах України протягом 2014–2022 рр. [1]**

Рік	Усього, тис. осіб	Великі		Середні		Малі	
		тис осіб	% до заг. кількості працівників	тис осіб	% до заг. кількості працівників	тис осіб	% до заг. кількості працівників
2014	<b>6298,5</b>	1915,1	30,41	2696,5	42,81	1686,9	26,78
2015	<b>5889,7</b>	1708,6	29,01	2604,7	44,22	1576,4	26,77
2016	<b>5801,1</b>	1586,6	27,35	2622,8	45,21	1591,7	27,44
2017	<b>5812,9</b>	1560,9	26,85	2593,1	44,61	1658,7	28,54
2018	<b>5959,5</b>	1574,3	26,42	2744,2	46,05	1641,0	27,54
2019	<b>6407,5</b>	1608,3	25,10	3052,6	47,64	1746,6	27,26
2020	<b>6366,1</b>	1574,6	24,73	3088,4	48,51	1703,1	26,75
2021	<b>6391,7</b>	1648,7	25,79	2667,8	46,53	1775,2	27,77
2022	<b>5382,4</b>	1369,9	25,45	2582,8	47,99	1429,7	26,56



*Рис. 1 Динаміка річної продуктивності праці, млн. грн/зайнятого [розраховано автором за 1]*

Основними економіко-виробничими факторами підвищення продуктивності праці в малому бізнесі є [2] гнучкість, динамізм, сприйнятливість до нововведень, швидке насичення ринку, пристосування до мінливості технологій, компактність управлінської команди і багатофункціональність менеджерів, відсутність громіздких управлінських структур, простота інформаційних зв'язків та неформальний характер планування і контролю; невеликий обсяг використання фінансових ресурсів та висока оборотність капіталу; спрощена система збуту.

*Список використаних джерел:*

1. Статистичний щорічник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf>

2. Зосименко Т. І. Роль малого підприємництва у соціально-економічному розвитку країни // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2388>

*Геращенко М.Є.*

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*Тульчинська С.О.*

*д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва,*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*

*м. Київ*

## **АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ДЛЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Аналіз бізнес-середовища є невід'ємною складовою розробки ефективної стратегії підвищення прибутковості підприємства. Цей процес спрямований на систематичне дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також на виявлення можливостей для покращення його фінансових результатів. Основною метою аналізу є оцінка стану ринку, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей [1].

Аналіз зовнішнього середовища охоплює вивчення макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних чинників, що можуть впливати на ринок, на якому функціонує підприємство. Наприклад, економічні зміни, такі як інфляція або коливання валютних курсів, можуть прямо впливати на собівартість продукції та рівень попиту. Водночас соціальні тенденції можуть відображати зміну споживчих уподобань, що необхідно враховувати під час планування нових продуктів або послуг. Технологічні нововведення можуть відкривати нові можливості для підвищення ефективності виробництва або покращення якості продукту, що, у свою чергу, сприяє конкурентоспроможності на ринку.

Важливою частиною зовнішнього аналізу є вивчення конкурентного середовища. Це дозволяє підприємству визначити, хто є його основними конкурентами, які їхні сильні та слабкі сторони, а також які загрози чи можливості виникають через їхні дії. Конкурентний аналіз допомагає сформулювати ефективну стратегію, спрямовану на створення унікальних переваг, які допоможуть підприємству відрізнитися від інших гравців на ринку. Це може включати вдосконалення продукту, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів або використання нових каналів дистрибуції.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку ресурсів підприємства, таких як фінансові, людські та матеріальні, а також компетенції у ключових сферах діяльності. Важливо оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси та чи відповідають вони цілям підприємства. Наприклад, аналіз фінансових показників дозволяє виявити основні джерела прибутків і витрат, що допомагає знайти способи оптимізації бюджету та

підвищення рентабельності. Оцінка кваліфікації персоналу та організаційної структури дозволяє виявити потенційні зони для підвищення ефективності, зокрема шляхом навчання або реорганізації бізнес-процесів.

Крім цього, важливою складовою аналізу є дослідження внутрішніх бізнес-процесів. Це дозволяє виявити неефективні або зайві операції, що можуть призводити до збільшення витрат або зниження якості продукції. Оптимізація таких процесів допомагає знизити витрати виробництва, що позитивно впливає на загальний рівень прибутковості підприємства. Важливим інструментом для цього є впровадження сучасних методів управління, таких як Lean або Six Sigma, які спрямовані на підвищення продуктивності та якості продукції при одночасному зниженні витрат [2].

Варто зауважити, що для досягнення максимальних результатів в процесі розробки стратегії підвищення прибутковості, необхідно не тільки аналізувати поточну ринкову ситуацію, але й прогнозувати майбутні тенденції. Одним з ключових аспектів такого прогнозування є аналіз поведінки споживачів та виявлення нових потреб, що виникають внаслідок змін у способі життя, демографічних зрушень або технологічних інновацій. Зокрема, підприємства повинні враховувати зміни в попиті на екологічно чисті продукти або продукти, які підвищують здоров'я споживачів. Це відкриває нові можливості для впровадження інновацій у виробничі процеси та розробки нових продуктів, що відповідають трендам сталого розвитку. Також важливо враховувати вплив глобалізації, яка збільшує рівень конкуренції не тільки на локальному, але й на міжнародному ринках.

На основі результатів аналізу бізнес-середовища підприємство може розробити стратегію, що враховуватиме всі можливі ризики та можливості. Важливо, щоб стратегія була гнучкою і дозволяла адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові вимоги ринку або зміни в законодавстві. Також вона повинна враховувати довгострокові тенденції, що можуть впливати на бізнес, такі як технологічні інновації або зміни в екологічних стандартах.

Правильно проведений аналіз бізнес-середовища дозволяє підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й активно розвиватися та збільшувати свою частку на ринку. У результаті проведеного дослідження та розробки стратегії, підприємство може більш ефективно розподіляти ресурси, зосереджувати зусилля на ключових напрямках розвитку та приймати рішення, що сприятимуть підвищенню прибутковості, забезпечуючи фінансову стабільність. Таким чином, комплексний аналіз бізнес-середовища є критично важливим інструментом для стратегічного планування, що дозволяє підприємству досягти сталого зростання та довгострокової рентабельності.

*Список використаних джерел:*

1. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 18.09.2024).
2. Lean Six Sigma – комбінація методологій для кращого результату. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/lean-six-sigma.html> (дата звернення: 21.09.2024).

**Гончаренко О.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*ОП «Адміністративний менеджмент*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

*Науковий керівник: Славкова О.П.*

*д.е.н., професор, професор кафедри публічного управління та*

*адміністрування,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток системи мотивації в промисловому підприємстві є важливим чинником його успішної діяльності. В промисловому підприємстві доцільно використовувати такі чинники підвищення мотивації персоналу, які складаються з двох блоків: матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація включає виконання ключових показників ефективності. Мотивація працівників у певному діапазоні та задоволення їх потреб призводить до підвищення ефективності діяльності підприємства. З іншого боку, необхідно контролювати витрати на управління системою мотивації персоналу, і для цього існують ключові показники ефективності. Вони мають інструменти, які дозволяють контролювати власну ефективність, що є основою для внесення виправлень. Це може здатися незручним, але підвищена вартість моделей виставлення рахунків на основі ключових показників усуває потребу в аудиті та верифікації співробітників. У цій моделі працівник сам усвідомлює, як його робота впливає на розвиток бізнесу. Основні переваги їх використання на промислових підприємствах: адаптація повсякденної діяльності до мети якої прагне досягти підприємство; підвищення ефективності роботи; розширення можливостей для працівників; реальний вплив персоналу на становище підприємства.

Ключові показники ефективності для промислових підприємств мають бути: релевантними і вимірюватися з відповідною періодичністю; контрольовані керівництвом коли рішення приймаються безпосередньо вищим керівництвом; простими і кожен працівник на підприємстві повинен знати, як він обчислюється і що на нього впливає; важливими, бо вони мають прямий вплив на реалізацію стратегії промислового підприємства; чіткими та розробленими таким чином, щоб інструкції найменше впливали на контроль за їх виконанням.

Для створення матеріальної мотивації до праці можна використати такі заходи як навчання та тренінги. Навчання є одним із основних інструментів розвитку людських ресурсів, воно розглядається як процес набуття нових знань, умінь і навичок. Навчання та освіта мають призводити до вдосконалення навичок

та підвищення кваліфікації та компетентності працівників, які сприяють виконанню їх функцій на робочому місці. Це процес додавання знань, необхідних для підтримки компетенцій на робочому місці і покращити поведінку, що впливає на ефективність використання робочого місця, а також сприяє розвитку особистості працівників, стимулюючи їхню творчість і підприємливість.

Процес навчання може складатися з наступного: інформування співробітників про їх прогрес; контроль і розподіл обов'язків; сприяння навчальному процесу; участь керівників у навчанні шляхом заохочення та мотивації співробітників до аналізу серйозних проблем промислового підприємства. Також можна запропонувати проведення тренінгів від сторонніх організацій, які стосуються посилення командної роботи та мотивації співробітників до ефективної роботи.

Ефективним чинником для підвищення мотивації є створення онлайн-платформи для інноваційних ідей. Кожен співробітник може висловити свої вподобання щодо оптимізації роботи чи розвитку промислового підприємства на онлайн-платформі. На наступному етапі члени трудового колективу та керівництво оцінюють ідеї та голосують найцікавіші. За результатами голосування переможець може отримати грошову винагороду у визначеному розмірі.

Ще одним чинником є нематеріальна мотивація, до якої можна віднести сприятливі умови праці. Серед необхідних умов нематеріальної мотивації слід виділити пошук можливостей підтримки творчості працівника через організацію робочого середовища, особливо це стосується офісних працівників. Комфортний і привабливий офісний простір – це елемент, який формує перевагу роботодавця в боротьбі за таланти. Це особливо важливо в компаніях, де працює молоде покоління.

На додаток до пільг для працівників і заходів з формування команди, високоякісні робочі місця, обладнання та креативний дизайн простору є елементами, які відповідають стандартам, що очікують працівники. Серед рішень, які використовуються в сучасному робочому середовищі, домінують відкриті зони. Двері є бар'єрами не тільки у фізичному просторі, а й у психологічному. Для того щоб стимулювати творчість потрібен відкритий простір і, що важливіше, спільний простір, де кожен член колективу відчуває себе як вдома. Відкриті простори дозволяють рухатися, що стимулює творчість більше, ніж сидіння за столом. Розширити простір можна також завдяки склу замість стін або вікнам на стінах, які розділяють офісне приміщення. Перевагою сучасного офісу є, безумовно, скляні стіни будівлі, які відкривають офісний простір навпроти заспокійливої зелені. Ще одним чинником є створення зон. На відміну від відкритих просторів, також рекомендується створювати зони, такі як зони відпочинку; зони, призначені для менш формальних зібрань; зони для фізичної активності, що дозволяють тимчасово відволіктися від поточних обов'язків і з новими силами підійти до виконання своїх обов'язків. Наступне це облаштування вільного простору, що важливо для ефекту від роботи людей,

які в ньому знаходяться. Надання працівникам можливості облаштувати власне офісне приміщення підвищує їх ефективність порівняно з роботою в просторі, обмеженому базовим офісним обладнанням.

Наступний чинник це зелений колір та ландшафт. Відомо, що зелень і природа діють на людину заспокійливо, а отже створюють кращі умови для творчості. Простори без природних елементів і білі глухі стіни не сприяють появі нових ідей.

Наступне це цифрове робоче місце. Така технологія дозволяє співробітникам виконувати більше завдань віддалено, з будь-якого місця і в будь-який зручний для працівника час. Іноді це покращує якість виконаної роботи, наприклад, через свободу працівника пристосовувати умови середовища до своїх потреб. З іншого боку, доступ до документів або проектів з будь-якого мобільного пристрою може сприяти творчим дискусіям у менш формальних середовищах, також у компаніях – наприклад, на спільній кухні. Отже, оцифрування робочих місць має два виміри. Водночас це відповідь на глобалізацію ринку праці та дозволяє цифрову міграцію для роботи без фізичної зміни місця проживання та можливості віддаленої роботи. Надання можливості віддаленої роботи також є частиною свободи працівника, що може стимулює творчість. Систематичне поширення віддаленої роботи створює нові проблеми, такі як управління роботою працівників а також інформаційна безпека, яка часто забезпечується за допомогою мобільних пристроїв співробітників. З точки зору колективу, завдання полягає в ефективній комунікації та інтеграції, особливо в умовах обмежень. Для стимулювання виконання завдань необхідно застосовувати такі методи як особисті зустрічі, дискусії та мозковий штурм. Сучасні технології вирішують цю проблему, надаючи не лише інструменти для керування розрізненими колективами чи обміну документами, над якими він працює, а й різноманітні засоби спілкування.

Важливим чинником є організаційна культура та управління. Простори, які стимулюють творчість та технологічну підтримку є зовнішніми атрибутами інноваційних підприємств. Творчість потребує відчуття свободи, тому що вона не може бути обмежена рамками та шаблонами. Співробітники, що працюють в жорсткій і формальній організаційній культурі, не можуть повною мірою використовувати свій потенціал, навіть якщо роботодавець створить зовнішній прояв сприятливих умов праці. Промислове підприємство що очікує від своїх співробітників креативного мислення, повинно бути відкритим до змін, готовим впроваджувати інноваційні рішення, а в разі помилок не карати працівників.

Ми вважаємо, що використання методів матеріального та морального стимулювання працівників промислового підприємства буде сприяти покращенню результатів діяльності за рахунок використання ключових показників ефективності, створення відкритого простору, самостійного планування робочого місця та покращення організаційної культури.

*Горбатюк Л.М.*

*к.е.н., доцент кафедри економіки і маркетингу*

*Борисенко В.В.*

*здобувачка вищої освіти освітньої програми Економіка,  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,  
м. Полтава*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Важливим аспектом в бізнесі, який вимагає нових підходів до традиційних методів управління є цифрова трансформація. Сучасні підприємства все частіше стикаються з викликами, пов'язаними з інтеграцією нових технологій, зміною споживчої поведінки та високим рівнем конкуренції. Цифрова трансформація не лише змінює способи ведення бізнесу, але й вимагає нових підходів до бізнес-планування та управління ризиками.

Зміни в бізнес-моделях є одним з найважливіших аспектів цифрової трансформації. Бізнеси можуть застосовувати моделі, засновані на підписах, платформах, які об'єднують споживачів і постачальників, або навіть моделі, орієнтовані на дистрибуцію цифрових продуктів і послуг. Такі підходи вимагають від компаній не тільки технологічних інновацій, але й гнучкості у підходах до клієнтського обслуговування та взаємодії з іншими учасниками ринку.

Культурні зміни також є критично важливими. Для успішної цифровізації необхідно створити організаційну культуру, яка підтримує інновації, швидкість прийняття рішень і адаптацію до змін. Це може включати активну участь співробітників у процесах реформи, заохочення до експериментів та готовність брати на себе ризики. Без належного залучення людей, їх підтримки та готовності до змін, навіть найсучасніші технології можуть не знаходити місця у бізнес-процесах.

За даними консалтингової компанії McKinsey, багато компаній, які запускають цифрову трансформацію, не отримують очікуваного результату, а саме: з 2000 компаній – учасники вибірки, запустити у себе цифрову трансформацію спробували 50 % [1]. Як бачимо, тільки в чверті компаній змогли добитися поставлених перед особою цілей.

Дане дослідження підкреслює важливість врахування людського фактора. Організації мають свідомо підійти до управління змінами, активно залучаючи працівників до процесу трансформації. Необхідно навчати персонал новим навичкам, спрощувати комунікацію між відділами, забезпечуючи при цьому підтримку протягом усього процесу. Зокрема, дослідження, проведене Gartner, вказує, що 65 % керівників і менеджерів вищого рівня відзначають, що криза коронавірусу пришвидшила цифрову трансформацію бізнесу [2].

В сучасному бізнесі ризики можуть виникати з різних джерел, таких як технологічні зміни, конкуренція, регуляторні виклики та зміни в поведінці. Управління такими ризиками потребує систематичного підходу. Саме процеси діджиталізації економіки спричиняють серйозні структурні зміни в методах і підходах до формування, обробки та використання інформації суб'єктами господарювання, які прийнято називати Big Data [2], тому управління ризиками в умовах цифрової трансформації включає використання аналітики даних, управлінських інформаційних систем і систем прогнозування.

Розглянемо на детальних платформах та прикладах, які бувають інструменти управління ризиками в бізнесі та визначимо їх основні функції (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти управління ризиками та їх основні функції**

Інструмент	Опис	Функціональність
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Формування стратегії на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.
Аналітика даних	Використання статистичного і прогнозованого аналізу	Виявлення трендів, прогнозування фінансових показників.
Navigate Risk Manager	Веб-інструмент для управління ризиками та відповідністю	Простий інтерфейс. Можливість перегляду актуальних статусів виконання нормативних вимог, що дозволяють швидко відреагувати на зміни.
Visure Report Manager	Платформа ALM, що пропонує підтримку управління ризиками	Забезпечення відповідності нормативним вимогам. Формування звітів у різних форматах. Інтеграція з Visure FMEA для ризик-менеджменту.
IBM OpenPages	Інструмент для управління корпоративними ризиками та відповідністю	Централізоване сховище даних про ризики. Розширені можливості для аналізу ризиків, включаючи візуалізації та звіти, що допомагає виявляти тренди та прогнозувати потенційні проблеми.

*Джерело: складене авторами на основі [2]; [3]*

Аналіз табл. 1 свідчить про основні можливості та функції різних програмних рішень, які допомагають організаціям ефективно управляти ризиками та відповідністю в сучасному бізнес-середовищі.

Окрім згаданих в табл. 1, інструментів та підходів, досить важливою є врахування ролі інтеграції новітніх технологій у процеси управління ризиками. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизованих систем може значно підвищити ефективність аналізу ризиків, дозволяючи підприємствам швидше і точніше реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Зазначені нами технології мають як свої переваги, так і недоліки. До основних їх переваг належить: покращена ідентифікація ризиків, розширений



аналіз ризиків, підвищення ефективності, економія витрат, виконання рутинної роботи, яка займає багато часу та прогнозована аналітика для управління ризиками [4]. Основні недоліки використання ШІ та машинного навчання полягають у зниженні якості даних і зміщення, відповідність нормативам та відсутність прозорості та інтерпретації. Такі технології здатні обробляти великі обсяги даних, виявляючи при цьому приховані закономірності, що можуть вказувати на потенційні загрози. В результаті, організації отримують можливість не лише реагувати на ризики, але й запобігати їм, що забезпечить стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації. У зв'язку з цим, інвестиції в інноваційні технології стають не лише бажаними, а й необхідними.

Одним із ключових аспектів сучасного бізнес-планування є необхідність гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Це включає розробку планів, які передбачають можливі сценарії розвитку та невизначеності, а також враховують вплив новітніх технологій на структуру витрат, адаптивність, співпраці та інтеграційній роботі, здатній швидко реагувати в мінливих умовах [5].

Отже, цифрова трансформація змінила підходи до бізнес-планування та управління ризиками. Щоб залишатися конкурентоздатними, підприємства повинні адаптувати свої процеси, використовувати інноваційні технології, впроваджувати гнучке бізнес-планування, машинне навчання, штучний інтелект, інструменти для управління ризиками та автоматизовані процеси. Все це дозволить підвищити ефективність управління та знизити ризики, які виникають в непередбачуваних умовах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Проблеми з талантами. Більш ніж половина компаній не досягають власних цілей з цифрової трансформації. *NV Бізнес*, 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/cifrova-transformaciya-postavlenih-ciley-dosyagaye-chvert-kompaniy-mckinsey-50162956.html> (дата звернення 01.10.2024).
2. Яремик М. І., Яремик, Х. Я. Вплив аналітики великих даних та інноваційних інформаційних технологій на якість аудиту. *БІЗНЕС ІНФОРМ*, 2021, № 5. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-5\\_0-pages-302\\_307.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-302_307.pdf) (дата звернення 01.10.2024).
3. Найкращі інструменти та програмне забезпечення для управління ризиками та відповідністю вимогам у 2024 році – рішення Visure. Visure Solutions. URL: <https://visuresolutions.com/uk/блог/найкраще-програмне-забезпечення-для-управління-ризиками/> (дата звернення 02.10.2024).
4. Штучний інтелект та машинне навчання для управління ризиками – Visure Solutions. *Visure Solutions*. URL: <https://visuresolutions.com/uk/blog/ai-and-machine-learning-for-risk-management/> (дата звернення 01.10.2024).
5. Методології Agile та Lean: Повний посібник. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile-vs-lean.html> (дата звернення 02.10.2024).

*Гострик О.М.*

*к.е.н., доцент*

*кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІ СУБУРБАНІЗАЦІЇ НА ОБЛАСНОМУ РІВНІ**

Розвиток великих міст будь-якої країни в певній мірі залежить від оточення, яке існує навколо кожного з них. При цьому встановити реальні межі певного міста буває дуже важко, так як вони доволі розмиті і залежать від багатьох факторів, пов'язаних з відповідною діяльністю населення.

Особливої уваги заслуговують питання дослідження міських агломерацій на обласному рівні. Це пов'язано з тим, що великі міста мають дуже багато супутників, для яких характерна висока щільністю населення, розвинена інфраструктура, що в кінці кінців впливає на їхню економічну активність. До того ж розвиток великих міст і заміських населених пунктів - це взаємопов'язаний процес, який впливає на рівень забудови відповідних територій та розвиток транспортної системи і таке інше.

Спираючись на досвід країн Європейського Союзу, таких як Нідерланди, Швеція та Іспанія, можна стверджувати таке, що провідні міста цих країн дуже успішно вирішують проблему розвитку як міської, так і заміської інфраструктури. Вивчення питань розвитку великих міст і пов'язаних з ними заміських поселень, присвячено роботи багатьох вчених [ 1; 2; 3; 4; 5; 6]. Основна увага цих досліджень була приділена не тільки питанням розвантаження великих міст, завдяки переселенню жителів до пригороду, а і питанням екологічного, культурного та економічного розвитку цих складових регіону.

В доповіді детально розглянуті питання оцінки стану заселеності міст Півдня України. В якості базового методу для обробки результатів було використано метод кореляційно-регресійного аналізу, стосовно показників, які дозволяють оцінити певний стан відповідного населеного пункту відносно його розташування на території області, його відстань від обласного центру, спосіб транспортного сполучення, а також фактори, які пов'язані з додатковими пріоритетами розташування.

Проведені розрахунки щодо оцінки функціонування міст обласного підпорядкування дозволили отримати результати на підставі яких було зроблено певні висновки стосовно основних типів міської агломерації. Це такі сегменти як таунхауси та котеджні містечка.

Отримані результати проведених експериментів дозволили визначити пріоритетні показники, які впливають на кінцеву вартість нерухомості у визначених сегментах. Було встановлено, що до найбільш пріоритетних місць проживання більшість респондентів віднесли саме заміські мешкання, які

знаходяться в безпосередній близькості від міста. Такий вибір підтверджується ще тим, що сьогодні, в умовах воєнного стану, таке місце проживання більш комфортніше та безпечніше ніж міське.

Таким чином, слід зазначити, що сучасний стан заселеності обласних центрів характеризується певним відтоком населення з центральних районів міста на периферію, що в свою чергу впливає на стан транспортної складової і розвиток відповідної інфраструктури.

*Список використаних джерел:*

1. Sergienko, L.V., Novoselov, I.V.: Development of public administration in the context of urbanisation changes. Public Administration: Improvement and Development 1, (2020)
2. Korwel-Lejkowska, B.: Changes in the spatial structure of land use as a result of suburbanisation processes in rural areas surrounding the Tri-city agglomeration. Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum 21(3), 395–413. <https://doi.org/10.31648/aspal.7162> (2022).
3. Hesse, M., Siedentop, S.: Suburbanisation and Suburbanisms – Making Sense of Continental European Developments. Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning 76(2), 97–108. (2018).
4. Oklander, M., Valinkevych, N., Oklander, T., Pandas, A., Radkevych, L., Reznik, P.N.: Methods of Calculating the Integrated Indicator for Assessing the Socio-Economic Development of the Territory: A Marketing Approach. In: Conference Paper Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 620, pp. 379–391. Springer, Cham (2023).
5. Oklander, M., Yashkina, O., Chukurna, O., Oklander, T., Pandas, A., Radkevych, L., Sinkovska, V.: Economic and Mathematical Modeling of Innovative Development of the Agglomeration on the Basis of Information Technologies. Journal of Information Technology Management 15(1), 1-13 (2023).
6. Viatkin, K.: Suburbanisation: theoretical and methodological foundations and implementation practice. Modern problems of architecture and urban planning, 56, 153–164. (2020).
7. Farkas, R., Klobočník, M.: Residential suburbanisation in the hinterland of Bratislava – a case study of municipalities in the Austrian border area. Hungarian Geographical Bulletin 70(4), 311-323. <https://doi.org/10.15201/hungeobull.70.4.2> (2021).
8. Koniaieva, Y., Dzoba, O., Hostryk, A., Lisovs, O., Bdenko, D. Non-conventional renewable energy: comparative analysis of the prospects for the development of energy-economic complex of a state. SHS Web of Conf., 65. pp.1-5. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504020> (2019)

*Гуржий П.О.*  
*аспірантка кафедри фінансів та обліку,*  
*Дніпровський державний технічний університет,*  
*м. Кам'янське*

## **ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Однією із цілей сталого розвитку є «забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку» [1]. Це потребує розробки заходів щодо побудови такої системи охорони здоров'я, яка комплексно враховуватиме всі аспекти взаємодії пацієнта, закладу охорони здоров'я (ЗОЗ) і держави у цілому. Одним із пріоритетів у діяльності закладу охорони здоров'я є забезпечення високої якості наданих медичних послуг, що реалізується через систему управління якістю.

Система управління якістю у закладі охорони здоров'я базується на принципах – фундаментальних правилах, якими ЗОЗ має керуватися у своїй діяльності з метою постійного покращання показників, пов'язаних із життям і здоров'ям пацієнтів. До них відносяться:

- орієнтація на пацієнта – врахування потреб і очікувань пацієнтів;
- участь зацікавлених сторін – врахування очікувань і вимог всіх зацікавлених сторін: підприємств – постачальників медичних послуг, страхових організацій, персоналу закладу охорони здоров'я, держави;
- лідерство керівництва – покращання якості медичних послуг через ефективну управлінську політику керівництва ЗОЗ;
- взаємодія персоналу – залучення медичного персоналу у процеси, які відбуваються у закладі охорони здоров'я;
- орієнтація на процес (процесний підхід) – необхідність впровадження інтегрованих процесів, які об'єднують різні функції, діяльність фахівців, а також інших постачальників медичних послуг;
- управління інформацією – підвищення якості медичної послуги на основі використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій, які забезпечать обробку значних обсягів інформації, що дозволить отримати своєчасні та достовірні дані для прийняття ефективних рішень, пов'язаних з профілактикою, діагностикою, лікуванням та реабілітацією пацієнта;
- партнерство – взаємодія і координація між декількома ЗОЗ, які є постачальниками комплексної послуги, з метою надання повного медичного обслуговування та вирішення медичних проблем за допомогою професіоналізму персоналу і використання високотехнологічного обладнання;
- взаємовигідні відносини з постачальниками – використання взаємовигідних сторонніх послуг (інформаційні послуги, бізнес-консалтинг, харчування, навчання, підвищення кваліфікації), які мають вплив на якість надання медичних послуг закладами охорони здоров'я;

- постійне покращання – безперервна діяльність у сфері покращання якості надання медичної послуги передбачає стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, стажування.

Врахування цих принципів забезпечить ефективну побудову системи управління якістю ЗОЗ, що надасть можливість надавати якісні медичні послуги.

Послугою з медичного обслуговування населення (медичною послугою) є послуга, у тому числі реабілітаційна, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я, реабілітаційним закладом або фізичною особою - підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником [2]. Сутність медичної послуги слід розглядати як сукупність необхідних, своєчасних та доцільних професійних дій, спрямованих на підтримку, відновлення або покращення здоров'я пацієнтів. Це може включати діагностику, лікування, профілактику захворювань, реабілітацію та консультації з питань здоров'я.

До критеріїв якості медичних послуг слід віднести ефективність (надання медичних послуг, які забезпечують ефективне використання ресурсів та результативність процесів діагностики, лікування, реабілітації пацієнтів), безпеку (мінімізація ризиків та можливої шкоди для споживачів послуг), орієнтацію на потреби пацієнтів (надання послуг відповідно до індивідуальних потреб та побажань пацієнтів), своєчасність (надання та отримання медичної послуги своєчасно, за необхідності у чітко визначений час), справедливість (забезпечення однакової якості медичної послуги незалежно від віку, статі, гендерної належності, географічного місцезнаходження, релігії, соціально-економічного статусу тощо), дієвість (отримання максимальних переваг від ресурсів, які є в наявності та недопущення втрат часу і коштів), інтегрованість (надання медичної допомоги, яка скоординована на всіх рівнях та яка забезпечує доступ до всього комплексу послуг системи охорони здоров'я).

Найбільш поширеними інструментами, які забезпечують відповідність медичної послуги визначеним критеріям, є:

- ліцензування господарської діяльності з медичної практики – передбачає надання закладу охорони здоров'я права на здійснення медичної практики на підставі висновку щодо можливості виконання ЗОЗ встановлених організаційних, кадрових і технологічних вимог;

- стандартизація – діяльність, спрямована на досягнення оптимального ступеня упорядкування характеристик процесів, технологій і послуг системи охорони здоров'я шляхом розробки, впровадження та забезпечення дотримання стандартів, вимог, норм, інструкцій, правил;

- акредитація ЗОЗ – офіційне визнання наявності у ЗОЗ умов для якісного, своєчасного, визначеного рівня медичного обслуговування населення, дотримання ним стандартів у сфері охорони здоров'я, відповідності медичних працівників єдиним кваліфікаційним нормам;

- сертифікація – гарантує відповідність ЗОЗ ліцензійним умовам, акредитаційним вимогам, протоколам медичної допомоги різних рівнів. На

сьогодні сертифікація є добровільною, водночас отримання вищої акредитаційної категорії впровадження системи управління якістю за стандартом ДСТУ 90001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» передбачає обов'язковість її проведення.

Крім вищезгаданих інструментів забезпечення якості медичних послуг, важливе значення мають також:

- оцінка якості послуг (показники ефективності), яка передбачає збір та аналіз певних показників (наприклад, рівень захворюваності, смертності, кількість ускладнень після медичних процедур, а також результати лікування).

- проведення клінічного аудиту, який дозволяє здійснювати оцінку якості надання медичних послуг шляхом перевірки відповідності лікування клінічним протоколам;

- опитування (анкетування) пацієнтів, що надає інформацію про рівень обслуговування, якість медичних послуг та взаємодію з медичним персоналом;

- постійне навчання персоналу шляхом безперервної професійної освіти для медичних працівників, що дозволяє їм вдосконалювати знання та навички;

- управління ризиками, що забезпечує виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з наданням медичних послуг, з метою уникнення помилок та підвищення рівня безпеки пацієнтів;

- електронні системи охорони здоров'я, які дозволяють впровадити електронні медичні картки та системи управління медичними даними для покращення координації між лікарями, ефективності лікування та моніторингу стану пацієнтів.

Ці інструменти забезпечують комплексний підхід до контролю якості та постійного вдосконалення системи охорони здоров'я.

Таким чином, управління якістю медичних послуг має вирішальне значення для забезпечення ефективного, безпечного та результативного лікування пацієнтів. Це систематичний процес, спрямований на постійне вдосконалення надання медичної допомоги та досягнення високих стандартів обслуговування.

#### *Список використаних джерел:*

1. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>

2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

**Дашутіна Л.О.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

**Боровик Д.А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Стратегічне управління є теоретичною стратегією для великої кількості підприємств, хоча кризові явища, глобалізація, підвищення напруженості конкуренції, мінливість зовнішнього середовища та зріст складності внутрішніх бізнес-процесів обумовлюють потребу підприємств братися за своє функціонування більш комплексно та цілеспрямовано [1].

Прихильність до стратегічного мислення в організації на індивідуальному рівні та розуміння важливості стратегічного підходу визначають успіх будь-якої компанії. Відмінності в управлінських рішеннях організацій на стратегічному рівні та на рівні реалізації пояснюють рішення, прийняті споживачами на ринку при виборі продукції підприємства, тобто ці відмінності інтерпретуються як різниця в конкурентних перевагах. Концепція здебільш зовнішньо орієнтованого менеджменту, яка намагається знайти відповідні конкурентні переваги, бажає подолати перешкоди навколишнього середовища і правильно розпоряджатися наявними ресурсами організації, передбачає необхідну стратегічну орієнтацію.

В кожного підприємства повинен бути чітко розроблений план його діяльності, оскільки наявність плану сприяє зростанню показників прибутковості й ефективності. За відсутності такого плану підприємству тяжко реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі та приймати вірні управлінські рішення, неповне усвідомлення значимості планування може бути ознакою того, що управління підприємством проводиться неякісно. В стратегічному контексті робота підприємств залежить від великої кількості факторів, які здійснюють вплив на рівень ефективності формування фінансових потоків і створення запасу міцності підприємства. Отже, стратегічне планування – це один із важливих засобів для досягання бажаного стану підприємства в майбутньому, виходячи із наявних на даний момент умов [2].

Метою стратегічного планування є визначення певного порядку дій щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства на довгострокову перспективу. Стратегічне планування становить основу для усіх управлінських рішень, функцій організації, мотивування, контролю та орієнтування на

вироблення стратегічних планів. Процес стратегічного планування є базою для управління підприємством.

Завдання стратегічного планування визначаються для кожного підприємства окремо, але, в цілому, зводяться до наступного [3]: 1) планування збільшення прибутку підприємства; 2) планування витрат та їх зменшення; 3) збільшення частки ринку та частки продажів; 4) покращення соціальної політики підприємства. Тож, головним завданням планування є отримання максимально можливого прибутку як результату діяльності й здійснення його найважливіших функцій.

Впровадження стратегічного планування надає такі переваги [2]: взаємозв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, організоване обдумування рішень з прогнозуванням наслідків від них; орієнтування на пошук альтернативних варіантів досягання цілей; визначення можливостей та загроз, сильних і слабких сторін, враховування їх під час встановлення цілей та формування стратегії задля забезпечення впливу на ці аспекти уже зараз; усвідомлена підготовка майбутнього та до майбутнього; розподілення відповідальності не тільки між напрямками діяльності, а також між поточною і майбутньою діяльністю.

Постійні швидкі зміни в довкіллі підприємства, постійне поліпшення інформаційних технологій, збільшення попиту споживачів, поява нових пропозицій на цільовому ринку обумовлюють стратегічність розвитку підприємства. Якраз стратегія обумовлює обрання можливих шляхів розвитку й способів дії підприємства на довгостроковий період.

Стратегія це об'єктивне підґрунтя для формулювання відповідей на важливі підприємству запитання: на яких ринках та в якій галузі підприємству проводити свою діяльність, яким чином розподілити ресурси, що є найчастіше обмеженими; яким чином вести конкурентну боротьбу.

Стратегічний потенціал підприємства це системне віддзеркалення його внутрішнього середовища й складається воно із системи ресурсів, джерел їхнього поповнення та можливостей і управлінських здібностей, тож в основі формування повинна знаходитись стратегія його розвитку.

Розроблення стратегії починається із визначення що треба, а що не треба підприємству робити, а також з бачення того, куди підприємству треба рухатись та які позиції завоювати. Стратегічне бачення та місія є індивідуальними для кожного підприємства. Вони наділяють підприємства одне від одного відмінностями, напрямком діяльності та шляхом розвитку.

Стратегії розвитку для підприємств можна реалізовувати такими способами як стійке зростання, коли підприємство збільшує асортимент продукції та запроваджує інноваційні технології у бізнес, або стратегія збереження, коли підприємство досягнуло потрібного рівня розвитку та хоче зберегти досягнуті в своїй діяльності позиції, забезпеченням оновлення матеріально-технічної бази та інвестиціями в привабливі для нього проекти.

Створення стратегії розвитку підприємство повинне опиратись на результати системного аналізу впливання факторів його внутрішнього та



зовнішнього середовища. Ефективність формування стратегії залежить від того, наскільки підприємство забезпечене кваліфікованими працівниками, техніками і методиками та інформаційними ресурсами, які є необхідними для вчасного та адекватного прийняття управлінських рішень із одного боку, але з іншого боку рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства зумовлює не лише здатність до адаптації, але і спроможність чинити вплив на чинники зовнішнього середовища. Окрім цього стратегія повинна базуватись на: оптимізації пропозицій товарів та доступних споживачам цін; формуванні дієвої збутової мережі на базі стабільних контактів із фірмами-посередниками та напряму фермерами; врахування особливостей запитів клієнтів в різних регіонах [4].

Здійснення стратегії розвитку повинне призводити до попередження виникнення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Так як в кризи двоїстий характер: це наслідок протиріч на підприємстві й форма їхнього розв'язання, стратегічне управління розвитком повинне націлюватись на вирішення протиріч, що вже утворились та подальше прогнозування їхнього утворення [5]. Тож, стратегії розвитку доречно класифікувати за їхньою направленістю на ті, що спрямовані на вирішення протиріч у внутрішньому середовищі підприємства, та між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. В сучасних умовах підприємство не буде ефективно працювати без розробки та впровадження стратегічного планування, що визначає напрямок діяльності підприємства, визначає місію та цілі й забезпечує ефективне використання наявних підприємства ресурсів.

В підсумку, слід зауважити те, що використання інструментів стратегічного управління підприємствами це надзвичайно важливо за нинішніх мінливих умов зовнішнього середовища. Одне з ключових питань використання стратегічного менеджменту це розроблення бізнес-стратегій їхньої подальшої діяльності. До них заносять стратегії стабілізації, подальшого розвитку та скорочення.

*Список використаних джерел:*

1. Liudmyla Dashutina, Svitlana Turchina, Yana Klymenko. The main directions of strategic management of the enterprise in the conditions of sustainable development. *Science and education for sustainable development. Edited by Aleksander Ostenda and Valentyna Smachylo. Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts University of Technology, Katowice Monograph 50.* Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. Page 96-104.

2. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка.* 2020. № 7-8 [85]. С. 65-71.

3. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal.* 2019. № 35. С. 267-270.

4. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5. С. 19-24.

5. Дашутіна Л.О., Боровик Д.А. Стратегічне управління як напрямок розвитку підприємства. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Біла Церква, 10 січня 2024 р.): у 3 ч. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 14-16.

*Деньгуб В.В.*  
*к.е.н., ст. викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом,*  
*Маркова О.*  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу і пропонують нові можливості для оптимізації бізнес-планування. Впроваджуючи такі технології, як аналіз даних, штучний інтелект (ШІ) та хмарні обчислення, компанії можуть оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність. На сучасних глобалізованих ринках, що швидко змінюються, здатність швидко адаптуватися та приймати обґрунтовані рішення стає ключовою конкурентною перевагою. Метою даного дослідження є аналіз впливу цифрових технологій на ефективність бізнес-планування. Основні завдання включають:

1. Визначення ключових цифрових технологій, що використовуються в бізнес-плануванні.
2. Аналіз впливу цих технологій на ефективність бізнес-процесів.
3. Оцінка викликів, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій.

Цифрова трансформація бізнесу є важливим напрямком сучасних досліджень. Згідно з BDO, цифрова трансформація включає використання аналітики даних, ШІ та хмарних обчислень для покращення бізнес-процесів [1]. Інші дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до цифрової трансформації, що дозволяє підвищити ефективність існуючої бізнес-моделі [2, С. 214–220]. Наприклад, дослідження Business Inform показує, що використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність управління ІТ-підприємством. Центр Разумкова також відзначає, що цифровізація сприяє подоланню викликів та відкриває нові можливості для бізнесу.

Для досягнення поставлених завдань було використано методи аналізу та синтезу наукової літератури, а також емпіричні дослідження впровадження цифрових технологій у бізнес-планування. Основні методи включають:

1. Аналіз даних з використанням аналітичних інструментів.
2. Оцінка ефективності бізнес-процесів до і після впровадження цифрових технологій.
3. Інтерв'ю з експертами в галузі цифрової трансформації.

Також можна виділити такі основні способи використання цифрових технологій:

1. Аналітика даних: Використання великих даних та аналітики дозволяє компаніям отримувати цінні інсайти про ринок, клієнтів та внутрішні процеси.

2. Штучний інтелект (ШІ): ШІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних та прогнозування, що дозволяє зосередитися на більш стратегічних аспектах бізнесу.

3. Хмарні обчислення: Використання хмарних сервісів дозволяє зберігати та обробляти великі обсяги даних без необхідності в значних капіталовкладеннях у власну інфраструктуру.

4. Цифрові платформи для співпраці: Інструменти для онлайн-співпраці, такі як Microsoft Teams або Slack, дозволяють командам ефективно працювати разом, незалежно від їхнього місцезнаходження.

5. Автоматизація бізнес-процесів: Використання програмного забезпечення для автоматизації дозволяє зменшити кількість помилок та підвищити продуктивність [1].

Використання аналітики даних дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення на основі великих обсягів інформації. Це сприяє точнішому прогнозуванню та плануванню. Аналітичні інструменти дозволяють виявляти тренди, аналізувати ринкові умови та прогнозувати майбутні зміни, що допомагає компаніям адаптувати свої стратегії відповідно до поточних умов. Штучний інтелект автоматизує рутинні завдання, що дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах бізнесу. Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати ринкові тенденції та пропонувати оптимальні стратегії, що знижує ризики та підвищує ефективність прийняття рішень. Хмарні технології забезпечують доступ до ресурсів та інструментів з будь-якої точки світу, що підвищує гнучкість та знижує витрати на IT-інфраструктуру. Хмарні рішення дозволяють компаніям швидко масштабувати свої операції, забезпечуючи безперервність бізнесу та знижуючи витрати на підтримку власних серверів та обладнання [3].

Впровадження цифрових технологій значно підвищує ефективність бізнес-планування, дозволяючи компаніям швидше адаптуватися до змін ринку та приймати обґрунтовані рішення. Рекомендується активно впроваджувати аналітичні інструменти для покращення процесу прийняття рішень, використовувати ШІ для автоматизації рутинних завдань та підвищення продуктивності, а також інвестувати в хмарні технології для забезпечення гнучкості та зниження витрат. Важливо також забезпечити навчання персоналу для ефективного використання нових технологій та інтеграцію цифрових рішень у всі аспекти бізнес-процесів.

#### *Список використаних джерел:*

1. BDO. *Процес цифрової трансформації: Ключ до майбутнього успіху*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/main-areas-of-digital-transformation> (дата звернення 20.09.2024).

2. Ващук Ю. А., Хаврова К. С. Шляхи підвищення ефективності управління IT-підприємством за допомогою цифрових технологій. *Business Inform.* Київ: 2022. № 12. С 214–220.

3. Razumkov Centre. *Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення 20.09.2024).

*Джус В.В.*

*асистент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,*

*м. Київ*

*Єсін О.О.*

*здобувач освіти,*

*Обласний науковий ліцей в м. Рівне,*

*м. Рівне*

## **ОРГАНІЗОВАНІ ТОВАРНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ**

Глобалізація створила безпрецедентні можливості для міжнародної торгівлі, сприяючи інтеграції національних економік у світовий господарський комплекс. У цьому контексті, організовані товарні ринки набувають все більшого значення як ефективний механізм взаємодії виробників і споживачів на глобальному рівні, а особливості їх розвитку визначають динаміку галузевих ринків. Однак, різноманітність форм організації торгівлі (міжнародні товарні біржі, аукціони, торги та ярмарки тощо) зумовлює необхідність порівняльного аналізу їх сильних і слабких сторін, а також визначення оптимальних умов функціонування кожної з них.

Дана проблематика актуалізується з низки об'єктивних причин, котрі органічно впливають із процесів узгодження інтересів суб'єктів системи міжнародних економічних відносин. По-перше, зростання конкуренції на світових товарних ринках вимагає від учасників постійного пошуку нових інструментів і стратегій для підвищення ефективності своєї діяльності. З іншого боку, розвиток цифрових технологій, упровадження технологічних новацій кардинально змінює ландшафт організованої торгівлі, створюючи нові можливості і виклики для традиційних форматів. До того ж, посилення протиріч між національними економіками та наднаціональними інституціями з точки зору розбіжності пріоритетів зовнішньоторговельної політики, особливостей регуляторного впливу вимагає глибокого розуміння механізмів функціонування основних видів організованих товарних ринків.

Організовані товарні ринки сутнісно представляють собою інституційні структури, що забезпечують стандартизацію умов купівлі-продажу товарів, зниження трансакційних витрат, підвищення прозорості угод, а також виконують інші функції, які сприяють налагодженню оптимальної взаємодії виробника та споживача. Формування таких ринків є результатом тривалого історичного розвитку і обумовлене необхідністю координації економічної діяльності на великих територіях.

Категорія «організований товарний ринок» в українському регуляторному середовищі зустрічається в Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», який набрав чинності 1 липня 2021 року внаслідок внесення змін

до Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок». Відповідно до норм закону організовані товарні ринки як явище і система відносин визначаються вузько, трактуючись в якості «сукупності учасників товарних ринків та правовідносин між ними щодо купівлі-продажу, передачі, переміщення, постачання, міни продукції шляхом укладення товарних спот-контрактів» [1]. Дане визначення терміну зводить сферу відносин до переважно торгівлі біржовими товарами, цінними паперами, деривативними контрактами.

Однак, зростання міжнародної торгівлі, розвиток транспортної інфраструктури та інформаційних технологій створили передумови для формування ширшого кола глобальних товарних мереж і відповідних форм організованих ринків, які лягають в їх основу.

Таблиця 1

**Співвідношення переваг і недоліків основних форм організованих товарних ринків**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Міжнародні товарні біржі	<p><i>Стандартизація біржових товарів, контрактів, порядків</i> (можливість укладення угоди без фактичної наявності товару)</p> <p><i>Визначення реальної кон'юнктури товарних ринків</i> (за рахунок висококонцентрованих ціноутворюючих характеристик ринку)</p> <p><i>Індикатор цін в позабіржовій торгівлі</i> (впливає з попереднього);</p> <p><i>Кваліфіковане посередництво</i> (за рахунок біржових посередників, які характеризуються глибоким знанням ринку та змін біржової кон'юнктури);</p> <p><i>Страховання цінового ризику</i> (гарантії виконання укладених на біржі угод)</p>	<p><i>Високий відсоток спекулятивних угод</i> (більше 90 % угод не передбачають торгівлі реальними товарами, а лише отримання цінової різниці)</p> <p><i>Обмеженість можливостей участі в біржовій торгівлі</i> (попри високу концентрацію продавців і покупців, біржа має ряд умов, необхідних для участі в торгівлі на ній) [2]</p> <p><i>Високий «вхідний» поріг</i> (для здійснення ефективного трейдингу на біржі необхідно залучити значний капітал)</p> <p><i>Висока ризиковість</i> (функція страхування проявляється однобоко, у більшості випадків, якщо одна сторона виграє від угоди, інша – програє)</p>
Міжнародні аукціони	<p><i>Наявність товару, який є об'єктом торгівлі</i></p> <p><i>Можливість перевірки та гарантування постачання товару</i> (впливає з попереднього)</p> <p><i>Відкритий та конкурентнісний</i> (з боку покупців) <i>характер</i> (аукціон носить здебільшого публічний характер і дозволяє взяти участь усім зацікавленим суб'єктам)</p> <p><i>Визначеність і одночасна гнучкість порядків проведення аукціонів</i></p>	<p><i>Невідповідність аукціонної ціни реальній ціні товару</i> (за рахунок великого числа покупців і всього одного, чи декількох, продавців) [3]</p> <p><i>Складність передбачення дій учасників аукціону</i></p> <p><i>Імовірність «штучного» завищення ставок, спекуляції</i> (недобросесні торги, які мають на меті використати інших учасників аукціону у своїх цілях, або послабити їх позиції)</p>
Міжнародні торги (тендери)	<p><i>Конкурентнісний характер</i> (з боку продавців) <i>і, відповідно, стимул до нарощення продавцями своєї конкурентоспроможності</i></p> <p><i>Розробка тендерної документації і з боку покупця, і з боку продавців</i> (є сильною</p>	<p><i>Розробка тендерної документації і з боку покупця, і з боку продавців</i> (є слабкою стороною, оскільки неточності чи невідповідності у розробці документації з обох боків несе ймовірність незадоволення інтересів і потреби, задля якої організовані торги)</p>

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

	стороною, оскільки дозволяє чітко визначити тендерні умови та ін.)	<i>Імовірність дискримінації покупців (без пояснення причин покупець може відхилити будь-яку пропозицію покупця)</i>
Міжнародні ярмарки (виставки)	<i>Інструмент налагодження ділових контактів, співпраці, укладення угод Висока концентрація пропонованих товарів і їх фактична наявність (зразки) Стимулювання конкурентоздатності, науково-технічного розвитку Можливість ефективного просування товару [4]</i>	<i>Обмеженість участі в ярмарках/виставках (за рахунок високої вартості участі) Низька періодичність і значні організаційні витрати</i>

*Джерело: розроблено авторами.*

Різні формати організованих товарних ринків (міжнародні товарні біржі, аукціони, торги та ярмарки) мають свої специфічні характеристики і відрізняються за механізмами ціноутворення, рівнем ліквідності, прозорістю угод та іншими параметрами. Порівняльний аналіз цих форматів (табл. 1) дозволив визначити їх сильні і слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо оптимального вибору виду ринку для торгівлі товарами залежно від їх характеристик:

- для стандартизованих товарів з високим рівнем ліквідності: міжнародні товарні біржі;
- для унікальних товарів, мистецтва, антикваріату: міжнародні аукціони;
- для складного обладнання, послуг, де потрібна детальна специфікація: міжнародні торги (тендери);
- для налагодження ділових контактів, просування нових продуктів, участі в маркетингових кампаніях: міжнародні ярмарки (виставки).

Оптимізація вибору передбачає зважену оцінку переваг та недоліків кожного формату з урахуванням конкретних потреб учасників ринку. При цьому, відсутність універсального рішення підкреслює необхідність індивідуального, комплексного, часто комбінованого підходу до кожного випадку.

*Список використаних джерел:*

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 року № 3480-IV у редакції Закону України від 19.06.2020 року № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/ed20260101#Text> (дата звернення: 28.09.2024).
2. Wang, S., Zhou, B., & Gao, T. Speculation or actual demand? The return spillover effect between stock and commodity markets. *Journal of Commodity Markets*. 2023. No 29. 100308. <https://doi.org/10.1016/j.jcomm.2022.100308>
3. Backus, M., & Lewis, G. Dynamic demand estimation in auction markets. *Review of Economic Studies*. 2024. rdae031. <https://doi.org/10.1093/restud/rdae031>
4. Anggara, R., Sulaksono, T., & Suranto. Bibliometric Analysis: The Concept of Fair Trade In International Trade. *Business and Finance Journal*. 2024. Vol. 9. No 1. P. 32–43. <https://doi.org/10.33086/bfj.v9i1.5403>

*Дімчогло А.І.*

*аспірант,*

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля*

*м. Київ, Україна*

## ВИБІР СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, номенклатура та асортимент його продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

Напрями вибору інноваційної стратегії подані у вигляді матриці на рис. 1.

		Зовнішні фактори	
		Сприятливі умови	Несприятливі умови
Внутрішнє середовище	Сильний інноваційний потенціал	Активні НДДКР, диференціація, лідерство за витратами, поглинання фірм-інноваторів, придбання повних ліцензій	Диверсифікація, вертикальна інтеграція, спільні підприємства
	Слабкий інноваційний потенціал	Залучення інвестицій зі сторони, злиття з іншими фірмами, використання франчайзингу, придбання ліцензій	Ліквідація неперспективного бізнесу

*Рис. 1. Матриця вибору інноваційної стратегії*

Інструментом вибору інноваційної стратегії може бути також матриця альтернативних варіантів, складена за аналогією до матриці SWOT (рис. 2).

Ринкова позиція	Сильна	Придбання іншої фірми (венчурної) Стратегія наступу чи «ніші»	Імітаційна стратегія («вслід за лідерами»)	Технологічне лідерство, інтенсивні НДПКР Наступальна стратегія
	Сприятливі	Захисна стратегія (раціоналізація)	ВИБІР	Пошук вигідних сфер застосування технологій Імітаційна стратегія, стратегія «за нагодою»
	Слабка	Ліквідація бізнесу	Захисна або залежна стратегія (раціоналізація)	Наступальна стратегія (організація «ризикового» проекту), стратегія «ніші»
Інноваційні можливості				
Слабкі		Сприятливі		Сильні

*Рис. 2. Матриця альтернативних варіантів інноваційних стратегій*

За сприятливих умов і наявності сильного інноваційного потенціалу підприємство може використати одну з найпривабливіших стратегій — стратегію лідера, У такому разі реалізація інновацій стає можливою завдяки активним науковим дослідженням, що здійснюються працівниками самого підприємства. Підприємство агресивне у своєму бажанні зайняти більшу частку ринку, тому прагне до лідерства за витратами, постійно вдосконалюючи технологію. Для такого підприємства важливо не лише виявити потреби споживачів, а й сформувавши їх, послуговуючись різноманітними інструментами маркетингу. Для цього воно може скористатися науковими розробками інших фірм, які не мають коштів для виведення свого товару на ринок. Це може бути поглинання підприємств-інноваторів за взаємної згоди або придбання у венчурних фірм повної ліцензії на випуск новинок [2].

Сильний інноваційний потенціал підприємства дає йому змогу використовувати різні інноваційні стратегії і за несприятливих умов (зміни у чинному законодавстві, активізація конкурентів на обраному сегменті ринку тощо). За необхідності воно може увійти в інший бізнес (йдеться про диверсифікацію) або утворити спільне підприємство в іншій галузі із партнерами, що мають певні напрацювати у цьому напрямі, підсилюючи у такий спосіб позиції обох учасників, або ж об'єднатися зі своїми постачальниками чи збутовиками шляхом вертикальної інтеграції, що зробить його менш залежним від коливання цін на ринку.

Управління інноваційними процесами на підприємствах регіону не обмежується лише вибором інноваційної стратегії. Необхідно оцінити всі, передусім ресурсні, можливості підприємства щодо її реалізації. Так, створення базисної інновації і реалізація закладеного у ній потенціалу потребують належного матеріально-технічного забезпечення та науково-технічних працівників високої кваліфікації. Крім того, віддача від інновації зростає за умов її швидкого виведення на ринок, що потребує значних коштів на етапі її комерціалізації. Тому наступальну стратегію, як правило, здатні реалізувати лише потужні підприємства. Водночас поліпшувальні інновації можуть створюватися і за менш сприятливих умов, що обумовлює значне поширення тих інноваційних стратегій, в основі яких лежить дифузія інновації — імітаційна, залежна, «за нагодою» тощо. Отже, обираючи інноваційну стратегію, необхідно передусім оцінити ресурсні можливості підприємств.

#### *Список використаних джерел:*

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.
2. Porter M. E. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitor. First Free Press Edition, 1980. 397 p.
3. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Вип. 27. С. 298–308. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu\\_2017\\_27\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2017_27_40).



**Доброва Н.В.**

*к.е.н, доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

**Ларіна Т.І.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ФЕУП,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства полягає в тому, що правильна стратегія дозволяє компанії досягати своїх цілей, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність. Обґрунтоване стратегічне планування допомагає уникнути хаотичних рішень, мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати ресурси. Розглянемо кілька ключових причин, чому обґрунтування вибору стратегії є важливим [1].

1. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Бізнес середовище постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, політичних і соціальних факторів. Обґрунтований вибір стратегії допомагає підприємству адаптуватися до цих змін і підтримувати конкурентні переваги.

2. Оптимізація використання ресурсів. Підприємства мають обмежені ресурси (фінансові, людські, технологічні), і стратегія повинна визначати, як ці ресурси будуть найкращим чином розподілені для досягнення максимального результату.

3. Мінімізація ризиків. Обґрунтування вибору стратегії допомагає оцінити можливі загрози та підготуватися до них, що зменшує ймовірність виникнення несприятливих наслідків.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтований вибір стратегії допомагає знайти шляхи диференціації продуктів, зниження витрат або покращення якості обслуговування, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

5. Досягнення стратегічних цілей. Вибір стратегії повинен бути узгоджений з цілями підприємства, щоб забезпечити досягнення довгострокових результатів.

6. Покращення управлінських рішень. Обґрунтований стратегічний план надає керівництву чіткий напрямок дій, зменшує кількість спонтанних рішень і забезпечує кращу координацію роботи на всіх рівнях організації.

7. Залучення інвесторів та партнерів. Чітко обґрунтована стратегія розвитку може слугувати важливим аргументом для залучення інвесторів або

партнерів. Інвестори прагнуть зрозуміти, як підприємство планує зростати, як воно управляє ризиками і які перспективи має.

8. Формування довгострокового успіху. Стратегія розвитку, заснована на глибокому аналізі і обґрунтуванні, забезпечує підприємству не лише короткострокові результати, але й довгострокову стійкість і зростання.

Чітке обґрунтування стратегії забезпечує підприємству можливість збалансувати наявні ресурси з необхідними для реалізації цілей, а також дозволяє управляти ризиками та запобігати кризам. Крім того, правильний вибір стратегії дає змогу підприємству ефективніше реагувати на дії конкурентів та посилювати власні конкурентні переваги.

Вибір стратегії підприємства є багатокроковим процесом, який потребує детального аналізу як внутрішнього стану підприємства, так і зовнішнього середовища. Етапи вибору стратегії можна поділити на кілька ключових кроків [2]; [3].

1. Аналіз зовнішнього середовища. Дослідження ринкових умов, конкурентів, законодавства, економічних і політичних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

2. Аналіз внутрішнього середовища. Оцінка ресурсів, можливостей, сильних і слабких сторін підприємства.

3. Формулювання місії та цілей підприємства. Визначення основної місії підприємства, а також коротко- та довгострокових цілей, які воно прагне досягти. Місія має відображати головну мету існування підприємства.

4. Якщо підприємство вже функціонує, треба зробити оцінку поточного стану підприємства. Аналіз існуючих результатів діяльності: прибуток, витрати, продуктивність, рентабельність. Визначити конкурентні переваги та слабкі місця підприємства. Аналіз відповідності поточної стратегії цілям підприємства.

5. Вибір стратегічних альтернатив. Порівняння можливих стратегічних варіантів. Це можуть бути стратегії зростання, стабілізації чи скорочення діяльності, залежно від аналізу ситуації.

6. Оцінка та вибір стратегії. Оцінювання обраних стратегій за критеріями ефективності, ризиків, ресурсних можливостей і потенціалу реалізації.

7. Реалізація стратегії. Після вибору стратегії важливо розробити детальний план дій, забезпечити ресурси та встановити контроль за її виконанням.

8. Моніторинг та корекція. Постійний контроль за реалізацією стратегії, аналіз результатів та внесення коректив залежно від змін зовнішніх або внутрішніх умов.

Існує кілька методів, які допомагають обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства. Вони дозволяють аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, оцінювати можливі варіанти стратегічного розвитку і вибирати оптимальний шлях. Проаналізуємо основні методи, які використовуються для обґрунтування стратегічних рішень [4].

1. SWOT-аналіз. SWOT-аналіз включає сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

2. PEST-аналіз. PEST-аналіз включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори та фокусується на зовнішньому середовищі підприємства.

3. Метод матриці BCG (Бостонська матриця). Цей метод аналізує продуктові або бізнес-портфелі компанії, визначаючи ринкову частку та темпи зростання кожного продукту.

4. Матриця GE/McKinsey. Матриця GE/McKinsey оцінює продуктовий портфель компанії на основі привабливості ринку та конкурентних позицій.

5. Аналіз конкурентних сил Портера. Цей метод оцінює п'ять ключових сил, що впливають на конкуренцію в галузі: загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза замінників і рівень конкуренції.

8. Аналіз точки беззбитковості. Цей метод визначає точку, при якій витрати на виробництво продукції дорівнюють доходам від її продажу. Він корисний для оцінки, яка стратегія дозволить підприємству досягти беззбитковості або прибутку.

9. Фінансовий аналіз (метод аналізу ROI, NPV, IRR). Методи ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста теперішня вартість) та IRR (внутрішня норма рентабельності) дозволяють оцінити фінансову ефективність стратегій.

Таким чином, обґрунтування вибору стратегії допомагає зберегти довгострокову сталість бізнесу. Воно враховує не лише короткострокові цілі, але й перспективи розвитку в майбутньому, враховуючи можливі зміни в ринкових умовах, технологіях або поведінці клієнтів. Тому обґрунтований вибір стратегії є ключовим фактором, що забезпечує успіх підприємства в умовах постійної зміни середовища.

#### *Список використаних джерел:*

1. Жукова Д. А. Методичний підхід щодо формування системи стратегічного вибору підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. №4. С. 76-84. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82224/1/Zhukova\\_%20development\\_of\\_strategy.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/82224/1/Zhukova_%20development_of_strategy.pdf)

2. Бутенко Д. С., Буткова В. О. Вибір стратегії розвитку підприємства. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21628/1/ВИБІР%20СТРАТЕГІЇ%20РОЗВИТКУ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf>

3. Яців С. Ф. Вибір стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК*. 2022. № 29. С. 89-93. URL: [http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/29\\_2022/Econ-29-2022-16.pdf](http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/econ/29_2022/Econ-29-2022-16.pdf)

4. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. 2023. С. 493-506. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/115/126>

**Доброва Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

**Шапаренко А.І.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ФЕУП,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УСПІШНОГО РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Економічна невизначеність, що викликана війною в Україні, вимагає від підприємств адаптації до нових реалій. Частина вітчизняних підприємств розглядають стратегію розширення бізнесу, як засіб стабілізації розвитку компанії. Тож, методологія визначення показників для успішного впровадження цієї стратегії має наразі особливу важливість.

Аналіз діяльності підприємства до впровадження стратегії розширення бізнесу – це критичний крок для визначення готовності компанії до змін та доцільності такого рішення. Група показників, яких необхідно проаналізувати в першу чергу, стосується положення компанії на своєму ринку та, якщо це передбачається стратегією, на прогнозоване положення на ринку, на який планується вихід. Ця група включає такі показники: ринкова частка компанії, ємність ринку, ринковий потенціал та загальну кон'юнктуру.

Компанії з великою часткою ринку можуть використовувати свою перевагу для отримання кращих умов у постачальників, знижуючи витрати через ефект масштабу. Це також дозволяє залучати нових клієнтів та підтримувати лояльність існуючих споживачів. Також зростання ринкової частки супроводжується збільшенням доходів, що дає можливість для розширення операцій та посилення конкурентних позицій. Для збільшення ринкової частки компанії використовують різні стратегії, такі як: інновації, поліпшення обслуговування клієнтів та залучення нових кадрів. Наприклад, розробка та впровадження сучасних додатків, що мають усю необхідну споживачеві інформацію, суттєво підвищує лояльність наявних клієнтів компанії та може залучити нових, якщо підприємство пропонує для них вигідні пропозиції за умови співпраці.

Водночас, низька частка на ринку не завжди свідчить про неготовність підприємства до розширення. Така ситуація може означати необхідність впровадження кардинальних змін, за умови наявності потенціалу до розвитку у компанії та перспективи ринку до розширення. Саме тому підприємству необхідно регулярно проводити моніторинг стану суміжних ринків та проводити аналіз. При ретельному виконанні цих завдань та чіткому прогнозуванні

майбутнього стану компанії нерідко виявляються приховані можливості нового для компанії ринку: незайняті ніші, незадоволеність споживачів існуючим товаром та ін. Якщо компанія виявить таку ситуацію та вчасно прийме відповідні рішення,

Наступна група показників при плануванні розширення бізнесу охоплює повний аналіз діяльності конкурентів. Для ефективного аналізу необхідно враховувати їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, конкурентоспроможність, конкурентостійкість, гнучкість системи управління, ринкову позицію та лояльність їх клієнтів. Ці показники дозволяють оцінити такі методи: кількісні та експертні, об'єктивні та суб'єктивні; матричні, графічні, індексні (коефіцієнтні; процентні); багатокомпонентні та інтегральні; стратегічні та поточні. Проведення повного аналізу конкурентів дозволяє виявити реальні можливості та загрози для бізнесу, що планує розширення, та дослідити помилки конкурентів, аби не допустити їх у власній підприємницькій діяльності [1].

Більш сильна позиція конкурентів може спричинити погіршення фінансових результатів діяльності СПД. Для забезпечення успішності розширення бізнесу, підприємство повинне бути конкурентостійким, а отже для СПД необхідно створювати передумови для забезпечення стабільності. Наприклад, передбачаючи у відпускній ціні продукції або послуг нормативну величину прибутку замість наднормативної, котру вони одержували в умовах монополії.

Третя група показників стосується фінансового стану підприємства та його прогнозних величин. Серед них необхідно виділити найважливіші: рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестицій (ROI), чистий прибуток та операційна маржа. Підприємство з високими значеннями цих показників зможе швидко реалізувати стратегію розширення бізнесу, покривати додаткові витрати уникаючи збитки та окупити ці вкладення. Також, рентабельним підприємствам легше залучати інвестиції та пристосуватись до непередбачуваних обставин, таких як зміни в попиті.

Прогнозування витрат і доходів допомагає підприємствам планувати ресурси та враховувати ризики. Основним методом фінансового планування є економіко-математичне моделювання, яке дозволяє створювати прогнози розвитку ринкових умов та визначати оптимальні стратегії. Однак, обираючи метод дослідження, необхідно враховувати ступінь невизначеності при діяльності підприємства на новому ринку [2].

До цієї ж групи показників можна віднести і оцінку ресурсів підприємства, що включає: матеріальні, нематеріальні, технічні, фінансові та кадрові. Важливо оцінити не тільки їх величини, а й ступінь ефективності управління ними. Для аналізу цих показників використовують кількісні та якісні характеристики ресурсів, результатом яких є продуктивність використання та ефективність управління ними [3].

Кожен етап розширення супроводжується ризиками, такими як фінансові втрати, регуляторні зміни та зростаюча конкуренція. Фінансові ризики можуть виникати через нестачу капіталу або коливання валютних курсів. Регуляторні

зміни можуть включати різні вимоги до діяльності в інших країнах. Щоб зменшити вплив цих ризиків, необхідно створювати плани дій у разі непередбачених ситуацій і проводити регулярний моніторинг ринку.

Для мінімізації ризиків підприємство повинне підготувати чіткий план впровадження стратегії розширення, встановити SMART-цілі та передбачити альтернативні стратегії на випадок змін на ринку. Це надасть базу для моніторингу результатів та забезпечить вчасну реакцію на будь-які зміни.

Будь-який вид розширення бізнесу завжди супроводжується ризиками. Тому, після повного, точного та детального аналізу всіх груп показників, підприємству необхідно передбачити всі можливі ризики щодо його діяльності: фінансові, регуляторні, операційні, виробничі. Для деяких компаній, чия діяльність пов'язана з соціумом, можуть також виникнути соціальні та екологічні ризики. Отже, їх необхідно врахувати та розробити план швидкої реакції на виникнення ризику аби мінімізувати його негативний вплив на результати діяльності компанії.

Таким чином, підприємство, яке планує розширюватися, повинне мати сильну ринкову позицію, конкурентостійкість, ефективне управління ресурсами та гнучкість у прийнятті рішень. Регулярна оцінка ринку та конкурентів, а також точне прогнозування допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити успішне розширення бізнесу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ковалюк А. О., Король І. В. Інтернет-продажі як напрям підвищення конкурентоспроможності на підприємствах України. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні підприємством* : тези доповідей V студентської вузівської наук. конф. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. 2020. С. 95 – 97. URL: [http://www.vtei.edu.ua/doc/2020/09\\_11\\_2020zb1.pdf#page=95](http://www.vtei.edu.ua/doc/2020/09_11_2020zb1.pdf#page=95)

2. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №21. С. 37-44. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Alona-Kovalchuk/publication/344531282\\_Profit\\_and\\_Profitability\\_as\\_Determinants\\_of\\_Enterprises\\_Development/links/6086a0fb881fa114b42b565a/Profit-and-Profitability-as-Determinants-of-Enterprises-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alona-Kovalchuk/publication/344531282_Profit_and_Profitability_as_Determinants_of_Enterprises_Development/links/6086a0fb881fa114b42b565a/Profit-and-Profitability-as-Determinants-of-Enterprises-Development.pdf)

3. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. №1. С. 125-132. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/756/744>

**Догадаєв С.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
факультету економіки і управління підприємництвом  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

**Колесник О.О.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Штучний інтелект (ШІ) у вигляді передових технологій машинного інтелекту, таких як новітні алгоритми машинного навчання, виводить зрозумілу потребу галузі бути аналітичною (керованою даними, заснованою на фактах тощо) та вимагає від усіх розуміння основ підтримки прийняття рішень на основі даних. На додаток до необхідності створення організації, в якій кожен розуміє основи підтримки прийняття рішень на основі даних, сучасні суб'єкти, які приймають рішення (співробітники на всіх рівнях, бізнес-партнери і навіть клієнти та інші зацікавлені сторони) повинні бути навчені розуміти і використовувати основні технології машинного інтелекту, які вже доступні або незабаром будуть доступні. Оскільки технології продовжують розвиватися безпрецедентними темпами, важливість ШІ та його вплив на різні галузі стає все більш очевидним.

З появою передових алгоритмів машинного навчання та інших складних технологій, ШІ значно розширив можливості управління бізнесом на основі даних і фактів. Але ця трансформаційна сила також вимагає від людей на всіх рівнях організації розуміння фундаментальних концепцій і практик підтримки прийняття рішень на основі даних. Організації повинні прагнути створити корпоративну культуру, яка сприяє широкому розумінню серед усіх, а не лише у відділах ІТ, кадрів та фінансів. Від працівників початкового рівня до вищого керівництва, бізнес-партнерів, клієнтів і навіть інших зацікавлених сторін – усі повинні бути озброєні знаннями і навичками, необхідними для розуміння і ефективного використання не тільки основних технологій машинного інтелекту, доступних сьогодні, але й технологій, які будуть доступні в найближчому майбутньому [1].

Середовище прийняття рішень еволюціонує, і щоб бути в курсі цієї еволюції, потрібні колективні зусилля в галузі освіти та навчання. Надаючи людям можливість використовувати машинний інтелект, організації можуть розкрити невикористаний потенціал і отримати конкурентну перевагу у світі, де все більше керують дані. Ось чому вкрай важливо інвестувати в комплексні

навчальні програми, орієнтовані на широку аудиторію, і переконатися, що кожен повністю розуміє принципи і можливості штучного інтелекту. Глибоке розуміння ШІ дозволить особам, які приймають рішення на всіх рівнях, використовувати силу даних і сприяти подальшому розвитку технології штучного інтелекту. Набувши необхідних навичок, працівники зможуть приймати обґрунтовані рішення, підвищувати операційну ефективність і сприяти загальному зростанню бізнесу. Крім того, клієнти та зацікавлені сторони, які володіють базовими навичками машинного інтелекту, можуть брати активну участь у ланцюжку створення вартості та впливати на продукти і послуги, що пропонуються організацією.

У таблиці 1 наведено можливості штучного інтелекту для підприємств, що вдосконалюють процес прийняття бізнес-рішень.

Таблиця 1

**Можливості штучного інтелекту для підприємств, що вдосконалюють процес прийняття бізнес-рішень**

Категорія	Можливість	Опис	Приклад використання
Операційна ефективність	Автоматизація рутинних процесів	Зниження часу на виконання рутинних завдань за допомогою AI-систем	Впровадження чат-ботів для обробки запитів клієнтів
	Оптимізація бізнес-процесів	Використання AI для аналізу ефективності процесів та пропозиції оптимізацій	Оптимізація логістичних ланцюгів
Конкурентні переваги	Персоналізація продуктів та послуг	Використання штучного інтелекту для персоналізації продуктів на основі даних клієнтів	Рекомендаційні системи для індивідуальних пропозицій клієнтам
	Аналіз конкурентного середовища	Застосування AI для аналізу конкурентів і передбачення тенденцій на ринку	Прогнозування цін конкурентів на товари
Інновації	Розробка нових продуктів або бізнес-моделей	Штучний інтелект допомагає створювати нові продукти чи послуги або вдосконалювати існуючі	Створення AI-асистентів або рекомендаційних платформ
Аналітичні інструменти	Прогнозування продажів	Використання AI для аналізу історичних даних та побудови прогнозів щодо попиту та продажів	Прогнозування пікових періодів продажів
	Оцінка ризиків	AI допомагає виявляти потенційні ризики та загрози для бізнесу на основі аналізу великих обсягів даних	Оцінка кредитних ризиків або шахрайських операцій

Джерело: складено автором за даними [2,3]

Отже, таблиця можливостей демонструє ключові напрями, в яких підприємства можуть отримати конкурентні переваги та покращити бізнес-процеси завдяки впровадженню штучного інтелекту. Автоматизація рутинних операцій, оптимізація бізнес-процесів, а також використання аналітичних інструментів на основі ШІ відкривають нові можливості для підвищення



ефективності та швидкості прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, але й пропонувати клієнтам більш персоналізовані продукти та послуги, що підвищує їх лояльність.

Діджиталізація стає важливим фактором для досягнення успіху на сучасному ринку. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін у попиті, аналізувати ринок та реагувати на дії конкурентів. Важливим аспектом є те, що ШІ може значно вдосконалити продукцію та бізнес-моделі, забезпечуючи високий рівень персоналізації, який привертає увагу більшої кількості споживачів. Таким чином, використання штучного інтелекту не лише підвищує внутрішню ефективність компанії, але й стає потужним інструментом для залучення нових клієнтів і зміцнення позицій на ринку.

Штучний інтелект може допомогти оптимізувати внутрішні процеси, такі як управління ресурсами та автоматизація рутинних завдань, а також покращити продукти та бізнес-моделі. Завдяки ШІ компанії можуть максимально персоналізувати свої продукти та послуги і пропонувати інноваційні рішення, що відповідають потребам кожного окремого споживача. Це призводить до підвищення залученості клієнтів, що є вирішальним фактором для розширення клієнтської бази.

Завдяки аналітичним можливостям ШІ компанії можуть краще прогнозувати ринкові тенденції та поведінку споживачів, що дає їм конкурентну перевагу. Штучний інтелект не тільки підвищує ефективність роботи компаній, а й стає інструментом для розробки унікальних ринкових рекомендацій, допомагаючи залучати нових клієнтів і зміцнювати свої позиції на ринку.

Крім того, впровадження штучного інтелекту дозволяє компаніям оперативніше змінювати стратегії та адаптуватися до динамічних умов ринку. ШІ може аналізувати величезні обсяги даних у режимі реального часу, виявляючи тренди та зміни в попиті, що допомагає бізнесу вчасно реагувати на нові виклики та можливості. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли швидкість прийняття рішень є критичним фактором успіху.

#### *Список використаних джерел:*

1. Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20254126-shtuchnij-intelekt-dlya-biznesu-yaki-zavdannya-zdaten-virishuvati-ta-v-yakih-galuzyah-dopomagaе> (дата звернення: 23.09.2024).

2. El-Serty O. The Role of Artificial Intelligence in Modern Business. *Khwarizm*. URL: <https://www.khwarizm.net/post/the-role-of-artificial-intelligence-in-modern-business> (дата звернення: 23.09.2024).

3. Економічна правда. Як бізнес може використовувати штучний інтелект. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/8/699875/> (дата звернення: 23.09.2024).

**Дорожинський С.А.**

доктор філософії,

декан факультету інформаційних технологій та соціально-гуманітарних наук,  
Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету “Одеська юридична академія”

**Тарасенко К.Ю.**

здобувачка вищої освіти

**Яценко В.В.**

здобувачка вищої освіти,

Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету “Одеська юридична академія”,  
м. Київ

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Стратегія управління в сучасному бізнесі є ключовим елементом успішного функціонування компаній в умовах швидкозмінного ринку та високої конкуренції. Вона передбачає розробку довгострокових планів і тактик, які дозволяють організаціям досягати своїх цілей, адаптуючись до зовнішніх і внутрішніх викликів. Основними складовими стратегії є аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, ефективне управління ресурсами та впровадження інновацій. Метою статті є дослідження сучасних підходів до розробки та впровадження стратегій управління в бізнесі, а також аналіз їхньої ролі у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Стаття покликана розкрити важливість стратегічного управління в умовах глобалізації та динамічних змін на ринку, дослідити ключові інструменти й методи, що допомагають бізнесу ефективно реагувати на виклики, а також продемонструвати вплив стратегій на довгостроковий успіх організації.

Реагування на кризу – це одна з основних стратегій антикризового менеджменту, яка передбачає активну реакцію підприємства на кризову ситуацію, коли вона вже виникла. Ця стратегія спрямована на подолання кризи та відновлення стійкості підприємства. В період кризи підприємство може виявити необхідність внести зміни в свою структуру, оптимізувати витрати, переглянути стратегію продажів і бізнес-процеси.

Проактивне управління ризиками – це стратегія антикризового менеджменту, яка передбачає активну і системну роботу підприємства для попередження кризових ситуацій та зменшення їхнього впливу. Ця стратегія базується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не виникла або не набула серйозних розмірів. Оцінка ризиків допомагає визначити, на які з них слід зосередити увагу та які можливі наслідки можуть бути.

**Різниця між фінансовими та стратегічними цілями підприємства**

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Швидке зростання доходів	Підвищення якості продукції
Вищі дивіденди	Більш надійне становище у галузі
Розширення меж отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Ріст прибутку на вкладений капітал	Визнання компанії лідером на ринку
Підвищення надійності облігацій	Розширення номенклатури продукції
Збільшення приходу грошових коштів	Підвищення репутації компанії
Підвищення ціни акцій	Рівня конкурентоспроможності вище
Стабільний дохід у складні періоди	Повне задоволення потреб клієнтів

Стратегічне управління також веде належну систему порядку і дисципліни в організації. Управлінська система організації може стати ефективною і ефективною. Серед керівників і співробітників існує впевненість в існуючих стратегіях або в разі будь-якої корекції існуючих стратегій. Попит на зміни для всіх керівників і співробітників краще визначити і проаналізувати із застосуванням стратегічного управління в організації. Всі співробітники і менеджери розглядають зміни як можливість для них, а не як загрозу. Продажі, продуктивність і прибутковість є набагато вищими в тих організаціях, які застосовують концепції стратегічного управління.

Організації, які є потенційними та високими виконавцями, намагаються виконувати систематичне планування своїх майбутніх змін у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, довгострокові фінансові показники набагато більше для організацій. Ті, які систематично застосовують стратегічне управління в порівнянні з усією галуззю. До стратегічного управління як концепції можна підходити різними способами. Нижче наведено характеристику окремих популярних сучасних видів стратегічного управління. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Даний аналіз дозволяє досліджувати внутрішні і зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають позитивні (сильні сторони) або негативні (слабкі) фактори, які існують у вашій організації і можуть бути змінені або порушені певним чином, в той час як зовнішні фактори включають позитивні (можливості) або негативні (загрози) фактори.

Підприємство, що представляє собою відкриту стаціонарну систему знаходиться у початковому стані під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На підставі наявних показників приймається стратегічне рішення щодо подальшого розвитку підприємства та застосовуються відповідні механізми: адаптації або біфуркації. В результаті реалізації «трансформаційних еволюційних механізмів» система пристосовується до змін зовнішнього середовища залишаючи свої принципи (суттєві) відмінні ознаки (зберігає свою цілісність), або трансформується у новий стан, що передбачає

характер змін, при якому відкрита стаціонарна система втрачає свої первинні принципіальні відмінні ознаки та переходить в новий якісний стан, але зберігає спадковий зв'язок із попереднім станом. Важливим при застосуванні трансформаційних механізмів чітко уявляти рівень соціально-економічного розвитку системи для правильного визначення точки біфуркації, яка є критичною. У якості ефективних інструментів для розвитку підприємства як відкритої стаціонарної соціально-економічної системи сучасні вчені та практики рекомендують використовувати синергетичні концепції управління.

При такому підході підприємство розглядається як соціально-економічна система, яка самоорганізовується та саморозвивається, а управління нею передбачає узгоджене застосування методів спрямованої дії та природних процесів самоорганізації. Таке складне адаптивне управління підприємством можливо реалізувати тільки з використанням комплексного підходу, який передбачає застосування різних методів і потребує наявності інтегрованого механізму розвитку підприємства як системи, яка самоорганізовується.

Проведене дослідження показало, що сучасне стратегічне управління характеризується високим ступенем динамічності та невизначеності. Компанії все частіше стикаються з новими викликами, пов'язаними з технологічними змінами, глобалізацією та зростанням конкуренції. Для успішного функціонування в таких умовах необхідна гнучка стратегія, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливу роль відіграють також інновації, стійкість та використання цифрових технологій. Однак, незважаючи на значний прогрес у цій галузі, залишається ряд невирішених питань, таких як ефективність інтеграції стратегічного управління в корпоративну культуру та розвиток компетенцій персоналу для реалізації стратегічних ініціатив. Результати дослідження свідчать про зростання ролі стійкості в стратегічному управлінні. Сучасні споживачі та інвестори все більше звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу та його вплив на довкілля. Компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, не тільки зміцнюють свою репутацію, але й забезпечують довгостроковий успіх.

#### *Список використаних джерел:*

1. L. Zhang, J. Lu and Z. Xu, "Research on Business Integration Evaluation Management System of Modern Power Supply Enterprises," 2022 International Conference on Mechanical Engineering and Power Engineering (MEPE), Wuhan, China, 2022, pp. 63-67, doi: 10.1109/MEPE56451.2022.10146689.

2. K. A. Alejandro, "The Various Technical Study of Modern Business Growth Strategy Making With the use of AI, ML and DL," 2024 4th International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE), Greater Noida, India, 2024, pp. 1450-1455, doi: 10.1109/ICACITE60783.2024.10616491.

3. J. Huang, "Analysis and Development Strategy for Modern Enterprise Informatization from the Perspective of Business Administration," 2021 13th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA), Weihai, China, 2021, pp. 1-4, doi: 10.1109/ICMTMA52658.2021.00009.

**Драчинська К.В.**  
здобувач вищої освіти ОС «бакалавр»,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
**Рябенка М.О.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця

## **ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших і конкурентних сфер підприємницької діяльності, однак одночасно вона стикається з суттєвими фінансовими викликами та ризиками. Забезпечення фінансової стійкості та успішності в цій галузі вимагає системного підходу до фінансового управління, що враховує особливості її функціонування. Відтак, підприємствам готельного та ресторанного бізнесу слід зосередитися на ключових аспектах фінансового управління, спрямованих на забезпечення стабільності. Зокрема, необхідно детально досліджувати стратегії оптимізації витрат, управління доходами, збалансованого управління ризиками та інші фактори, що впливають на фінансовий стан підприємств індустрії гостинності. Лише враховуючи всі зазначені чинники, можливо розробити ефективні стратегії фінансового управління, які забезпечать довгострокову стабільність та успіх підприємствам готельно-ресторанного бізнесу [1].

У процесі господарської діяльності фінанси підприємств як економічна категорія розкривають свою сутність та внутрішні характеристики через такі основні функції:

- формування фінансових ресурсів підприємства в ході його виробничо-господарської діяльності;
- розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення операційної, виробничої та інвестиційної діяльності, а також для виконання фінансових зобов'язань перед державним бюджетом, банками та іншими суб'єктами господарювання;
- контроль за процесами формування та використання фінансових ресурсів у процесі відтворення.

Ефективне функціонування фінансів підприємств базується на таких обов'язкових передумовах: різноманітність форм власності; вільне ринкове ціноутворення та конкуренція; наявність ринків праці, товарів і капіталу; правове забезпечення правил економічної поведінки всіх суб'єктів підприємницької діяльності; обмеження та регламентація державного втручання у діяльність підприємств; свобода підприємництва та самостійність у прийнятті управлінських рішень; самофінансування підприємства; зацікавленість у

результатах фінансово-господарської діяльності; відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності; контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємств [2].

Готельно-ресторанний сектор України, незважаючи на свою важливу роль в економіці країни, зіткнувся зі значними труднощами внаслідок численних політичних, економічних та соціальних викликів. Політична нестабільність, інфляційні процеси та фінансові кризи суттєво вплинули на фінансовий стан підприємств цієї галузі. Особливо серйозним ударом стала війна, яка призвела до припинення туристичних потоків, втрати довіри клієнтів та зниження доходів. Значна кількість підприємств опинилася в зоні бойових дій, що змусило їх релокуватися або повністю припинити діяльність.

Тривалі наслідки війни спричинили суттєве зменшення обсягів наданих послуг у цій галузі. Водночас, попри виклики, готельно-ресторанний бізнес продемонстрував певну стійкість та ознаки відновлення.

Майбутній успіх галузі залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов. Важливим аспектом є впровадження інноваційних рішень, спрямованих на забезпечення безпеки, комфорту та індивідуального підходу до обслуговування клієнтів. Пріоритетними напрямками адаптації виступають розвиток внутрішнього та бізнес-туризму, цифровізація, персоналізація та есенціалізм. Шляхи адаптації передбачають створення нових продуктів і послуг, що відповідають сучасним потребам ринку, а також розширення цільової аудиторії та активне використання маркетингових стратегій [4].

У сучасному світі під час планування та будівництва готельно-ресторанних комплексів основний акцент робиться на економії часу, коштів та енергії. Для досягнення енергоефективності впроваджуються екологічні інноваційні технології.

Технологічні інновації активно застосовуються також у ресторанному бізнесі, зокрема через використання планшетів, які можуть замінити традиційні меню у вигляді брошур або книжок. Відвідувачам ресторану пропонується обрати страву та зробити замовлення, безпосередньо зв'язавшись з адміністратором за допомогою планшета. Такий підхід підвищує зручність для клієнтів та сприяє прискоренню обслуговування.

В умовах постійних економічних змін інновації стають ключовим фактором, що сприяє динамічному розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Міжнародний досвід успішної діяльності готельних підприємств підтверджує, що шлях до виживання в умовах глобальної конкуренції є безальтернативним і базується на інноваційній основі, передбачаючи активне використання сучасних науково-технічних досягнень, а також готовність готелів до впровадження інновацій та нововведень [3].

Забезпечення фінансової стійкості виступає ключовим фактором успішності у цій галузі, а для досягнення цієї мети необхідне впровадження різноманітних стратегій і методів управління:

1. Оптимізація витрат. Це передбачає скорочення непрофільних видатків, а також підвищення операційної ефективності шляхом автоматизації процесів, таких як управління бронюванням, постачанням та обслуговуванням клієнтів.

2. Фінансове планування та антикризове управління, яке включає створення резервних фондів і бюджетування з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій, є ключовим аспектом для забезпечення ліквідності підприємства. Постійний моніторинг витрат та доходів дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, а також уникати непередбачуваних фінансових втрат.

3. Інновації та технології. Автоматизація процесів, таких як управління фінансами, постачаннями та взаємодією з клієнтами, дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити ефективність роботи підприємства.

4. Цінова політика та управління попитом. Використання динамічного ціноутворення, яке враховує сезонні коливання попиту та економічні умови, дозволяє оптимізувати доходи. Програми лояльності та спеціальні пропозиції для постійних клієнтів сприяють стабільному притоку грошових коштів, що важливо для підтримки ліквідності.

5. Адаптація до зовнішніх умов. У періоди криз, таких як війна або економічна рецесія, готельний та ресторанний бізнес може надавати гуманітарні послуги або адаптувати свої пропозиції під потреби місцевого населення, зокрема переселенців або соціально незахищених груп.

Таким чином, готельний та ресторанний бізнес є важливою складовою економіки, яка володіє значним потенціалом для подальшого розвитку та зростання.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бабко Н.М. Забезпечення фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.6>

2. Галасюк С. С. Проблеми управління сферою туризму України умовах сьогодення. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3534>. (дата звернення: 29.09.2024).

3. Івашина Л. Л., Краснощокій Р.І. Інновації - чинник забезпечення фінансової стабільності закладів ресторанного господарства. Матеріали XI Міжнародна науково-практичної конференції. 2020. Том II. С. 234-236.

4. Мітяєва Т.Л., Горішевський П.А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>

**Дробенюк К.О.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

**Карпов В.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ВИРОБНИЦТВА ТРИКОТАЖНОГО ОДЯГУ В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Виробництво трикотажного одягу в Україні є важливою складовою легкої промисловості, яка має значний вплив на економіку країни, зайнятість населення та соціальний розвиток. Однак, ця галузь стикається з численними викликами, такими як застаріла технологічна база, висока конкуренція з боку імпорتنих товарів, нестача кваліфікованих кадрів та проблеми з доступом до фінансування. Роль держави у розвитку цієї сфери господарювання є критично важливою, оскільки вона може забезпечити підтримку через регуляторні ініціативи, інвестиції в інфраструктуру та програми навчання. Вивчення основних проблем виробництва трикотажного одягу в Україні та аналіз державних заходів, спрямованих на їх подолання, дозволяє зрозуміти перспективи розвитку цієї галузі та її значення для економічного зростання країни.

Основні проблеми, з якими стикаються виробники трикотажного одягу в Україні, можна розділити на три групи:

1. Доступ до сировини для виробників трикотажного одягу в Україні є проблемним через високу залежність від імпортої продукції, оскільки місцеве виробництво сировини, такої як бавовна чи шерсть, розвинене слабо. Це призводить до підвищення собівартості продукції через логістичні витрати та валютні коливання, а також до ризиків через перебої у поставках з-за кордону, що знижує конкурентоспроможність українських виробників на ринку.

2. Проблема технологічного обладнання у виробництві трикотажного одягу в Україні полягає в тому, що багато підприємств використовують застарілі машини, які не відповідають сучасним стандартам ефективності. Оновлення обладнання вимагає значних інвестицій, яких часто бракує через обмежений доступ до фінансування. Брак автоматизації процесів також знижує продуктивність і підвищує витрати на ручну працю, що ускладнює конкуренцію з закордонними виробниками.

3. Ринки збуту трикотажного одягу в Україні мають кілька важливих проблем, зокрема низьку купівельну спроможність населення. Багато українських споживачів не мають достатніх фінансових можливостей для



придбання високоякісного одягу місцевого виробництва, що змушує виробників пропонувати продукцію за нижчими цінами або ж орієнтуватися на економічний сегмент. Це знижує рентабельність бізнесу та обмежує можливості розвитку, особливо для виробників, які прагнуть конкурувати за якістю.

Імпорт дешевої продукції, особливо з Китаю та Туреччини, є ще одним значним викликом для українських виробників [1]. Зарубіжний трикотаж часто коштує дешевше через низькі витрати на виробництво, що робить його більш привабливим для споживачів. Це ставить місцеві підприємства в складне становище, адже вони змушені або знижувати якість для зменшення витрат, або шукати нові ніші на ринку, щоб вижити в умовах такої конкуренції.

Експортні можливості українських виробників трикотажу також обмежені [2]. Для виходу на міжнародні ринки потрібні значні інвестиції у маркетинг, сертифікацію продукції та подолання бюрократичних бар'єрів. Крім того, українським компаніям часто бракує ресурсів для просування своїх товарів за кордоном, і вони стикаються з проблемами в організації ефективної логістики. Без державної підтримки чи програм сприяння експорту багато підприємств залишаються залежними від внутрішнього ринку, який сам по собі має низьку купівельну спроможність.

Держава відіграє важливу роль у підтримці виробників трикотажного одягу в Україні, пропонуючи низку механізмів, які спрямовані на стимулювання розвитку галузі. Одним із ключових інструментів підтримки є державні субсидії, які надаються виробникам для модернізації обладнання, закупівлі сировини або покриття частини виробничих витрат. Такі субсидії можуть стати важливим джерелом фінансової допомоги, особливо для малих і середніх підприємств, які часто не мають доступу до великих інвестиційних ресурсів. Однак доступ до цих програм буває обмеженим через складну бюрократію та вимоги щодо звітності.

Ще однією важливою формою підтримки є пільгове кредитування, яке дозволяє виробникам отримувати фінансування на вигідніших умовах. Пільгові кредити допомагають підприємствам розширювати виробництво, модернізувати обладнання та впроваджувати нові технології, що підвищує конкурентоспроможність українського трикотажу. Наприклад, держава може надавати кредити з нижчими відсотковими ставками або часткове покриття відсотків за кредитами, що значно знижує фінансове навантаження на підприємства. Однак доступ до цих програм також не завжди є простим, оскільки вони часто потребують додаткових гарантій та обмежені за кількістю.

Поряд із субсидіями та кредитами, держава відіграє важливу роль у розвитку експортного потенціалу українських виробників трикотажу. Одним з основних напрямків такої підтримки є допомога в пошуку нових міжнародних ринків збуту.

Державні програми сприяють участі підприємств у міжнародних виставках і ярмарках, де вони можуть налагоджувати контакти з іноземними партнерами. Це важливо для виробників, які прагнуть вийти на глобальний ринок і конкурувати з іноземними компаніями. Крім того, держава може сприяти

укладанню торговельних угод з іншими країнами, що спрощує вихід української продукції на ці ринки.

Іншою важливою складовою підтримки є заходи щодо полегшення процесів сертифікації продукції на міжнародних ринках [3]. Українські виробники часто стикаються з необхідністю відповідати високим стандартам якості в інших країнах, що потребує додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію продукції. Державна допомога у вигляді консультацій або часткового фінансування сертифікації може знизити ці бар'єри та зробити експорт більш доступним для підприємств.

Держава також має можливість впливати на спрощення митних процедур для експортерів. Швидка і прозора система митного оформлення дозволяє українським виробникам ефективніше доставляти свою продукцію на міжнародні ринки. Полегшені митні процедури можуть скоротити час на логістику та зменшити витрати на доставку, що робить продукцію більш конкурентоспроможною.

Загалом, держава може значно вплинути на розвиток трикотажної галузі через різноманітні програми підтримки. Однак для того, щоб ці програми були дійсно ефективними, необхідно забезпечити їх прозорість, доступність і мінімізувати бюрократичні перешкоди. Лише в таких умовах українські виробники зможуть максимально використовувати державну підтримку для свого розвитку та виходу на міжнародні ринки.

#### *Список використаних джерел:*

1. Knitwear market: global industry analysis and forecast (2023-2029). *Maximize market research*. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-knitwear-market/19993/> (дата звернення: 30.09.2024).
2. Ukraine knitwear market market (2020 - 2026), trends, outlook & forecast. *Wresearch - Market Intelligence Solutions*. URL: <https://www.bwresearch.com/industry-report/ukraine-knitwear-market-market-2020-2026> (дата звернення: 30.09.2024)
3. Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/99#Text> (дата звернення: 30.09.2024).

*Дугінець Г.В.*  
*д.е.н., професор,*  
*зав. кафедри світової економіки,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

*Мазур К.В.*  
*здобувачка ОС Бакалавр,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Оборонно-промисловий комплекс далеко не завжди відігравав ключову роль в економіці України, залишаючись тривалий час пострадянською моделлю з низькою прозорістю та недостатнім фінансуванням. Проте з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році стало очевидно, що розвиток ОПК є не лише критичним питанням національної безпеки, а й стратегічним фактором виживання та зміцнення держави, зокрема, на тлі можливого скорочення західної підтримки. Війна в Україні суттєво вдарила по економіках багатьох країн, спричинивши уповільнення глобального зростання, підвищення рівня бідності та стрибок інфляції, що лише посилило економічну нестабільність у світі.

В умовах російської агресії, національна безпека Україна потребує особливої уваги та ресурсів, що зумовлює значне підвищення фінансування оборонно-промислового комплексу (далі ОПК), яке реалізується як з боку держави, так і за підтримки міжнародних партнерів. За даними Мінстратегпрому, у 2024 році бюджет розвитку ОПК зріс до майже 55,8 млрд грн, що у 20 разів перевищує показник 2022 року, коли він становив лише 2,5 млрд грн [1]. Таке різке збільшення підкреслює стратегічну необхідність інвестування у модернізацію та розширення виробничих потужностей власних виробництв зброї для забезпечення надійної оборони країни, яка зможе безперешкодно протистояти нинішнім загрозам, забезпечивши стабільність у регіоні.

Крім того, під час війни, коли ворог активно застосовує всі доступні методи ведення бойових дій, включаючи озброєння, заборонені міжнародними договорами, українські виробники змушені постійно адаптуватися до динамічних умов війни, щоб відповідати сучасним викликам та забезпечувати армію необхідним оснащенням. Однією з невід'ємних складових сучасних бойових дій стали дрони, що дозволяють виконувати успішні операції на відстані, мінімізуючи ризики для життя українських військових. У цьому контексті понад 200 українських компаній почали зосереджуватись на розробці вітчизняних БПЛА, співпрацюючи в тому числі з Туреччиною у виробництві безпілотників, які здатні ефективно відсунути ворога на максимальну дистанцію.

Враховуючи стратегічну значущість ОПК, було започатковано проведення реформ в існуючих спеціалізованих підприємствах, таких як «Укроборонпром», «Ukrspesystems» та інших, що надало нового імпульсу для їхнього розвитку. Необхідність мобілізації усієї виробничої сили та фахівців стала ключовим елементом у цій трансформації. Українські підприємства активізували виробництво сучасної техніки, озброєння та військового оснащення, а також займаються ремонтом і модернізацією наявних систем. Серед них спостерігається виробництво САУ «Богдана», безпілотні надводні апарати, БПЛА «Лелека», «Шарк», бронемашини «Новатор» тощо. Ці зміни безумовно підвищують обороноздатність країни, одночасно стимулюючи розвиток національної промисловості, що, у свою чергу, сприяє економічному зростанню в умовах війни. Крім того, спостерігається тенденція до модифікації цивільних БПЛА для військових цілей, що демонструє інноваційний підхід до вирішення актуальних завдань у сфері оборони.

Україна вже досягла великого успіху у сфері військових технологій, однак у майбутньому матиме ще більші можливості для розвитку. Завдяки своїм потужним ресурсам, накопиченому досвіду та інноваційному потенціалу вона здатна стати ключовим гравцем у глобальному оборонному секторі. Так, відповідно до рейтингу Defense News українська оборонна компанія «Укроборонпром» увійшла до топ-50 найкращих компаній [2]. Крім цього, український уряд створив різноманітні фандрейзингові платформи та форуми, такі як UNITED24, DFNC2 та інші, що об'єднують усі держави задля єдиної спільної цілі – перемоги України та створення потужного арсеналу Європи. В умовах безперервної еволюції ОПК Україна стане лідером і прикладом для інших держав, проводячи навчання та обміни досвідом, що наблизить її до міжнародних стандартів і сприятиме вступу до НАТО. Український досвід також став основою для формування нового світового тренду military-tech, який, безумовно, продовжить своє існування навіть після перемоги України у війні. Ця тенденція підкреслює критичну важливість інновацій у військовій сфері, що, в свою чергу, привабить вкрай необхідні іноземні інвестиції до України та сприятиме бажаному міжнародному співробітництву.

Таким чином, ОПК відіграє надзвичайно значну роль у розвитку економіки, адже сприяє не лише військовій безпеці, але й стимулює суміжні галузі, включаючи ІТ, авіабудування, машинобудування та інше.

#### *Список використаних джерел*

1. На розвиток ОПК в Україні проектом бюджету 2024 передбачено майже 56 млрд грн. *Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України*. URL: <https://mstu.gov.ua/news/na-rozvytok-oboronno-promyslovoho-kompleksu-v-ukraini-proiektom-biudzhetu-2024-peredbacheno-maizhe-56-mlrd-hrn> (дата звернення: 01.10.2024).

2. Top 100 for 2024. *Defense News*. URL: <https://people.defensenews.com/top-100/> (дата звернення: 02.10.2024).

*Дяченко М.М.*  
*здобувач вищої освіти ступеня*  
*доктора філософії кафедри економіки,*  
*Класичний приватний університет,*  
*м. Запоріжжя*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

Мале підприємництво є важливим сектором економіки, що безпосередньо впливає на забезпечення ефективності державної економічної стратегії в цілому, оскільки інноваційний розвиток малого бізнесу є потужним рушієм економічного зростання та розвитку. Адже малі підприємства часто першими впроваджують нові ідеї та технології завдяки своїй гнучкості та швидкості адаптації. Проте, незважаючи на значний потенціал, наразі мале підприємництво стикається з низкою викликів: недостатнє фінансування, висока конкуренція, нестача кваліфікованих кадрів.

Мале підприємництво як невід'ємний складник ринкової економіки безпосередньо впливає на її стабілізацію. Метою малого підприємництва є забезпечення ефективності соціально-економічного розвитку країни, підвищення професійного та кваліфікаційного рівня персоналу й подальшого розвитку економічного потенціалу підприємства. Мале підприємництво може розв'язувати суттєві економічні завдання, зокрема залучення приватного капіталу та зовнішніх інвестицій, сприяючи розвитку економічної системи країни загалом; удосконалення виробничих технологій; упровадження інновацій в технологічний процес тощо. Наразі дедалі більше актуалізуються питання інноваційних процесів у сучасній економіці, зокрема в контексті розвитку підприємництва, оскільки інновації є рушійною силою розвитку малого підприємництва, вони надають малим компаніям унікальну можливість конкурувати з великими корпораціями, завойовувати нові ринки та досягати стійкого зростання. Малий бізнес є надзвичайно важливим сегментом національної економіки, однією з найважливіших умов забезпечення ефективності державної економічної стратегії.

Інноваційний розвиток – це «процес структурного вдосконалення національної економіки, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для зростання обсягів суспільного виробництва, підвищення якості суспільного продукту, зміцнення національної конкурентоспроможності та прискорення соціального прогресу в суспільстві» [1, с. 8]. Інновації сприяють формуванню конкурентної переваги, допомагаючи малим підприємствам виділитися на ринку, запропонувати клієнтам унікальні продукти та послуги. Нові ідеї та технології відкривають нові ринки збуту, що сприяє розширенню бізнесу, збільшення ефективності діяльності малого підприємництва. Інновації можуть оптимізувати виробничі процеси, знизити

витрати та підвищити продуктивність. Швидке впровадження інновацій дозволяє малим підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

У сучасних умовах розвитку економіки малі та середні підприємства, фізичні особи-підприємці «виконують надважливу соціальну функцію – створення робочих місць для населення та професійне навчання. Малий бізнес – мобільний, швидко реагує на потреби і зміни ринку, є інноваційним за своїм змістом, пропонує унікальні товари та послуги, а також є альтернативою найманій праці» (І. Сидорук) [2, с. 67].

Інноваційний розвиток малого підприємництва є формою прояву інноваційної моделі розвитку національної економіки. В основі такої моделі – інтелектуальний капітал, наука, інтелектуальні ресурси тощо. Малі підприємства використовують такі види інновацій: організаційні інновації (зміна структури компанії, впровадження нових систем управління); процесні інновації (впровадження нових методів виробництва або надання послуг); продуктові інновації (розробка нових продуктів або модифікація існуючих); маркетингові інновації (розробка нових маркетингових стратегій, каналів збуту та способів просування) тощо. Одним з пріоритетів державної економічної політики щодо розвитку інноваційного підприємництва в Україні є створення відповідних стимулів для поширення інноваційної моделі економічної поведінки українського бізнесу, на що безпосередній вплив чинять такі фактори, як: законодавча база; стан економіки; інвестиційний клімат в державі. Мале підприємництво є дуже чутливим до загальної ситуації в країні, до економічних змін, відтак воно потребує безперервного розвитку й постійного вдосконалення. З цією метою необхідно створити сприятливі податкові, цінові, інвестиційні умови; забезпечити фінансово-кредитну підтримку малого підприємництва та розширити простір для впровадження інновацій у контексті діяльності суб'єктів малого підприємництва тощо.

Дієвим механізмом підтримки малого підприємництва є спрощена система оподаткування, обліку та звітності, яка встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку. Суб'єкти малого підприємництва, якщо вони відповідають вимогам, що визначені Податковим кодексом, можуть самостійно обрати спрощену систему оподаткування та зареєструватися платником єдиного податку [3, с. 12]. Отже, інноваційний розвиток малого підприємництва є процесом удосконалення національної економіки, що досягається завдяки впровадженню нових технологій з метою підвищення якості результатів суспільного виробництва, зростання національної конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Мале підприємництво є важливим для інновацій, оскільки малі підприємства можуть швидше та гнучкіше реагувати на зміни ринку та потреби споживачів, впроваджуючи нові продукти та послуги; вони є більш схильні до ризику, що стимулює експериментувати та шукати нові рішення; малі підприємства часто займають ніші, які великі компанії ігнорують, розробляючи інноваційні продукти для вузьких сегментів ринку; бюрократичні процеси в малих компаніях – не тривалі, що дозволяє швидше впроваджувати інновації.

*Список використаних джерел:*

1. Перспективи інноваційного розвитку України (аналітична доповідь). URL: <http://www.niss.gov.ua/Table/Zhalilo21/003.htm>.
2. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72.
3. Шиндировський І. М. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. Львів : ЛТЕУ, 2016. Вип. 20. С. 9–13.

**Єфіменко М.О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

**Бай С.І.**

*д.е.н, професор,*

*завідувач кафедри менеджменту,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується жорсткою конкуренцією, швидким розвитком інформаційних технологій і постійними змінами вподобань клієнтів, організаціям потрібно швидко адаптуватися. Повномасштабна агресія росії в Україну призвела до суттєвих трансформацій у бізнес-середовищі різних галузей.

То ж неабияк важливо ефективно управляти змінами у компаніях, щоб відповідати численним викликам. Тепер організації стикаються як з довгостроковими, так і короткостроковими змінами. Управління змінами стало ключовим фактором успіху для багатьох компаній, забезпечуючи їм сталий розвиток і лідерство в галузі.

Модель управління змінами визначає, як організація реагує на зміни як всередині, так і зовні. Вона спрямована на зменшення негативних наслідків змін і отримання переваг від трансформацій. Такі моделі надають чіткі рекомендації, що допомагають організаціям ефективніше планувати та впроваджувати зміни [1].

Станом на сьогодні нараховують більше 95 моделей, в переліку яких: Модель змін Курта Левіна, McKinsey 7-S, теорія Коттера, модель ADKAR, Модель переходу Бріджеса, Модель змін Вірджинії Сатір, Модель LaMarsh, Модель BeingFirst, тощо.

У літературі підходи та моделі управління змінами умовно можна розділити на:

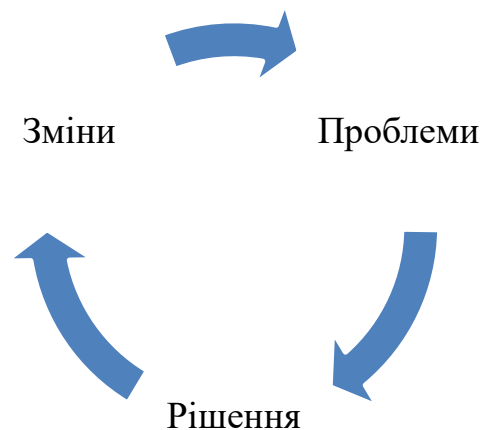
- 1) змістовні (опис складових змін);
- 2) процесуальні (опис процесу управління змінами);
- 3) комплексні (виокремлення та опис завдань, що мають бути вирішеними задля забезпечення ефективного управління змінами).

Прикладом змістовної моделі виступає модель "Айсберга". Вона показує елементи "жорстких" і "м'яких" сфер організаційної діяльності. Жорсткі сфери легко спостерігати, оскільки вони перебувають над поверхнею, і ними легше управляти. Натомість, м'які сфери, такі як неформальні відносини в організації, приховані під поверхнею, що ускладнює управління ними. Якщо м'які сфери не

підтримуватимуть жорсткі, вся структура "айсберга", тобто організації, може зазнати краху. Практично це означає, що саме неформальні відносини часто визначають успіх або невдачу організації. Їхній динамічний характер створює рушійну силу змін, що є важливим внутрішнім ресурсом для розвитку. Тому ключовим завданням управління змінами є підняття м'яких аспектів організаційного життя на поверхню для полегшення їхнього аналізу й контролю [2, 70].

Модель управління змінами Курта Левіна, як один з прикладів процесуальних моделей, у якій організаційний розвиток є трьохфазним та циклічним. Організаційні зміни відбуваються за логікою «розморожування – зміна – заморожування» [2, 35]. Ця модель відзначається своєю простотою: вона включає необхідність змін, чіткі дії і мотивацію, а також створення і закріплення нового для розвитку. Менеджери вважають її однією з найбільш ефективних і часто використовуваних моделей, оскільки вона зрозуміло описує організаційні та структурні зміни [3].

Циклічність процесу управління змінами відображена в трьохетапній моделі І. Адізеса (рис.1), що виступає прикладом комплексної моделі.



**Рис. 1. Модель І. Адізеса «Зміни–Проблеми–Рішення»**  
Джерело: розроблено автором на основі джерела [4]

Згідно цієї моделі впливає, що зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни. [4, 34-35].

Проте, важливою проблемою залишається те, що традиційні моделі не завжди враховують специфіку сучасних змін і можуть не забезпечувати ефективного управління змінами. Для опису турбулентності та динамізму мінливих часів використовуються різні моделі, наприклад, такі як: VUCA, BANI та SHIVA.

Модель VUCA була першою, яка описала світ, що стрімко змінюється через непередбачуваність, наприклад, під час «холодної війни» чи фінансових криз після 2008 року та кризи внаслідок пандемії COVID-19. BANI акцентує увагу на хаотичності та непередбачуваності, коли ситуації є нелінійними та



тривожними, жахливим прикладом якої можна назвати війну росії проти України. SHIVA підкреслює необхідність руйнування старих порядків для створення нових можливостей у світі, де панує сумнів.

Таблиця 1.

Розшифровка абrevіатур VUCA, BANI, SHIVA

VUCA	BANI	SHIVA
Volatility нестабільність	Brittle крихкість	Split розколотість
Uncertainty невизначеність	Anxious занепокоєння	Horrible жахливість
Complexity складність	Nonlinear нелінійність	Inconceivable немислимість
Ambiguity неоднозначність	Incomprehensible незбагненність	Vicious порочність
		Arising той, що повстає

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5]

Кожна з цих моделей допомагає інтерпретувати складні умови, з якими стикається людство, і знайти підходи до управління в таких умовах [5].

У цьому контексті, подальші дослідження повинні зосередитися на розробці нових підходів і модифікацій існуючих моделей, щоб забезпечити їх відповідність до швидко змінюваних умов ринку. Розробка інтегрованих та адаптивних моделей управління змінами стане ключем до успішного впровадження інновацій і підтримки конкурентоспроможності організацій у сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Наріжна Л.В., Сакун Л.М. Моделі управління організаційними змінами. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». Житомир, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/175.pdf>
2. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 147 с.
3. О.В. Тарасюк. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. Житомир, 2024. № 1 (107). С. 39-46. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8455/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Адізес І. К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. – Київ, 2018. 640 с.
5. Чалюк, Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах vuca, spod, dest та bani світу. *Економіка та суспільство*, (36). 2022 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>

**Жуков Д.В.**

*здобувач вищої освіти кафедри світової економіки  
Науковий керівник: **Зубко Т.Л.**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ФІНАНСУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАНЬ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ**

Корпоративні злиття та поглинання (M&A) є важливою частиною стратегічного розвитку багатьох компаній у сучасному глобалізованому світі. Завдяки цим процесам, компанії можуть розширювати свою діяльність, отримувати доступ до нових ринків, інтегрувати новітні технології та досягати синергетичних ефектів. Успіх будь-якої угоди M&A багато в чому залежить від вибору оптимальної фінансової стратегії, яка дозволить залучити необхідні кошти, зберегти контроль над активами та мінімізувати ризики. Ця робота аналізує фінансові стратегії, що використовуються міжнародними корпораціями для здійснення злиття і поглинань, та їх вплив на ринки капіталу й економіку в цілому.

Фінансування M&A є складним процесом, який вимагає ретельного планування та оцінки різноманітних інструментів, доступних на фінансових ринках [1]. Найпоширенішими способами фінансування є використання власних коштів, банківські кредити, випуск облігацій та емісія акцій. Вибір між цими стратегіями залежить від різних факторів: специфіки угоди, фінансового стану компанії, умов на ринку капіталу та багатьох інших.

Використання власних коштів є найпростішим і найбезпечнішим способом фінансування M&A, оскільки дозволяє компанії уникнути боргових зобов'язань і зберегти контроль над своїми активами. Наприклад, корпорація Apple часто використовує свої величезні грошові резерви для придбання технологічних стартапів, що дозволяє їй швидко інтегрувати нові технології у свої продукти [2]. Однак цей метод може бути обмежений масштабом угоди, оскільки не кожна компанія має достатні внутрішні ресурси для фінансування великих закупівель.

Банківські кредити є іншим популярним методом фінансування, що дозволяє компаніям швидко отримати великі суми коштів. Однак, такі кредити часто супроводжуються високими відсотковими ставками та жорсткими умовами забезпечення. Прикладом використання банківського фінансування може бути придбання компанією AB InBev компанії SABMiller у 2016 році за 104 млрд. дол. Це поглинання стало одним із найбільших у історії пивної індустрії, і було профінансоване здебільшого за рахунок кредитів, що дозволило AB InBev стати найбільшою пивоварною компанією у світі [3].

Випуск облігацій є ще однією популярною стратегією, особливо для

великих компаній, які мають доступ до міжнародних ринків капіталу. Випуск облігацій дозволяє компанії розподілити ризики серед інвесторів та уникнути значного розбавлення акцій. Так, у 2019 році компанія Disney випустила облігації на суму 7 мільярдів доларів для фінансування придбання активів 21st Century Fox, що стало ключовим етапом у створенні власного стрімінгового сервісу Disney+ [4].

Емісія нових акцій є ще одним важливим інструментом фінансування M&A. Цей метод дозволяє залучити значні суми капіталу, але розбавляє частку існуючих акціонерів, що може вплинути на вартість акцій компанії. Придбання компанією Facebook месенджера WhatsApp за 22 мільярди доларів у 2014 році стало знаковою подією в індустрії технологій. Це придбання було профінансоване переважно через випуск нових акцій, що дозволило Facebook зберегти значні грошові резерви та інтегрувати одну з найпопулярніших платформ обміну повідомленнями [5].

Комбіноване фінансування, що поєднує кілька різних методів, є поширеною практикою у великих угодах M&A. Це дозволяє компаніям оптимізувати структуру фінансування, знижуючи загальні ризики. Наприклад, придбання Time Warner компанією AT&T у 2018 році було профінансоване через комбінацію кредитів, випуску облігацій та емісії акцій. Це дозволило AT&T зберегти фінансову стабільність, одночасно здійснюючи масштабну угоду.

Корпоративні злиття та поглинання мають значний вплив на ринки капіталу, спричиняючи як позитивні, так і негативні наслідки. M&A зазвичай стимулюють активність на ринку, збільшуючи обсяги торгів та підвищуючи волатильність. Великі угоди можуть призводити до значних коливань цін на акції компаній, які є об'єктами поглинання, а також на акції компаній-ініціаторів угоди. Це може сприяти зростанню інтересу інвесторів до ринку та підвищенню загального рівня ліквідності.

Однак, великі угоди також можуть призводити до дефіциту ліквідності в певних сегментах ринку, особливо якщо угода супроводжується масштабним викупом акцій або випуском нових облігацій. Наприклад, придбання Whole Foods компанією Amazon у 2017 році за 13,7 мільярда доларів призвело до значних коливань на ринку роздрібної торгівлі, оскільки інвестори намагалися оцінити вплив цього поглинання на конкурентне середовище [6].

M&A також можуть змінювати структуру ринку, призводячи до консолідації галузей, появи нових лідерів та зміни конкурентного середовища.

Корпоративні злиття та поглинання можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на економіку в цілому. Одним із позитивних аспектів є створення нових робочих місць та стимулювання інновацій. Злиття та поглинання часто дозволяють компаніям об'єднати свої технології та ноу-хау, що сприяє розвитку нових продуктів та послуг. Наприклад, придбання компанією Pfizer фармацевтичної компанії Wyeth у 2009 році дозволило створити нові інноваційні лікарські засоби, що сприяло розвитку медицини та покращенню якості життя мільйонів людей.

M&A також можуть призвести до збільшення ефективності виробництва

та зниження витрат, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній та економіку в цілому. Придбання компанією Daimler німецької автомобільної компанії Chrysler у 1998 році дозволило створити глобальну автомобільну корпорацію з високим рівнем ефективності, що зміцнило позиції компанії на міжнародному ринку.

Однак, M&A можуть мати й негативні наслідки, зокрема збільшення концентрації ринку, що може обмежити конкуренцію і призвести до зростання цін для споживачів. Злиття двох великих гравців у будь-якій галузі може призвести до монополізації ринку та зниження рівня конкуренції. Так, придбання компанією Google рекламної платформи DoubleClick у 2007 році посилює позиції Google на ринку онлайн-реклами, викликавши занепокоєння регуляторів щодо можливого обмеження конкуренції.

Злиття та поглинання також можуть призводити до звільнення працівників, оскільки компанії прагнуть оптимізувати витрати та підвищити ефективність після об'єднання. Це може мати негативний вплив на рівень зайнятості та призводити до соціальних проблем у регіонах, де розташовані виробничі потужності або офіси компаній. Наприклад, після злиття Kraft Foods та Heinz у 2015 році, компанія оголосила про масштабні скорочення, що призвело до втрати роботи тисячами працівників.

Фінансування корпоративних злиття і поглинань є складним і багатогранним процесом, що вимагає ретельного аналізу та планування. Вибір оптимальної фінансової стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи розмір угоди, галузь, ринкові умови та фінансове становище компаній. M&A мають значний вплив на ринки капіталу та економіку в цілому, змінюючи структуру ринку, створюючи нові можливості для зростання та розвитку, але також викликаючи занепокоєння щодо конкуренції та зайнятості.

#### *Список використаних джерел:*

1. M&A (злиття і поглинання). *Pro Capital Group*. URL: <https://pro-capital.ua/services/invest-banking/m-and-a/>
2. Ward S. What Apple's cash 'problem' means for its stock investors. *Morningstar*. URL: <https://www.morningstar.com/markets/what-apples-cash-problem-means-its-stock-investors>
3. BBC News. Beer giants AB InBev and SABMiller agree takeover terms. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/business-34513520>
4. Contributors to Wikimedia projects. Acquisition of 21st Century Fox by Disney. *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Acquisition\\_of\\_21st\\_Century\\_Fox\\_by\\_Disney#cite\\_ref-Disney\\_Old\\_2-0](https://en.wikipedia.org/wiki/Acquisition_of_21st_Century_Fox_by_Disney#cite_ref-Disney_Old_2-0)
5. Solomon B. Stunner: Facebook To Buy WhatsApp For \$19 Billion In Cash, Stock. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/02/19/stunner-facebook-to-buy-whatsapp-for-16-billion-in-cash-stock/>
6. Tarasov K. Amazon bought Whole Foods five years ago for \$13.7 billion. *CNBC*. URL: <https://www.cnbc.com/2022/08/25/how-whole-foods-has-changed-in-the-five-years-since-amazon-took-over.html>

*Задоя А.О.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри глобальної економіки,*  
*Університет імені Альфреда Нобеля,*  
*м. Дніпро*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ: ПОГЛЯД ЗА ГОРИЗОНТ**

Війна завдає значної шкоди господарству України. Вона руйнує і так не високу конкурентоспроможність наших підприємств та економіки у цілому. Сьогодні важливо вистояти та перемогти. Але після перемоги на одне з перших місць вийде саме проблема конкурентоспроможності, оскільки на ринках Європи та світу наші виробники зустрінуть конкурентів, які не будуть давати жодних послаблень лише на підставі того, що товари чи послуги з України. І закладати основи майбутньої конкурентоспроможної економічної системи потрібно буде не потім, а уже тепер.

Слід зазначити, що Європейський Союз, про вступ до якого Україна розпочала перемовини, теж потерпає від зниження рівня конкурентоспроможності в останні роки порівняно з США та Китаєм. Тому турбуючись про вирішення цієї проблеми Європейська комісія підготувала відповідну доповідь, де окреслила основні напрямки діяльності європейських органів влади, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності до 2030 р. і надалі [1]. Базуючись на методології цього документу для України можна сформулювати наступні ключові напрямки діяльності по забезпеченню належної конкурентоспроможності у майбутньому.

1. *Інтеграція у єдиний європейський ринок.* Для успішної інтеграції важливо здійснити кілька кроків:

- адаптувати національне законодавство до правової системи ЄС. Це передбачає імплементацію нормативно-правових актів, зокрема Директив та Регламентів ЄС. Вони стосуються, перш за все, торговельних правил та стандартів, безпеки товарів та послуг; захисту прав споживачів та виробників. Спеціальну увагу потрібно приділити екологічному законодавству та стандартам щодо якості продукції. Верховна Рада має напрацьовувати відповідні нормативні документи, не відкладаючи цю роботу на потім;

- потрібно готуватися до зняття митних бар'єрів. Проте слід розуміти, що це не тільки відкриє європейські ринки для українських виробників, але й українські ринки для європейської продукції. Тому потрібно буде захищати внутрішній ринок. Досвід країн-членів ЄС показує, що в межах європейського правового поля можна використовувати нетарифні бар'єри. Цей досвід потрібно вивчати та ефективно використовувати.

2. *Забезпечення доступу до приватного капіталу та інвестицій.* Україна потребуватиме значних інвестицій для розвитку економіки та соціальної сфери.

Перш за все, потрібно формувати умови для мобілізації внутрішніх джерел. Значним потенційним інвестором може стати населення. Маючи у своєму розпорядженні значні гривневі та валютні накопичення, які у кілька разів перевищують золотовалютні резерви країни, домогосподарства за певних умов можуть бути інвесторами. Однак ці умови потрібно створити. Сьогоднішня банкоцентрична модель фінансового ринку, яка сформувалася в Україні, не може ефективно трансформувати заощадження на інвестиції. Потрібно формувати модель, яка б базувалася на фондовому ринку та інститутах спільного інвестування. Однак ця робота займе роки. І її потрібно починати якнайшвидше.

Другим вирішальним джерелом мають стати іноземні приватні інвестиції. Тут потрібна політика держави, спрямована на заміну значної частини імпорту на організацію іноземцями виробництва відповідної продукції в Україні. Заохочення інвестування у поєднанні з нетарифними бар'єрами для імпорту може принести бажаний результат.

3. *Державні інвестиції у створення належної інфраструктури.* Бюджетні можливості інвестування у повоєнний період будуть дуже обмеженими. Тим важливішим є їх раціональне використання. Європейський досвід показує, що найбільший загальний ефект приносять державні інвестиції у створення інфраструктури, яка б заохочувала приватні інвестиції. Цьому може сприяти розвиток державного-приватного партнерства.

4. *Підвищення рівня інноваційності.* На сьогодні Україна має найнижчий показник у Глобальному інноваційному рейтингу порівняно з країнами ЄС [2]. Однак насправді це відставання не є катастрофічним. Серед кандидатів на вступ до ЄС Україна має найкращі результати. За деякими складовими рейтингу (відносна кількість патентів та відкриттів, нематеріальні активи тощо) Україна має показники, які навіть значно перевищують середньоєвропейські. Разом з тим, рейтинг України за показниками, що характеризують бізнес середовище є найгіршими: Institutions – 100 позиція; Infrastructure – 77 позиція, Market sophistication – 104 позиція. Вкрай несприятливим є інституційне середовище в цілому (126 місце) та стабільність середовища для бізнесу (130 позиція). Те ж саме можна сказати про систему кредитування (124 місце) та інвестиції (107 місце). Більшість цих показників – це характеристика якості державного управління. Саме тут слід шукати резерви для підвищення індексу інноваційності [3].

5. *Вирішення проблем з енергетикою.* Питання дефіциту енергоносіїв для України – це не стільки питання їх фізичної відсутності, скільки проблема неефективного використання. Висока енергомісткість виробництва робить українські товари надто дорогими та низько конкурентоспроможними на європейському та світовому ринках. Крім того, практично уся енергетика України була побудована на викопних енергоносіях. Російська агресія зруйнувала, зокрема, теплову електроенергетику. Це завдало надзвичайно великої шкоди економіці. З іншого боку, це дає шанс не відбудовувати її на старій технологічній базі, а зразу створювати енергетичні об'єкти, які б відповідали сучасним європейським стандартам щодо відновлюваних джерел

енергії та промисловості з нульовими викидами CO<sub>2</sub>. Тому важливо ефективно розпорядитися тією фінансовою та технологічною допомогою, яку сьогодні західні партнери надають Україні. При цьому потрібно вирішувати питання здешевлення енергоносіїв, оскільки без цього вирішити проблему конкурентоспроможності українських товарів буде не можливо.

6. *Формування циркулярної економіки.* Ідея циркулятивності стала досить популярною в останнє десятиліття. Її розглядають як засіб забезпечення сталого розвитку. Адже циркулярна економіка пропонує велику можливість зменшити залежність від ресурсів і марнотратство, а також підвищити продуктивність ресурсів, зайнятість і зростання. На жаль, цей напрямок підвищення конкурентоспроможності в Україні розробляється дуже мало. А без долучення до його вирішення економіка України буде дисонувати з європейською.

7. *Освіта.* Потрібно усвідомлювати, що без наявності кваліфікованих кадрів досягти конкурентної економіки не можливо. Україна втрачає свої позиції за цим показником як через значну еміграцію, так і через кризу в освіті. І мова повинна йти не тільки про отримання професійної чи вищої освіти, а й про постійне підвищення кваліфікації. Адже не даремно ЄС ставить завдання, щоб до 2030 р. 60% дорослого населення щорічно приймали участь у тих чи інших формах навчання.

Таким чином, лише комплексний підхід, який відповідає європейським тенденціям, може забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності України у повоєнний період.

*Список використаних джерел:*

1. Communication from the Commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the Committee of the regions (2023). Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)

2. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

3. Zadoia A. Innovativeness of the Ukrainian economy on the way to the EU. European Vector of Economic Development, 2024. No 1 (36). С.6-17. DOI: 10.32342/2074-5362-2024-1-36-1

Тези підготовлені у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

**Задоля О.А.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри глобальної економіки,  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро*

## **АНАЛІЗ ПЕРШОЧЕРГОВИХ НАПРЯМКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ**

Починаючи з 2014 року Україна стикнулася з безпрецедентною загрозою втрати суверенітету та територіальної цілісності. Військова агресія Росії спричинила цілу низку трагічних подій як для суспільства та країни в цілому, так і для стійкості соціально-економічних процесів зокрема. Державні інституції були змушені швидко реагувати та використовувати відповідні антикризові інструменти регулювання економіки задля стабілізації ситуації. В перші роки втрата контролю над Кримом та окремими регіонами Донецької та Луганської областей призвели до стрімкого погіршення експортної діяльності та надали додаткового навантаження на імпорتنі потоки, що відобразилося збільшенням дефіциту платіжного балансу на фоні достатньо обмежених можливостей використання золотовалютних резервів. Девальвація та відтік інвестицій тільки сприяли дестабілізації основних макроекономічних показників, як-то інфляція та рівень безробіття. Загальний економічний спад економіки вдалося приборкати ближче до 2020 року, коли завдяки вдалій монетарній політиці була знижена відсоткова ставка до 6% (в 2015 році її величина складала 30%) [1]. Це дозволило надати поштовх для розвитку бізнесу та поживило економічну активність всіх суб'єктів в цілому. Також слід зазначити, що в 2021 році потік вхідних іноземних інвестицій перевищив 7 млрд дол. вперше з 2012 року [2]. Але повномасштабне вторгнення в 2022 році звело майже нанівець всі зусилля, і сьогодні держава стикається з куди більшими викликами. В даній ситуації, зважаючи на обмеженість ресурсів та постійні нищівні атаки агресора, необхідно виділити основні напрямки першочергового антикризового регулювання.

На нашу думку можна виділити три основних напрямки, які потребують негайного та оперативного втручання, а саме: досягнення економічної стійкості, підтримка фінансової системи, соціальний захист. Розглянемо можливе комплексне застосування певних інструментів та механізмів на шляху реалізації цих планів.

Потрібно розуміти, що для досягнення економічної стійкості в першу чергу потрібне ефективне бюджетне управління. На 2024 рік бюджет затверджений з дефіцитом 1 трлн 571,5 млрд гривень [3]. За умови дуже складного середовища для ведення бізнесу, податкові надходження суттєво знизилися. Тому урядовці були вимушені піти на підвищення податків. Так, це досить непопулярна міра, і ситуація може розвиватися відповідно до кривої Лаффера, тобто підвищення податків не призведе до збільшення надходжень до бюджету – через надмірне



навантаження велика частка підприємств може перейти в «тінь». Але виходом з цієї ситуації є продовження зниження відсоткової ставки. В 2022 році НБУ встановив ставку на рівні 22% і поступово її знижував. Наразі вона становить 13% [1]. На наш погляд подальше зниження буде дозволяти малому та середньому бізнесу розвиватися, створювати робочі місця та збільшувати купівельну спроможність споживачів. Інфляційні ризики будуть обмеженими саме через вже існуючу систему підвищених податків. А держава отримає інструментарій більш раціонального перерозподілу доходів, що в свою чергу буде слугувати розробці та впровадженню більш адресної та ефективної політики соціального захисту. Також потрібно спиратися на достатнього розвинутий на даний час військово-промисловий комплекс, який зараз складається як з державних, так і з приватних підприємств. Дуже своєчасним буде використання європейського досвіду створення промислових кластерів [4]. Необхідність забезпечення нашого війська потребує залучення підприємств всіх форм власності. І в цьому напрямку є досягнення – випуск деяких видів продукції є унікальним на світовому рівні. Тож одним зі шляхів підвищення валютної виручки є контрольований дозвіл на експорт окремих видів озброєння. Таким чином буде створений потенціал для підтримки фінансової стабільності.

Звичайно не потрібно залишати без уваги і інші напрямки: відновлення інфраструктури, співпраця з міжнародними організаціями, боротьба з корупцією. Очевидно, що реалізація успішної антикризової програми по стабілізації соціально-економічної ситуації та подальшого відновлення можлива лише при зваженому всеохоплюючому підході.

*Список використаних джерел:*

1. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
2. UNCTAD. World Investment Report. URL: <https://unctad.org/topic/investment/world-investment-report>
3. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukrainy-pryiniiala-derzhbiudzhet-na-2024-rik>
4. Задоя О.А. Кластеризація: проблеми поєднання європейського досвіду з українськими реаліями. Європейський вектор економічного розвитку, 2020. №1 (28). С.59-67. DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5

Тези підготовлені у рамках реалізації міжнародного проекту «Конкурентоспроможність Європи в новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

**Заїка Ю.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування*

**Заїка О.В.**

*магістр кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,  
м. Дніпро*

## **УСПІШНІ ПРИКЛАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний бізнес постійно змінюється через стрімкий розвиток технологій і зміни поведінки споживачів. Цифрова трансформація стала одним із основних напрямків розвитку компаній, що дозволяє їм зберегти конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація може охоплювати різні аспекти, такі як клієнтський досвід, операційні процеси, робоча сила, дані та аналітика, нові моделі бізнесу та кібербезпеки. Тому не дивно, що витрати на технології та послуги, пов'язані з цифровою трансформацією, у світі постійно збільшуються і, ймовірно, досягнуть 2,51 трильйона доларів США до 2025 року.

Цифрова трансформація захопила світ бізнесу за останні два десятиліття. За останні кілька років багато компаній використали потужність цифрових технологій і виростили в геометричній прогресії.

Варто розглянути вдалі приклади цифрової трансформації з різних галузей, які доводять, що цифрова трансформація не знає кордонів. Ці компанії поступово оцифрували різні аспекти свого бізнесу і зараз пожинають плоди внесених змін [1].

Сучасна B2B платформа для виробника будівельних матеріалів Atlas є одним із найбільших виробників будівельної хімії в Польщі, і завдяки швидкому зростанню компанія шукала кращі цифрові послуги для своїх компаній B2B.

У результаті компанія впровадила сучасну комерційну платформу, побудовану на Unity.Commerce і за перші кілька місяців використання платформи збільшила кількість онлайн-користувачів на 80%. Зараз 70% усіх B2B-замовлень обробляються через платформу, налаштовану під конкретну цільову аудиторію компанії.

Транскордонна електронна комерція для виробника меблів. Працюючи на ринку меблів та домашнього декору протягом 30 років, Black Red White зрозумів потребу та можливість для ініціатив цифрової трансформації. Прикладом поточної цифрової трансформації є експансія компанії за кордон з ринком. Лише за два місяці BRW зміг розпочати транскордонну подорож із популярним ринком товарів для дому в Німеччині. І все це було досягнуто без великих капітальних витрат

Нова інтеграційна архітектура для фармацевтичної компанії. Виробництво ліків – складний процес з високими стандартами безпеки та надійності. Для цього потрібна не лише віддана та кваліфікована команда, а й передові технології. Компанія Adamed усвідомлює це, тому впровадила нову потужну IT-архітектуру для безлічі критично важливих систем, включаючи ERP, WMS, LIMS або MES. В результаті компанія отримала масштабоване та надійне рішення, яке легко підтримувати та розвивати в майбутньому.

Сховище даних для ланцюжків одягу для дітей. Komex SA, власник бренду одягу 5.10.15, розуміє, що єдине джерело правди має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Швидкий аналіз даних, перевірка гіпотез і створення звітів миттєво в наш час не повинні бути складним завданням. Саме тут на допомогу приходить технологія сховища даних, яка покращує процес звітності та надає компанії можливість виконувати розширену аналітику.

Аналітика даних є безперечним лідером успіху будь якого підприємства [2]. Товарообіг Amazon. Витончене використання гігантом електронної комерції технологій, зокрема робототехніки та штучного інтелекту, дозволило йому революціонізувати процес розповсюдження, забезпечивши швидкі та точні доставки при оптимізації витрат. C&S Wholesale Grocers цей дистриб'ютор використовує WMS і аналітику даних для оптимізації своїх розподільчих центрів, що призводить до значного зниження операційних витрат і покращення обслуговування клієнтів. Ланцюжок поставок DHL: DHL використовує датчики IoT і аналітику даних для моніторингу чутливих до температури продуктів під час транспортування, забезпечуючи якість і цілісність товарів і мінімізуючи втрати. Sysco використовуючи аналітику даних і штучний інтелект, Sysco підвищила точність прогнозування запасів, дозволивши краще прогнозувати попит і оптимізувати рівень запасів.

Технологія започаткувала нову еру ефективності та прибутковості оптової торгівлі. Системи управління складами, рішення для відстеження запасів, аналітика даних та інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту дають змогу оптовикам оптимізувати роботу, зменшити витрати та забезпечувати винятковий досвід клієнтів. Навчаючись на успіхах лідерів галузі та впроваджуючи технологічні інновації, оптові підприємства можуть позиціонувати себе для стійкого зростання та конкурентної переваги у все більш цифровому світі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Top 11 Real-World Digital Transformation Examples. Цифрове джерело. Режим доступу: <https://www.turing.com/resources/digital-transformation-examples#1.-digital-transformation-in-retail-examples>
2. The Role of Technology in Wholesale Distribution. Цифрове джерело. Режим доступу: <https://iptor.com/blog/the-role-of-technology-in-wholesale-distribution/>

**Замула О.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту*

**Замула О.О.**

*к.т.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики*

**Сюй Євей**

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»,*

*м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Для власників підприємства сфери послуг важливо підтримувати і розвивати свій бізнес таким чином, щоб мати можливість постійно задовольняти потреби своїх клієнтів разом із забезпеченням досягнення довгострокових цілей. Ключовим моментом в реалізації стратегії суб'єкта господарювання є формування і збереження конкурентних переваг, тобто забезпечення конкурентоспроможності як самого бізнесу, так і його продуктів чи послуг.

Привабливі бізнес-стратегії ґрунтуються на стійких конкурентних перевагах. При цьому інтеграція економічних, екологічних та соціальних аспектів в довгостроковому плануванні є найкращою практикою для підготовки підприємств до нестабільної динаміки глобальної економіки, оскільки це сприяє покращенню фінансових результатів діяльності та тривалій стійкості [1-4].

Компанії, які застосовують складний аналіз ринку та економічні теорії у процесі прийняття рішень, як правило, більш адаптивні до мінливих ринкових умов і мають вищий ступінь стійкості до зовнішніх загроз. Крім цього, стратегії управління, інтегровані з економічними, екологічними та соціальними принципами, покращують операційну ефективність і результативність.

Ефективність часто згадується в поєднанні з результативністю. У той час як результативність зосереджена на досягненні цілей, ефективність пов'язана зі співвідношенням використаних ресурсів і досягнутих результатів. Таким чином, ефективність описує, наскільки економічно досягається певна мета. Щоб працювати як ефективно, так і результативно, цілі повинні бути досягнуті разом з оптимізацією використання ресурсів.

Ефективне використання ресурсів сприяє зменшенню кількості втрат і відходів, зниженню рівня забруднення навколишнього середовища за допомогою оптимізації потоків енергії та матеріалів, які спричиняють зазначені проблеми. В результаті це частково чи повністю може вирішити першочергові екологічні проблеми, такі як зміна клімату та втрата біорізноманіття. Ефективність використання ресурсів також тісно пов'язана з економічними та

соціальними вимірами стійкості. Належне екологічне управління та регулювання не перешкоджає загальній конкурентоспроможності та економічному розвитку – навпаки, правильна екологічна політика також може посилити конкурентоспроможність.

У той час як управління ефективністю може означати різні речі в різних контекстах, у бізнесі, що надає послуги, воно стосується підбору елементів послуги, які б найповніше задовольняли потреби клієнтів з урахуванням здібностей працівників і цілей компанії. Завдання менеджменту тут полягає в тому, щоб переконатися, що таланти персоналу оптимально використовуються та зміцнюються для досягнення максимального результату при використанні наявних ресурсів.

Не менш важливим аспектом реалізації стратегії підприємства є відстеження прогресу та вимірювання успіху. Це дозволяє визначити, які стратегії працюють, а які сфери можуть потребувати вдосконалення. Успішні організації часто демонструють високу продуктивність, задоволених співробітників і гнучкість у відповідь на зміну середовища. Отже, результативність та економічність впливають на продуктивність.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам сфери послуг сьогодні важливо дотримуватимуся цілісного підходу до формулювання бізнес-стратегії на засадах концепції стійкого розвитку. Це сприятиме забезпеченню ефективності і результативності бізнесу, активнішій роботі співробітників та більшій задоволеності клієнтів.

*Список використаних джерел:*

1. Resource Efficiency for Managers. URL: [https://assets.ctfassets.net/xodraixfdnfd/23PS88DpZJ8gHiU5yW8Xrg/cc53d8f85838077d655fbad1678beaf3/WRAP\\_Resource\\_Eff\\_Managers\\_Mar2015.pdf](https://assets.ctfassets.net/xodraixfdnfd/23PS88DpZJ8gHiU5yW8Xrg/cc53d8f85838077d655fbad1678beaf3/WRAP_Resource_Eff_Managers_Mar2015.pdf) (дата звернення: 21.09.2024)
2. Policy Instruments for Resource Efficiency Towards Sustainable Consumption and Production. URL: <https://www.cscp.org/wp-content/uploads/2017/12/GTZ-CSCP-PolicyInstrumentsResourceEfficiency.pdf> (дата звернення: 21.09.2024)
3. Resource Efficiency For Sustainable development: Key Messages For the Group of 20. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/31622> (дата звернення: 21.09.2024)
4. Замула О. В. Управління витратами підприємств на засадах концепції сталого розвитку / О.В. Замула, О.О. Замула // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2022. – Том 32. – № 3 – С.208-215

*Застьола Є.О.*

*аспірант кафедри підприємництво, торгівля та біржова діяльність,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

## **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ У ПЛАНУВАННІ ТА ПРОГНОЗУВАННІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ З ВИКОРИСТАННЯМ КРИПТОВАЛЮТ**

З появою криптовалют, таких як біткойн та ефіріум, бізнес-середовище зазнає суттєвих змін, зокрема у сфері планування та прогнозування. Цифрова економіка стимулює появу нових фінансових інструментів, які мають значний вплив на розвиток сучасних бізнес-моделей. Використання криптовалюти як платіжного засобу, інструменту інвестицій та засобу обміну впливає на стратегічне планування підприємств. У цій тезі розглядаються основні тренди у плануванні та прогнозуванні бізнесу в умовах цифрової економіки з акцентом на використання криптовалюти.

Однією з найбільш актуальних тенденцій є активна інтеграція криптовалюти в бізнес-процеси компаній. Все більше підприємств розглядають криптовалюту як альтернативний засіб платежу, що дозволяє зменшити транзакційні витрати та прискорити міжнародні розрахунки. Це особливо важливо для компаній, що працюють на глобальних ринках, де традиційні фінансові системи можуть бути повільними або дорогими.

Криптовалютні платежі також підвищують фінансову прозорість і безпеку, оскільки технологія блокчейну дозволяє точно відстежувати всі транзакції. Це стимулює компанії інтегрувати криптовалютні рішення у свої фінансові моделі та прогнозування, зокрема для управління ризиками валютних коливань та оптимізації грошових потоків.[1]

Токенізація активів стає все більш популярним інструментом для підвищення ліквідності та залучення інвестицій. Завдяки технології блокчейн, компанії можуть випускати цифрові токени, що представляють реальні активи, такі як нерухомість, акції або товари. Це дозволяє підприємствам залучати капітал з ширшого кола інвесторів, а також підвищує гнучкість управління активами.

Система децентралізованих фінансів (DeFi) також змінює традиційні підходи до фінансового планування. DeFi дозволяє компаніям отримувати доступ до фінансових послуг без посередників, що знижує витрати на банківські послуги та пришвидшує операції. Це створює нові можливості для малих та середніх підприємств, які мають обмежений доступ до традиційних фінансових ринків.[2]

Однак використання криптовалют у бізнесі супроводжується значними ризиками, зокрема через їх високу волатильність. Коливання курсу криптовалют можуть суттєво вплинути на фінансові результати компаній, особливо тих, що

залежать від криптовалютних платежів або інвестицій. У зв'язку з цим, підприємства мають інтегрувати нові підходи до управління ризиками.

Одним із рішень є впровадження хеджування ризиків криптовалютних активів, з використанням деривативів або інших фінансових інструментів. Також важливо розробляти гнучкі фінансові стратегії, які враховують можливі зміни у вартості криптовалют та дозволяють швидко адаптуватися до ринкових умов. Регуляторне середовище щодо криптовалют залишається неоднозначним у багатьох країнах. Деякі уряди активно підтримують розвиток криптовалютних ринків, тоді як інші вводять жорсткі обмеження. Це створює значні виклики для підприємств у плануванні довгострокової стратегії.[3]

Для ефективного планування бізнесу важливо враховувати потенційні зміни у законодавстві та регуляторних політиках. Компанії, що працюють з криптовалютами, повинні мати стратегії на випадок змін у правовому полі, а також слідкувати за глобальними тенденціями у регулюванні криптовалютних ринків.

Значна частина сучасних бізнесів розглядає криптовалюту як частину своїх інвестиційних портфелів. Це створює нові можливості для зростання капіталу, проте вимагає спеціальних знань у сфері криптовалютного ринку. Інвестиції у криптовалюту можуть бути високоризиковими, але водночас принести значний дохід за рахунок зростання їх вартості.

При плануванні інвестиційних стратегій, підприємства повинні враховувати такі фактори, як волатильність криптовалют, їх ліквідність та довгостроковий потенціал. Інтеграція криптовалют у стратегії капіталовкладень також потребує нових підходів до прогнозування фінансових результатів.[4]

Як висновок, можна сказати, що криптовалюти та блокчейн-технології активно змінюють сучасне бізнес-середовище, створюючи нові можливості та ризики для планування і прогнозування. Інтеграція криптовалют у фінансові моделі бізнесу, розвиток децентралізованих фінансів і токенизація активів стимулюють появу нових бізнес-моделей. Однак висока волатильність криптовалют і неоднозначне регуляторне середовище створюють значні виклики для підприємств. Успішне планування та прогнозування в умовах цифрової економіки потребує інтеграції нових підходів до управління ризиками та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни.

#### Список використаних джерел:

1. Грінченко, В. (2019). Криптовалюти як складова фінансової інфраструктури України. *Вісник Київського національного економічного університету*, с.72-78.
2. Chen, J., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain Disruption and Decentralized Finance: The Rise of Decentralized Business Models. *Journal of Business Venturing Insights*. DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00152
3. Остапчук, Н. (2020). Волатильність ринку криптовалют і ризики для підприємств / *Фінансовий простір*, с.43-48. URL: <http://financialspace.com.ua/>
4. Українська Асоціація Фінтех та Інноваційних Компаній (UAFIC). (2021). Звіт щодо інвестиційної привабливості криптовалютних активів в Україні. URL: <https://fintechua.org/>

*Іваницький Н.Б.*  
*аспірант,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»,*  
*м. Львів*

## **ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ**

Технології штучного інтелекту (ШІ) – це галузь комп’ютерних наук, що займається створенням систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту. Включає в себе такі аспекти, як розпізнавання мови, прийняття рішень, розпізнавання зображень, машинне навчання тощо.

Технології штучного інтелекту можуть значно покращити маркетингові стратегії завдяки автоматизації процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та глибокій аналітиці даних, зокрема [1-3]:

– ШІ може аналізувати дані про поведінку користувачів і їх інтереси, щоб створювати персоналізовані рекомендації. Наприклад, платформи, такі як Amazon і Netflix, використовують алгоритми машинного навчання для пропонування продуктів або фільмів, які можуть зацікавити користувачів на основі їх попередніх дій;

– ШІ може допомогти в аналізі великих обсягів даних для виявлення трендів і прогнозування майбутньої поведінки споживачів. Це дозволяє компаніям точніше налаштовувати свої маркетингові кампанії і адаптувати їх до змін у поведінці споживачів;

– чат-боти, засновані на NLP, можуть автоматично відповідати на запити клієнтів, надавати інформацію, допомагати в покупках та вирішувати проблеми без участі людини. Це покращує швидкість обслуговування та знижує витрати;

– ШІ може оптимізувати рекламні кампанії, аналізуючи ефективність різних креативів та націлюючи рекламу на найбільш ймовірних покупців. Наприклад, Google Ads і Facebook Ads використовують алгоритми ШІ для визначення найбільш відповідних аудиторій та оптимізації ставок;

– ШІ може відстежувати відгуки та згадки про бренд в Інтернеті, аналізувати настрої і виявляти проблемні області. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на негативні відгуки і управляти своєю репутацією;

– за допомогою алгоритмів ШІ можна автоматично налаштовувати ціни в реальному часі на основі попиту, конкуренції, сезонних чинників і інших змінних. Це дозволяє максимізувати прибутки і підтримувати конкурентоспроможність;

– ШІ може генерувати контент, наприклад, автоматично писати статті, огляди продуктів або навіть створювати графічний дизайн. Це дозволяє швидше створювати матеріали для маркетингових кампаній;

– технології розпізнавання зображень можуть бути використані для аналізу відео і зображень, щоб зрозуміти, як споживачі взаємодіють з візуальним



контентом. Це може допомогти в оптимізації візуальних елементів рекламних кампаній.

Застосування цих технологій дозволяє компаніям бути більш ефективними в маркетингу, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати кращий досвід для своїх клієнтів.

Хоча технології штучного інтелекту мають багато переваг, їх застосування також супроводжується певними недоліками та негативними впливами [4]. По-перше, ШІ часто потребує великих обсягів особистих даних для ефективної роботи, що може викликати побоювання щодо конфіденційності і безпеки інформації. Зловживання даними або їх витік можуть серйозно вплинути на репутацію компанії і довіру споживачів. По-друге, результати, отримані за допомогою ШІ, сильно залежать від якості та обсягу даних. Неправильні або упереджені дані можуть призвести до некоректних висновків і рішень, що вплине на ефективність маркетингових кампаній. По-третє, впровадження ШІ може викликати етичні питання, такі як маніпулювання споживачами або недосконале використання персональних даних, що може негативно вплинути на імідж компанії і викликати юридичні наслідки.

Технології штучного інтелекту радикально змінюють маркетингові комунікації, забезпечуючи більшу персоналізацію і ефективність. ШІ дозволяє створювати релевантні повідомлення, автоматизувати обслуговування клієнтів і контент, а також оптимізувати рекламні кампанії. Глибокий аналіз даних і прогнозування трендів допомагають краще розуміти споживачів і коригувати стратегії. Загалом, ШІ робить маркетинг більш адаптивним і точним, покращуючи досвід клієнтів і досягнення бізнес-цілей.

#### *Список використаних джерел:*

1. Венгер Є.І., Фень К.С. Штучний інтелект як драйвер розвитку маркетингових кампаній у цифрову епоху. Часопис економічних реформ. 2024. № 2. С. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.2.12>.
2. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 2. С. 32-42. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.3>.
3. Кулиняк І.Я., Іваницький Н.Б. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». 2023. Вип. 4(102). С. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05>.
4. Островська Г.Й., Островський О.Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 3. С. 66-82. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5>.

**Ігнатко М.І.**

*доктор філософії за спеціальністю 051 Економіка,  
доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,  
Карпатський університет імені Августина Волошина,  
м. Ужгород*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ**

Інтеграція штучного інтелекту в аграрний сектор є потужним інструментом трансформації цього сегменту економіки. Впровадження технологій ШІ сприяє підвищенню конкурентоздатності аграрної сфери, покращенню продуктивності, оптимізації бізнес-процесів, прогнозуванню ситуації на ринку тощо. Аграрні підприємства, що використовують штучний інтелект, є інноваційними, гнучкими та швидко адаптуються до ринкових змін. Саме здатність пристосовувати управлінську модель до постійних змін зовнішніх трансформацій визначає успішність бізнесу [2, с.37]. Відповідно до затвердженої Кабінетом Міністрів України концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року, застосування ШІ відбуватиметься у науці, інформаційній безпеці, кібербезпеці, правосудді, економіці, освіті, обороні, публічному управлінні, правовому регулюванні та етиці [1, с.168].

На рис.1 продемонстровано основні аспекти концепції.



**Рис. 1 Стратегічні ініціативи стимулювання розвитку штучного інтелекту в Україні**  
\*Сформовано автором із використанням [3]

Наведені на рис.1 напрямки можуть суттєво вплинути на аграрну сферу: підтримка наукових досліджень, освітніх програм та фінансування інновацій сприятимуть ефективному впровадженню штучного інтелекту; розробка регуляторної бази стимулюватиме залучення інвестицій; розвиток інфраструктури дозволить збирати дані для аналітики та впроваджувати IT-рішення; міжнародна співпраця розкриє широкі можливості для інтеграції вітчизняного АПК в глобальні технологічні тренди аграрного виробництва.

На рис.2 виокремлено основні аспекти використання штучного інтелекту в агропромисловому виробництві України.



*Рис.2 Ключові напрямки використання штучного інтелекту в аграрному секторі України*

*\*Розроблено автором*

Використання штучного інтелекту в агропромисловому виробництві підвищує ефективність за рахунок точного управління ресурсами, автоматизації процесів, ранньому виявленні шкідників та захворювань, боротьбі зі шкідниками і бур'янами, прогнозуванню врожайності, оптимізації використання води та добрив, покращенню якості продукції та продуктивності врожаю, управлінню ланцюгами постачання.

ІІІ має значний потенціал для покращення агропромислового виробництва України:

1. *Збір та аналіз великих даних* – обробка великих обсягів даних з поля, кліматичних умов, цін сприяє ефективному прийняттю рішень, збільшенню прибутків та мінімізації ризиків.

2. *Інтелектуальні системи моніторингу* – контроль стану рослин та полів, виявлення захворювань, аномалій за допомогою оснащених ІІІ камер, сенсорів тощо.

3. *Екологічна безпека* – застосування за допомогою ІІІ провідних екологічних практик, що базуються на зменшеному використанні пестицидів та добрив, збереженні навколишнього середовища.

4. *Оптимізація сільськогосподарського обладнання* – управління машинами, технікою через ІІІ, що забезпечує максимальну точність та ефективність при посіві, зборі врожаю, обробці рослин тощо.

5. *Розробка нових сортів культур* – застосування ІІІ під час аналізу генетичних даних, прогнозуванню кращих комбінацій генів для створення нових, стійких до захворювань та стресових умов, сортів рослин.

6. *Управління відходами* – зменшення відходів за рахунок оптимізації процесів зберігання та переробки сільськогосподарських продуктів шляхом використання штучного інтелекту.

7. *Можливість прогнозування погодних умов* – обробка метеорологічних даних за допомогою ІІІ покращує точність прогнозу погоди, що є корисним під час планування сільськогосподарських робіт, управління ризиками.

8. *Оптимізація ланцюгів постачання* – штучний інтелект застосовується під час управління запасами, у логістиці, покращуючи ефективність доставки і зменшуючи витрати.

Отже, застосування технологій штучного інтелекту в аграрному секторі України відкриває широкі перспективи для трансформації галузі. АІ сприяє підвищенню продуктивності та ефективності через автоматизацію процесів, моніторинг і прогнозування, роботизацію сільського господарства, управління водопостачанням і ґрунтами, оптимізацію ланцюгів постачання та поліпшення якості продукції.

#### *Список використаних джерел:*

1. Данкевич, В. Є., Данкевич, А. Є. Інтернет речей та штучний інтелект як ключові елементи інноваційного розвитку підприємств в епоху цифрових викликів. Актуальні проблеми економіки. №7 (277). 2024. С.165-173.

2. Ігнатко М. І., Ігнатко Я. В., Ігнатко М. Ю., Галас Ю. І. Зарубіжний досвід формування моделі управління розвитком бізнесу в умовах інноваційної економіки. *Економічні горизонти*.2022. 3(21). С. 32–40.

3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#n8>

**Ігнатко М.І.**

*доктор філософії за спеціальністю 051 Економіка,  
доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій*

**Ігнатко Я.В.**

*старший викладач кафедри менеджменту,  
фінансів та інформаційних технологій,  
Карпатський університет імені Августина Волошина,  
м. Ужгород*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН**

Цифровізація є рушійним інструментом розвитку економіки та суспільства, що стимулює впровадження інновацій, підвищує ефективність шляхом автоматизації й оптимізації процесів, спрощує доступ до інформації і послуг, покращує управлінські практики та допомагає у прийнятті рішень.

Необхідно відзначити, що цифровізація безпосередньо впливає на ринок праці. Науковці Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. у своєму дослідженні наводять професії майбутнього, серед яких: нейро-менеджер, cloud-архітектор, спеціаліст із кібербезпеки, етичний хакер, радник з цифрових валют, менеджер подорожей у віртуальну реальність [2].

Отже, діджиталізація задає нові спеціальності та вимоги до навичок, якими повинні володіти майбутні фахівці.

Виокремлюємо ключові аспекти впливу цифровізації на соціально-економічні процеси є:

1. *Розвиток бізнесу та інновацій* - використання електронних платежів, тендерів, інформаційно-пошукових систем; розвиток нових бізнес-моделей та продуктів.

2. *Підвищення продуктивності* - розміщення реклами, оголошень про продаж продукції та надання послуг в Інтернеті; доступ до міжнародних ринків; електронні карткові розрахунки.

3. *Економічне зростання* - створення нових ринків, послуг та можливостей для бізнесу; стимулювання інвестицій; підвищення конкурентоздатності.

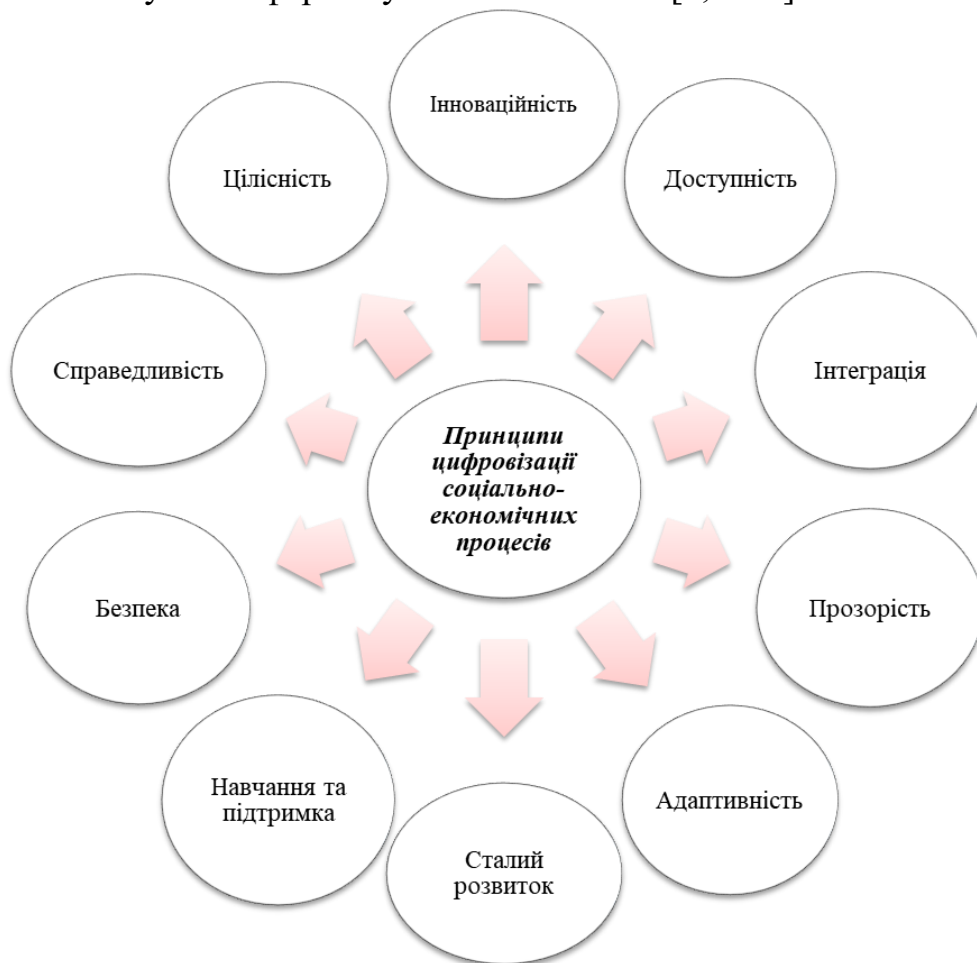
4. *Покращення якості життя* - використання автоматизованих систем обліку заробітної плати, мобільного зв'язку, електронні системи охорони та пожежної безпеки.

5. *Трансформація управління* - електронний документообіг, онлайн-сервіси, покращення системи управління і контролю [1, с.101-102].

На рис.1 наведено головні принципи цифровізації економіки та суспільства.

На думку Руденка М.В., принципи цифровізації економіки є головними законами, положеннями та рушійною силою інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у суспільство, бізнес та державні процеси, а її

основна ідея - покращення процесів життєдіяльності людей за допомогою сучасних технологій у всіх сферах суспільного життя [3, с.63].



**Рис.1 Основні принципи цифровізації соціально-економічних процесів**

Отже, цифровізація є невід’ємною складовою інноваційної економіки, оскільки сприяє підвищенню її ефективності, автоматизуючи рутинні процеси та скорочуючи витрати. Вона надає легкий доступ до інформації, покращує управлінські процеси, стимулює впровадження інновацій, поліпшує екологічну ситуацію та рівень життя загалом.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ігнатко М.І. Особливості цифрового підприємництва в Україні. Особливості цифрового підприємництва в Україні. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри:[матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф., 17-18 жовтня 2023 р./ред. кол.: НС Краснокутська [та ін.]; відп. за вип. НМ Волоснікова; Нац. техн. ун-т" Харків. політехн. ін-т". Харків. 2023. С. 98-103. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6214b580-3890-4e92-81d6-cd4af57aad90/content>
2. Краус К.М., Краус Н.М., Марченко О.В. Цифрові професії майбутнього: на які зміни чекати людському капіталу в умовах становлення соціального підприємництва? *Innovation and Sustainability*. № 1. 2022. С. 53-64.
3. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.

**Кадола М.Ю.**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
кафедри прикладної математики та інформаційних технологій,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса,*

**Полякова М.В.**

*д.т.н., доцент,  
професор кафедри прикладної математики та інформаційних технологій,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

**Нестерюк О.Г.**

*к.т.н.,  
доцент кафедри комп'ютерних систем,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса*

## **АВС АНАЛІЗ ДАНИХ ПРО КЛІЄНТІВ МЕРЕЖИ СУПЕРМАРКЕТІВ**

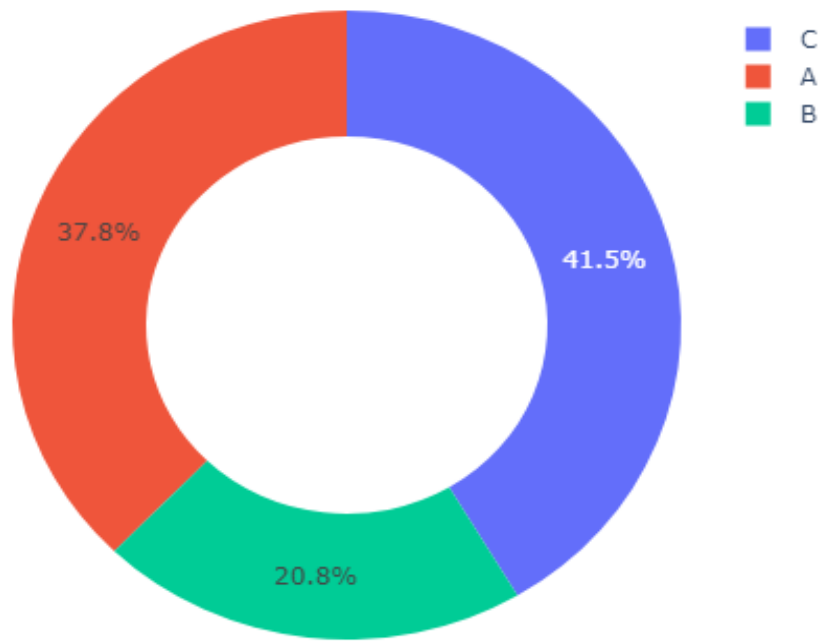
У сучасних умовах розвитку світової та української економіки велика увага приділяється накопиченню та аналізу різних даних. Так, аналізуючи дані покупців, які здійснюють покупки у звичайних магазинах і за допомогою інтернету, можна, наприклад, передбачати успішність виходу нового товару на ринок, кількість його продажів на різних стадіях життєвого циклу, а також цільову аудиторію. Для складання та наповнення подібних баз даних у традиційних магазинах можуть використовуватись різні програми лояльності, а в інтернеті – дані профілів під час реєстрації в електронних магазинах. Накопичені в такий спосіб дані становлять досить великий обсяг і зазвичай вимагають багато часу, який витрачається на їх аналіз. Таким чином, одним із найважливіших завдань є скорочення часу та ресурсів, витрачених на обробку даних та формування результатів. Одним із методів такого аналізу є АВС аналіз [1, 2].

АВС аналіз - це метод, оснований на принципі Парето [3], згідно якому передбачається, що 80% результатів обумовлені 20% причин. За допомогою АВС аналізу можна розділити клієнтів на сегменти А, В, С в залежності від вигоди, яку вони приносять. Сегмент А відповідає клієнтам, які привносять 80% вигоди. Це важливі клієнти, інтерес яких варто постійно утримувати за допомогою товарів, притаманним їх вподобанням та персоналізованою рекламою. Сегмент В відповідає клієнтам, які привносять 15% вигоди. Такі клієнти мають потенціал для переходу до категорії А за допомогою розробки маркетингових стратегій для підвищення витрат. Сегмент С складають клієнти, які привносять 5% вигоди. На аналіз вподобань таких клієнтів не варто витрачати забагато ресурсів.

У цій роботі розглядаються дані, які знаходяться у відкритому джерелі [4]. Вони представлені у вигляді таблиці об'єкт-ознака, у якій рядки відповідають

клієнтам, а стовпці – ознакам. Вихідні дані складаються з 2240 записів, що відповідають клієнтам та 29 ознак.

Для набору даних, що розглядається у цій роботі, сегменти А, В, С приведені на круговій діаграмі (рис. 1). Їм відповідають 37.8%; 20.8%; 41.5% клієнтів. Таким чином, з кругової діаграми видно, що 80% вигоди генерують 37.8% покупців, що приблизно співпадає зі згаданою вище теорією Парето.



*Рис. 1. Діаграма сегментів покупців*

Для зручності розробки маркетингових стратегій для новостворених груп покупців складемо та проаналізуємо портрет покупців для кожного з цих сегментів.

Розглянемо спочатку сегмент А. До цього сегменту належать клієнти середнього та похилого віку (40-60 років) з високим рівнем прибутку. Значення інших ознак наступні. Освіта: середня 52.7%, докторська ступінь 23.7%, вища 23.6%. Сімейний статус: 38.4% одружених, 24.8% разом, 21.0% одинаків, 11.5% розведених, 4.2% вдовців. Діти: 55.4% не мають дітей, 39.2% мають одну дитину, 1.8% мають дві дитини, 0.7% мають 3 дитини.

Клієнти цього сегменту є найлояльнішими. Щоб утримати їх лояльність до магазину, можна було б розглянути можливість надання додаткових послуг для покупок на сайті, тому що відвідування сайту за останній місяць не дуже великий (до 5 звернень). Можна було б додати певні послуги або товари для покупок за каталогом, так як покупки за каталогом вищі за середні (від 3 до 7).

Найпопулярнішими товарами у цій групі є вино та м'ясо. Для таких клієнтів можна було б розширити асортимент цих товарів, та звернути увагу на продукти з інших категорій, таких як фрукти, риба, золото або солодощі. 23.58% клієнтів залишили відгук, можна спонукати клієнтів залишати більше відгуків.



Сегмент В складають люди середнього віку (від 35 до 65 років) з середнім прибутком. Значення інших ознак наступні. Освіта: 52.3% мають середню освіту, 22.6% має докторську ступінь, 25.0% має вищу освіту. Сімейний статус: 39.3% одружені, 25.8% разом, 21.0% одинаки, 9.6% розведені, 4.3% вдівці. Діти: 61.69% мають одну дитину, 22.65% мають дві дитини, 13.73% не мають дітей, 1.93% мають 3 дитини.

Клієнти з категорії В потенційно можуть перейти до сегменту А. 84% клієнтів мають одну чи дві дитини. Для клієнтів цієї групи можна було б додати маркетингові заходи, орієнтовані на дитячу продукцію та товари для дітей. Клієнти цієї групи використовують для покупки товари зі знижками. Для того, щоб підвищити лояльність цих клієнтів, можна розробити систему додаткових знижок. Клієнти цієї групи здійснюють покупки на сайті або в магазині. При цьому відвідування сайту за останній місяць досить високе (від 4 до 6 відвідувань). Щоб утримати та збільшити кількість відвідувань сайту та покупок з нього, можна продумати певні додаткові послуги. Клієнти у цій групі залишили 12% відгуків. Можна спонукати клієнтів залишати більше відгуків.

До сегменту С віднесено молодих дорослих клієнтів віком до 45 років з низьким або середнім прибутком, які мають одну або дві дитини. 53.44% з цих клієнтів мають середню освіту, 27.62% мають вищу освіту, 18.94% мають докторську ступінь.

Клієнти цієї групи приносять лише 5% доходу, але таких клієнтів 41%, тому має сенс розробка маркетингових стратегій для підвищення лояльності серед них. Клієнти з цього сегменту відвідували сайт за останній місяць від 5 до 10 разів, що є вищим за середній показником. Але ці клієнти частіше робили покупки у крамниці, ніж на сайті. Можливо, додаткові послуги для клієнтів, які купують на сайті недорогі товари, збільшать кількість покупок на сайті. Наприклад, це може бути безкоштовна доставка, розсилка пропозицій з актуальними знижками на сьогодні та інше.

Використання розглянутого методу ABC аналізу накопичених даних про клієнтів у діапазонах, зазначених у даній роботі, дозволить надалі за рахунок компактніших обчислень будувати різні прогнози успішності вибору стратегій та зусиль, що витрачаються щодо реклами товарів для цільових груп клієнтів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Alfred Ultsch, Jörn Lötsch Computed ABC Analysis for Rational Selection of Most Informative Variables in Multivariate Data. *PLOS One*. 2015. June 10. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0129767>
2. Production Management: Latest Edition. SBPD Publications. 2016. 296 p.
3. Box, George E.P., Meyer, R. Daniel. An Analysis for Unreplicated Fractional Factorials". *Technometrics*. 1986. 28 (1): p. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/00401706.1986.10488093>
4. Customer Personality Analysis. URL: <https://www.kaggle.com/datasets/imakash3011/customer-personality-analysis>

*Кайдалов І.В.*  
*аспірант,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

## **ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ КАПІТАЛОМ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ**

Інвестиційні товари або об'єкти інвестицій повинні відповідати цільовій установці інвестора, тобто забезпечити через певний час збільшення приватного капіталу, що зумовлює необхідність оцінювання інвестицій з позицій прибутковості та розміру доходу на інвестований капітал. Складовими управління приватним капіталом є такі: визначення мети або ефекту, що очікується через певний час; виявлення можливих варіантів досягнення мети, на основі маркетингових досліджень ринку інвестицій; оцінка прибутковості варіантів інвестицій та вибір оптимального варіанта з урахуванням терміну інвестицій, їх ризикованості, обсягу інвестованого капіталу; вибір ринку та моменту купівлі на основі прийнятого інвестиційного рішення; пошук коштів на придбання фінансового інструменту; оцінка отриманого ефекту. У сучасній економічній теорії не існує єдиного підходу до визначення змісту фінансових інструментів управління приватним капіталом. Іноді під ними мають на увазі грошові інвестиції, включаючи сюди: банківські вклади, придбання паїв, цінних паперів. В інших випадках такі інструменти трактуються тільки через окремі їх види: вкладення в цінні папери та розміщення грошових коштів на банківських рахунках. Специфічними цілями управління приватним капіталом виступають: отримання потоку поточних доходів на інвестиційний капітал; приріст грошового капіталу через певний час; збереження інвестиційного капіталу від знецінення; поєднання перелічених вище цілей. Чим різноманітніша, з точки зору суб'єктів і розмірів, структура інвестицій і заощаджень, тим більшою стає необхідність в існуванні фінансового ринку. Поняття «фінансовий ринок» є дуже широким, оскільки воно охоплює не тільки фінансові зв'язки, а й значну кількість форм кредитних відносин. Головна функція фінансового ринку як ринку позичкових капіталів полягає в трансформації недіючих грошових коштів у позичковий капітал, тобто в грошовий капітал, власник якого представляє його іншим особам на встановлений строк на умовах повернення за певну плату у вигляді відсотка. Фінансовий ринок, поряд із великою чисельністю різних ринків, які взаємодіють між собою, є складовою частиною загального ринкового простору. Кожен ринок має справу з певним типом зобов'язань, обслуговує певних його учасників і діє на певній території.

Фінансові ринки відіграють важливу роль у процесі відтворення: з одного боку, забезпечуючи вільний рух фінансових ресурсів від внутрішніх і зовнішніх ошадливців до підприємств, фірм та органів державної влади, з другого -

створюючи умови для участі ощадливців у прибутках підприємств. На ринку підтримується свобода пересування грошових коштів, ліквідність товарів, зумовлена наявністю попиту (покупців) і пропозиції (продавців); торговельних систем, у рамках яких зустрічаються покупці та продавці; якісною інформацією про товари, позичальників і кредиторів. Споживча властивість товарів – об'єктів фінансових інвестицій – залежно від виду певного інструменту проявляється в різному обсязі та через неоднаковий час, а відмінні риси товарів зумовлюють існування різних видів фінансових ринків і фінансових інвестицій.

Залежно від споживчих властивостей об'єкти інвестування приватного капіталу представлені такими групами: золото, дорогоцінні метали та каміння, антикваріат; нерухомість; іноземна валюта; банківські та підприємницькі зобов'язання; цінні папери. Об'єкти інвестицій визначають види фінансових інвестицій: тезавраційні, у нерухомість, у валюту, у вигляді банківських вкладів і підприємницьких кредитів, у цінні папери, в цифрові активи. Товари фінансових ринків, що виступають об'єктами інвестицій, можуть мати конкретну речову форму з набором заданих фізичних властивостей (золото, коштовне каміння, антикваріат, нерухомість, цифрові активи), існувати у вигляді грошових знаків інших держав (валюта) або деяких інвестиційних договорів, що підтверджують права інвестора на повернення інвестиційного капіталу та одержання доходу на нього (банківські зобов'язання по внесках і зобов'язання за підприємницькими позиками, цінні папери). Товар із заданими фізичними властивостями або формою відображення прав інвестора реалізується на певному фінансовому ринку, що має свою організацію, посередників, правила і технологію торгівлі, механізм ціноутворення. Неоднорідність товарів визначає безліч фінансових ринків, єдиних за сутністю економічних відносин, але таких, що розрізняються за організацією торгівлі.

Не кожен товар фінансового ринку може виступати об'єктом інвестицій, поняття «фінансового ринку» є ширшим, ніж «ринку об'єктів інвестицій», оскільки надає покупцям ще й широкий спектр послуг, що забезпечують реалізацію платежів. Фінансовий ринок, обслуговуючи грошові потоки, не є монолітом і не зводиться до двох-трьох сегментів ринку. Це сукупність безлічі взаємопов'язаних ринків, визначальною характеристикою яких виступають відмінні споживчі властивості реалізованих товарів і послуг. Диференціація фінансових ринків вимагає вивчення їхніх функціональних та інституційних особливостей, виходячи з характеристик товарів, і надалі дає змогу розглядати ринок цінних паперів як відносно самостійний сегмент фінансового ринку. Загалом фінансовий ринок можна визначити як динамічну систему, єдність якої виступає зі спільності мети функціонування, а мінливість і рухливість зумовлюється постійним переливом капіталу з одного ринку на інший, унаслідок зміни попиту на товари та їх пропозиції. Об'єктивний розгляд змісту економічних відносин з приводу придбання цінних паперів можливий тільки в тісному зв'язку з вивченням інших видів інвестицій, насамперед у вигляді банківських вкладів. Таким чином, становлення системи конкурентних фінансових ринків має наслідком розвиток інструментарію управління приватним капіталом, здатного надати національній економіці в процесі післявоєнного відновлення інвестиційні ресурси для стимулювання виробництва та структурної перебудови.

**Каламан О.Б.**

*д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту*

**Дишкантюк О.В.**

*к.т.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу*

**Власюк К.В.**

*старший викладач кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет,  
м. Одеса*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ ШЛЯХОМ ЗАЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Швидкий розвиток цифрових технологій глибоко вплинув на стійкість підприємництва, особливо в поєднанні з активною присутністю стартапів на цифрових платформах [1]. Ця синергетична взаємодія дає підприємцям можливість розпочинати нові ділові починання, які сприяють стійкості, інноваціям та позитивному соціальному впливу. По-перше, прогрес у галузі цифрових технологій забезпечив стартапи арсеналом інструментів для покращення їхніх продуктів та послуг інноваційним способом. Від штучного інтелекту до Інтернету речей (IoT) ці інструменти дозволяють підприємцям впроваджувати новаторські покращення у процеси та продукти. Одночасно стартапи на цифрових платформах сприяють підвищенню динаміки ринку [2]. Їхня гнучкість у реагуванні на ринкові зрушення та впровадження нових продуктів спрямовує ринок до інновацій та змінених моделей споживання. Крім того, стартапи на цифрових платформах, приділяючи особливу увагу стійкості та соціальній відповідальності, використовують технології для вирішення соціальних та екологічних проблем. Використовуючи технології для вирішення суспільних проблем, компанії не лише вирішують проблеми соціальної вразливості, а й створюють економічні досягнення, зберігаючи баланс природних ресурсів.

Стійке підприємництво, підкріплене присутністю стартапів на цифрових платформах, потребує зміни парадигми у бізнес-моделях та просування співробітництва. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та інші інструменти, дозволяє підприємцям отримувати вигоду з промислового співробітництва та створювати нові бізнес-моделі [3]. Складний взаємозв'язок між досягненнями цифрових технологій та присутністю стартапів на цифрових платформах не лише трансформує ділові ринки, а й сприяє появі підприємницької, інноваційної та сталої екосистеми. Злиття ринкового динамізму та присутності стартапів на цифрових платформах має далекосяжні наслідки для сталого підприємництва. Швидка еволюція ринків та зрушення у моделях споживання, викликані активною участю стартапів, відкривають зміну парадигми у підході підприємців до сталого розвитку. Насамперед динамічна

природа ринків, посилена стартапами на цифрових платформах, каталізує гнучкість і чуйність серед підприємців [3]. Стартапи, озброєні інноваційними рішеннями, швидко адаптуються до ринкових зрушень, сприяючи створенню середовища, що сприяє постійним інноваціям та еволюції.

Більше того, зміни у моделях споживання, на які впливають стартапи на цифрових платформах, сприяють появі стійких бізнес-моделей [4]. Підприємці, які усвідомлюють мінливі споживчі переваги, використовують цифрові технології для адаптації продуктів та послуг, які відповідають стійким практикам, тим самим встановлюючи симбіотичні відносини між ринковим динамізмом та стійкістю. По суті, взаємодія між ринковим динамізмом та присутністю стартапів на цифрових платформах підштовхує підприємців до підходу, орієнтованого на стійкість. Ця синергія не тільки підвищує адаптивність бізнесу, а й сприяє формуванню культури інновацій, яка нерозривно пов'язана з динамікою поведінки споживачів, що розвивається, в цифрову епоху. Підвищений акцент на стійкості та соціальній відповідальності у підприємницькому ландшафті нерозривно пов'язаний з активною присутністю стартапів на цифрових платформах [4]. Ця синергетична взаємодія не лише перевизначає парадигму ділової практики, а й наголошує на ключовій ролі стартапів у просуванні сталого підприємництва. На передньому краї цієї трансформації стартапи на цифрових платформах демонструють свою прихильність до сталого розвитку за допомогою інноваційних рішень, які вирішують екологічні та суспільні проблеми [3]. Використовуючи силу цифрових технологій, ці стартапи ретельно розробляють продукти та послуги, які віддають пріоритет зниженню впливу на навколишнє середовище, сприяють відповідальному управлінню ресурсами та роблять позитивний внесок у суспільний добробут. Крім того, властива цифровим платформам прозорість дозволяє стартапам безпосередньо повідомляти споживачів про свою прихильність до сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це сприяє формуванню почуття довіри та лояльності, оскільки споживачі все більше тяжіють до компаній, які надають пріоритет етичним та відповідальним практикам. Крім того, спільний характер цифрових платформ дозволяє стартапам створювати альянси та партнерства, які посилюють вплив їхніх ініціатив у сфері сталого розвитку [3]. Завдяки обміну спільними ресурсами та знаннями ця співпраця сприяє розвитку надійної екосистеми, де стійкість є не просто метою, а колективним зусиллям. По суті, зближення стійкості та соціальної відповідальності з активною участю стартапів на цифрових платформах сповіщає про настання епохи перетворень у підприємницькому ландшафті. Це демонструє, як стартапи, використовуючи цифрову сферу, знаходяться в авангарді ініціювання позитивних змін, впливу на поведінку споживачів та колективного спрямування підприємницького ландшафту до більш стійкого та соціально відповідального майбутнього. Трансформаційний зсув у бізнес-моделях і акцент на співпраці, що підтримується стартапами на цифрових платформах, глибоко впливають на ландшафт сталого підприємництва. Ця синергетична взаємодія наголошує на ключовій ролі

інноваційних бізнес-підходів та спільних зусиль у стимулюванні стійких практик. На передньому краї цієї трансформації стартапи на цифрових платформах є рушійною силою еволюції бізнес-моделей, що характеризуються інноваціями та адаптивністю. Завдяки технологічним досягненням ці стартапи переглядають традиційні бізнес-структури, впроваджуючи гнучкі методології та клієнтоорієнтовані підходи. В результаті з'являються стійкі ділові практики, які не тільки відповідають вимогам ринку, що змінюються, але і вносять позитивний внесок у вирішення екологічних і суспільних проблем [4]. Крім того, просування співпраці на цифрових платформах змінює конкурентне середовище. Усвідомлюючи переваги загальних ресурсів та досвіду, стартапи беруть активну участь у спільних зусиллях. Такі технології, як штучний інтелект та блокчейн, сприяють безперервній співпраці, дозволяючи стартапам колективно вирішувати складні проблеми сталого розвитку та створюючи середовище, в якому обмін знаннями стає рушійною силою позитивних змін. Понад те, спільні ініціативи, очолювані стартапами на цифрових платформах, сприяють формуванню взаємозалежних бізнес-екосистем. Ці екосистеми сприяють формуванню культури колективної відповідальності, у якій стартапи співпрацюють як для отримання конкурентної переваги, так й для досягнення загальних цілей сталого розвитку [5]. Цей дух співробітництва виходить за межі окремих підприємств, створюючи мережевий ефект, який зміцнює загальну стійкість та стабільність підприємницького ландшафту. По суті, взаємодія між зрушенням у бізнес-моделях та просуванням співробітництва, що рухається стартапами на цифрових платформах, відіграє важливу роль у просуванні сталого підприємництва. Ці динамічні відносини революціонізують те, як працюють підприємства, так й створюють спільну основу, де можуть процвітати принципи стійкості, прокладаючи шлях до більш відповідального і стійкого підприємницького майбутнього.

Насамкінець слід зазначити, що зусилля стартапів на цифрових платформах щодо вирішення цих чотирьох сценаріїв не тільки революціонізують бізнес-ландшафт, а й спрямовують нас до більш стійкого та інноваційного майбутнього підприємництва. Це дослідження однозначно встановлює, що поширеність стартапів на цифрових платформах є ключовим каталізатором у формуванні сталого підприємництва у світі.

*Список використаних джерел:*

1. Khalil A., Abdelli M.E.A., Mogaji E. Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2022. № 8. 100 p.
2. Santos S.C., Liguori E.W., Garvey E. Flow Digitalization Reinvented Entrepreneurial Resilience during COVID-19. Technological Forecasting Soc. Chang. 2023. № 189. P. 122-398.
3. Gongalves D., Bergquist M., Alange S., Bunk R. How Digital Tools Align with Organizational Agility and Strengthen Digital Innovation in Automotive Startups. Procedia Comput. Sci. 2021. № 196. P. 107-116.
4. Каламан О. Б. Аналіз відкритих інновацій в логістиці. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59. С.135-140.
5. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій у логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С.72-79.

*Калашник М.Ю., Пальчиков В.М.*  
*здобувачі вищої освіти 4 курсу кафедри менеджменту,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

*Ульянченко Н.В.*  
*к.е.н., доцент,*  
*Доцентка кафедри менеджменту,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

## **СТРІМКИЙ РОЗВИТОК НОВОЇ ПОШТИ ЯК ЗАСІБ ПРИСТОСУВАННЯ ДО РЕАЛІЙ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ**

З початком повномасштабної війни на території України стратегія компанії Нова пошта зазнала суттєвих змін, щоб адаптуватися до нових реалій, підтримати населення та бізнес в контексті воєнних дій, а також підтримувати власну комерційну діяльність.

Через активні бойові дії Нова пошта була вимушена закрити відділення у прикордонних областях та містах, скоротивши мережу відділень майже на 80%, відправивши майже 5% працівників у простій та скоротивши зарплати. Натомість за 2023 рік було відкрито 5 000 нових відділень у Чернівецькій, Тернопільській, Вінницькій, Волинській, Рівненській, Кіровоградській та Черкаській областях, розширивши мережу відділень компанії на 20%. [1]

За декілька місяців після повномасштабного вторгнення кількість відправлень почала стрімко зростати, у другій половині 2022 року компанія почала відновлювати роботу відділень у деокупованих містах Харківщини та у Херсоні. У липні 2023 року компанія відзвітувала про загальні інвестиції у відновлення роботи на Харківщині у розмірі 20 млн грн. [2]

Приводом для розширення компанії стала стрімка зовнішня та внутрішня міграція населення, спричинена російським вторгненням на територію України у лютому 2022 року. За даними УВКБ ООН станом на 24.09.2024 року 6,1 млн українців перебувають за кордоном, та близько 3,7 мільйона мають статус внутрішньо переміщених осіб. [3]

Плануючи кроки міжнародної експансії, у 2014 році Нова пошта вийшла на ринок Молдови та робила спроби вийти на ринок Грузії. У 2022 році було прийнято рішення відкрити компанію Nova Post Europe з метою доставки вантажів між європейськими країнами та Україною. Нова пошта стала першою українською компанією-перевізником, яка розширила свою діяльність на міжнародний рівень під час повномасштабної війни. Перше відділення було відкрито у Польщі в жовтні 2022 року. За 2023 рік компанія вийшла на ринки 11 європейських країн: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина,

Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія. За цей час було відкрито 86 відділень та 35 000 точок сервісу - партнерських поштоматів та PUDO. Станом на сьогодні Нова пошта працює у 14 європейських країнах. [2]

Напочатку 2024 року групу компаній Нова пошта було реорганізовано у групу NOVA. До її складу входять "Нова пошта в Україні" — український поштовий оператор, Nova Post Europe, що спеціалізується на логістичних послугах по Європі, а також між Європою та Україною, NovaPay — небанківська фінансова установа, Nova Global з основним вектором на електронну комерцію та співпрацю з міжнародними онлайн маркетплейсами, Supernova Airlines, що здійснює доставку із будь-якої точки світу. ІТ-компанія Nova Digital — виробник вебдодатків та програмного забезпечення. [4]

Розвиток групи під час війни демонструє стійкість Нової пошти та готовність до змін. У наступні роки основний вектор компанії буде орієнтований на розвиток міжнародної мережі, до кінця 2025 року планується охопити 30 країн Європи.

Отже, швидка адаптація компанії до процесів міграції населення, безпекової ситуації на території України та до стану бізнес-середовища загалом, які можемо спостерігати, проаналізувавши зміни, які було впроваджено Новою поштою за час повномасштабної війни, мають стати позитивним прикладом для вітчизняного бізнесу розвиватися та рухатися вперед.

#### *Список використаних джерел:*

1. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення 29.09.2024)
2. Новини компанії *Офіційний сайт Нова пошта*. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2> (дата звернення 29.09.2024)
3. Ukraine Refugee Situation. *Operational Data portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення 30.09.2024)
4. Група компаній "Нова пошта" змінила назву. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/9/708545/> (дата звернення 30.09.2024)



**Карпенко П.І.**

*магістрант кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна*

**Кудактін С.В.**

*аспірант кафедри менеджменту та державної служби,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
м. Черкаси, Україна*

## **ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ HRIS**

HR-менеджери на сучасних підприємствах усе частіше використовують інноваційні підходи для залучення та утримання талантів. Деякі компанії тестують можливості запровадження скороченого робочого тижня, а інші надають своїм співробітникам додаткові фінансові ресурси для компенсації оплати відпочинку. Хоча автоматизація HR-процесів вже є поширеною практикою у світі, особливо у великих міжнародних компаніях, вона лише починає застосовуватись у HR-відділах вітчизняних підприємств. Аналіз наукових джерел і публікацій [1-6] свідчить, що більшість компаній планують автоматизувати HR-менеджмент у найближчому майбутньому, також з розвитком ШІ (штучного інтелекту) це питання набуває все більшої актуальності та глобального значення. Тому правильний вибір системи управління персоналом (HRIS) є критичним для оптимізації бізнес-процесів сучасних підприємств. Якщо західні науковці почали вивчати ці системи ще в кінці 20 століття [1-6], то на жаль, українські підприємства почали запроваджувати такі системи лише нещодавно, тому це питання не набуло широкого вивчення у наукових колах, але воно є актуальним і дуже важливим для модернізації роботи суб'єктів господарювання в Україні.

Аспекти проблематики оптимізації системи HR-менеджменту за допомогою HRIS (Human Resources Information System) були предметом досліджень багатьох практиків і науковців, особливо на початку 2000 років. Така система, як Workday, краще допомагає розуміти потреби співробітників для оптимізації процесу їх роботи і оцінювання їх ефективності для підприємства. Компанія Artiv так само, як і Coca-Cola, Amazon та Netflix використовує її для оптимізації роботи HR відділу, що має для компанії наступні позитивні наслідки:

1. Автоматизація HR-процесів за допомогою HRIS (системи управління людськими ресурсами) значно змінює підхід до управління персоналом у. Вона дозволяє оптимізувати рутинні завдання, такі як найм, відбір персоналу, управління навчанням і розвитком, оцінювання продуктивності, управління компенсаціями та пільгами, а також облік робочого часу та відпусток. Це не лише знижує адміністративне навантаження на HR-відділ, але й підвищує загальну ефективність компанії.

2. Автоматизація найму та відбору персоналу дозволяє швидше знаходити та відбирати кандидатів, зменшуючи час на заповнення вакансій і підвищуючи якість найму. Це забезпечує компанії конкурентну перевагу на ринку праці.

3. Управління навчанням та розвитком за допомогою HRIS сприяє постійному професійному зростанню співробітників. Це не лише підвищує їхню кваліфікацію, але й збільшує їхню залученість і задоволеність роботою, що позитивно впливає на продуктивність праці.

4. Автоматизація процесів оцінювання продуктивності дозволяє об'єктивно оцінювати досягнення співробітників, виявляти їхні сильні та слабкі сторони та розробляти індивідуальні плани розвитку. Це сприяє створенню культури постійного вдосконалення та підвищення ефективності роботи.

5. Управління компенсаціями та пільгами за допомогою HRIS забезпечує точність і своєчасність виплат, що підвищує задоволеність співробітників і знижує ризик помилок. Це також дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку, пропонуючи привабливі умови праці.

6. Автоматизація обліку робочого часу та відпусток дозволяє точно відстежувати присутність співробітників та планувати їхні відпустки, що сприяє ефективному управлінню ресурсами. Це також знижує адміністративне навантаження на HR-відділ та підвищує точність даних.

7. Аналіз даних і звітність за допомогою HRIS надає керівникам можливість приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Це сприяє більш ефективному управлінню компанією та підвищенню рівня її конкурентоспроможності.

Впровадження системи HRIS (Human Resources Information System) може призвести до численних позитивних змін на підприємстві.

1. Автоматизація рутинних HR-процесів: автоматизація таких завдань, як найм, облік робочого часу та управління компенсаціями, значно полегшує роботу HR-менеджерів. Вони можуть зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток талантів, планування кар'єрного росту та підвищення залученості співробітників. Це дозволяє компанії більш ефективно використовувати свої ресурси та досягати довгострокових цілей.

2. Підвищення точності та прозорості: використання HRIS зменшує кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. Це підвищує точність інформації про співробітників, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Прозорість процесів, таких як нарахування заробітної плати та управління пільгами, забезпечує своєчасне та точне інформування співробітників, що підвищує їхню довіру до компанії.

3. Ефективне управління та зниження витрат: автоматизація процесів допомагає знизити адміністративні витрати, пов'язані з управлінням персоналом. HRIS надає доступ до аналітичних звітів і даних, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі достовірної інформації. Це сприяє кращій організації роботи HR-відділу та більш ефективному управлінню інформацією про співробітників, що в кінцевому підсумку підвищує загальну продуктивність компанії. Ці зміни сприяють загальному підвищенню

продуктивності та задоволеності як співробітників, так і керівництва компанії. Також у великих компаніях, де працюють тисячі співробітників, така система є життєвою необхідністю, адже такі, як Amazon, Artiv, Pay-Pal, де працює не одна тисяча співробітників по всьому світу, без таких систем витрачали б більше часу на координацію і оптимізацію таких життєво необхідних робочих процесів.

Отже, багаторазовий вплив HRIS на ефективність організації підкреслює важливість впровадження ефективної системи HRIS. Для того, щоб HRIS позитивно впливала на функції управління персоналом, необхідно, щоб система була інтегрована з усіма ключовими функціями управління персоналом, такими як управління продуктивністю та процеси компенсації. Вплив HRIS на управління витратами може бути досягнутий шляхом покращення навчання користувачів і визначення відповідальних у кожному відділі, які б наставляли співробітників щодо ефективного використання системи. Вся документація повинна бути доступна на локальному диску, а всі функції управління персоналом мають бути реалізовані, щоб забезпечити повне повернення інвестицій у HRIS. Для забезпечення позитивного впливу на тайм-менеджмент, система HRIS повинна бути зручною для користувача (юзабіліті) та легкою для навігації, а також підтримувати всі бізнес-процеси підприємства.

Задоволення керівництва можна підвищити, якщо переконатися, що всі контактні дані відділу кадрів є в системі, усіма функціями відділу кадрів можна ефективно керувати, існує функція панелі інструментів для перегляду підсумкової інформації високого рівня та обміну інформацією з вищим керівництвом для забезпечення ефективного стратегічного планування та досягнення організаційних цілей. Безсумнівно, ефективна та добре реалізована HRIS може забезпечити стратегічний напрямок, підтримувати бізнес-стратегію та має потенціал для ефективного виконання корпоративної стратегії.

#### *Список використаних джерел:*

1. Beadles, N., Lowery, C. & Johns, K. The Impact of Human Resource Information Systems. An Exploratory Study in the Public Sector / Journal of Communications of the IMA 5, 2005. P. 39-46.
2. Barile, S. Pez, G., Sebasti, M. & Ugarte, N. On The Quest of Choosing an Effect HR Information System – Assessing its Role and Key Success Factors. Horizontes Empresariales 9, 2010 P.49-54.
3. Kavanagh, M. & Thite, M. Human Resource Information Systems. United States of America: SAGE Publications Inc. 2009.
4. Workday HRIS software official web URL: <https://www.workday.com/>
5. Haines, V. Y., & Lafleur, G. Information technology usage & human resource roles & effectiveness. Human Resource Management, 47, 2008. P. 525–540
6. Greer, C. Strategy and human resources: A general managerial perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1995.

**Карпенко В.А.**

*здобувач вищої освіти 6 групи, 3 курсу, ФМТП*

*Науковий керівник: Ружинська О.В.*

*доктор філософії, асистент кафедри світової економіки,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОФШОРНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ: ШВЕЙЦАРІЯ**

Розширення міжнародних фінансових ринків призвело до зростання мобільності капіталів, виникнення сприятливих умов для перерозподілу фінансових потоків і підприємницьких ресурсів не лише між окремими країнами, а й між групами країн.

Сьогодні глобальний процес офшоризації економіки поглинув майже всі країни. За даними ОЕСР, щороку світ через офшори втрачає приблизно 20 трлн доларів США, що в середньому дорівнює 10% економіки країн.

Слово «офшор» походить від англійського offshore – «поза берегом». Це фінансові центри / зони, території, що приваблюють іноземний капітал через спеціальні податкові та адміністративні пільги. Такі країни (території) і зони називають «фінансовим раєм» для бізнесу.

Офшорні зони – це фінансові центри, що створюють сприятливі умови для підприємців через пільговий валютно-фінансовий та податковий режим, секретність і лояльне державне регулювання. Вони пропонують значні податкові пільги, спрощений облік та відсутність митних і торговельних обмежень для компаній з іноземними власниками. Офшорний світ різноманітний. Окрім "податкових гаваней", він включає офшорні країни з високими податками, такі як Швейцарія, Кіпр, Великобританія та інші. Саме ці країни приваблюють міжнародні компанії та інвесторів вигідними умовами для бізнесу та податкового планування.

Швейцарія - держава, що знаходиться в самому серці Європи з чотирма офіційними мовами і федеративним устроєм (до складу входять 26 кантонів). Швейцарію відрізняє дивовижної краси природа, високі технології виробництва, а також стабільна фінансова система, саме це дозволяє державі залишатися нейтральною країною (Швейцарія не входить до складу ЄС, будь-яких військових організацій).

Швейцарія вельми приваблива не лише для проживання та відпочинку, але і для ведення бізнесу. Країну відносять до нетипових європейських офшорів. У ній зберігається значна частина інвестиційних ресурсів світу, оскільки тут створено пільгові податкові умови для іноземних інвесторів.

Третина коштів світу зберігається на офшорних рахунках банків Швейцарії. Фінансовий сектор відіграє в країні дуже важливу роль, але її не можна переоцінювати. Його частка від ВВП становить лише 11 %, хоча існують

кантони, де банківський сектор дає до 50 % ВВП (Цюрих, Женева). Центральні та кантональні банки (у 23 із 26 кантонів наявні власні банки) мають дуже низький рівень заборгованості. Якщо великі банки (UBS чи Credit Suisse) не можуть достатньо забезпечити економіку грошовою масою, тоді в дію вступають кантональні. В свою чергу це зменшує залежність держави від великих банків. Крім того, кантональні банки мають державні гарантії від уряду кожного кантону, тоді як великі приватні банки таких гарантій не мають.

Країна приваблює іноземні компанії податковими пільгами, тим самим викликає невдоволення ЄС. Швейцарії, ймовірно, доведеться скасувати ці пільги та знизити податки для всіх, щоб зберегти доступ до ринку ЄС, крім того, її віднесено до країн, які недостатньо співпрацюють з FATF, щодо боротьби з відмиванням «брудних» грошей. Надалі країна вжила заходів для вирішення ситуації. Банк UBS погодився виплатити 780 млн доларів штрафних санкцій за те, що допомагав ухилитися від сплати податків та розкрив інформацію про 4400 рахунків. В свою чергу Велика Британія й Німеччина запропонували Швейцарії угоду, згідно з якою власники офшорних рахунків у цій країні повинні одноразово виплатити компенсацію за несплату податків у Німеччині та Великій Британії. Швейцарія повинна зібрати ці кошти та передати їх до відповідних держав, не розголошуючи при цьому прізвища власників. Єврокомісія вимагає скасувати податкові пільги для іноземних компаній і гармонізувати систему обміну даними за європейськими стандартами.

В країні трирівнева система оподаткування, яка поєднує федеральні податки з кантональними та муніципальними.

Кожен кантон самостійно визначає розмір податків та пільги, створюючи різноманітне податкове середовище в країні. Федеральний податок - 8,5%. Кантональні податки завжди вище і часто залежать від співвідношення прибутку та капіталу, а також резервного фонду - 6 - 31%. Податки у джерела: - Дивіденди - 35% - Відсотки - 35% - Роялті - 0% - Виплати філій - 0% ПДВ - 7,6%. Податок на капітал: федеральний - 0%, кантональний/муніципальний - 0,3 - 1,3%. Податок на благодійні фонди у Швейцарії становить 0,1 % від капіталу, а при перевищенні 2 млн франків – 0,075 %. Деякі кантони, наприклад Цуг, встановлюють привілейовану систему оподаткування, це є досить вагомим при виборі місця реєстрації компанії.

Податкова конкуренція між кантонами у Швейцарії має такі наслідки: платники податків переміщуються країною, обираючи регіон із найнижчими податками; держава є також привабливою для інвесторів із країн, де податки вищі, ніж у Швейцарії (насамперед Німеччина).

Найвигіднішими за оподаткуванням у Швейцарії є холдингові компанії. Холдингові компанії-це організації, основна діяльність яких полягає у володінні частками (управлінні активами, інвестиціями) в інших компаніях, які мають статус самостійних юридичних осіб. Майже всі кантони надають певні вигоди для холдингових компаній, пільги із загальнообов'язкових податків, зниження базового розміру капіталу, який підлягає оподаткуванню, зменшення

пропорційного податку з капіталу і повне звільнення від федерального податку на прибуток.

Європейський Союз вважає, що іноземні компанії в кантонах Цуг і Швіц майже не сплачують податків. Насамперед податкові пільги приваблюють у Швейцарію багато компаній із країн ЄС, що викликає невдоволення уряду держав. При реєстрації офшорної компанії важливо враховувати, що законодавство Швейцарії дворівневе, і може істотно відрізнятись на місцевому рівні.

Найбільш привабливим для оподаткування є кантони Zug, Luzern, Vaud, Vaar, Herisau, Vern, Geneva.

Європейський Союз також виступає за те, щоб Швейцарія привела у відповідність із європейською практикою свою систему обміну даними про банківських клієнтів, а також неодноразово наголошує стосовно прозорості звітів самої банківської системи. Водночас, якщо у Швейцарії буде скасовано банківську таємницю, то частка банківського сектору, який впливає на ВВП країни зменшиться удвічі (до 6%), також понад 140 філіалів іноземних банків одразу припинять своє існування, оскільки, працюючи у Швейцарії, вони суворо дотримуються банківської таємниці. Саме під тиском США та ЄС Швейцарія почала активно вносити певні корективи до свого законодавства про банківську таємницю, проте не так, як цього вимагають США та Європейський Союз.

Прагнення підприємців знизити податкове навантаження, убезпечити свій капітал є досить природним. Адже, відомою є фраза Рокфеллера: "Якщо можна не платити, то потрібно не платити". Використання офшорів надає можливість планувати організацію бізнесу, його фінансову та організаційну структуру, що законно дає змогу не переплачувати податки та максимізувати прибутки. Майже всі великі іноземні банки та інвестиційні компанії застосовують офшори для здійснення своїх фінансових операцій.

Мрія будь-якого бізнесмена – мінімальні податки і якомога простіші умови для ведення справ. Втіленням цього бажання стали офшори. Саме вони є зараз головною перешкодою для порозуміння між діловим світом і урядами багатьох країн.

#### *Список використаних джерел:*

1. Глобальна деофшоризація та її вплив на ЗЕД - Юридична Газета. Юридична газета – онлайн версія. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/globalna-deofshorizaciya-ta-yiyi-vpliv-na-zed.html/> (дата звернення: 28.09.2024).
2. 1. Офшорні юрисдикції: сутність, класифікація та вплив на економічну безпеку країн. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/152436> (дата звернення: 28.09.2024).
3. Смірнова А., Чеکورський А. Офшорний бізнес: технології сучасної економіки. Київський національний економічний університет. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/smirnova\\_cnekoroskiy/](https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/smirnova_cnekoroskiy/) (дата звернення: 28.09.2024).

**Карпов В.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

**Караван В.С.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*факультету економіки і управління підприємництвом,*

*Одеський національний економічний університет,*

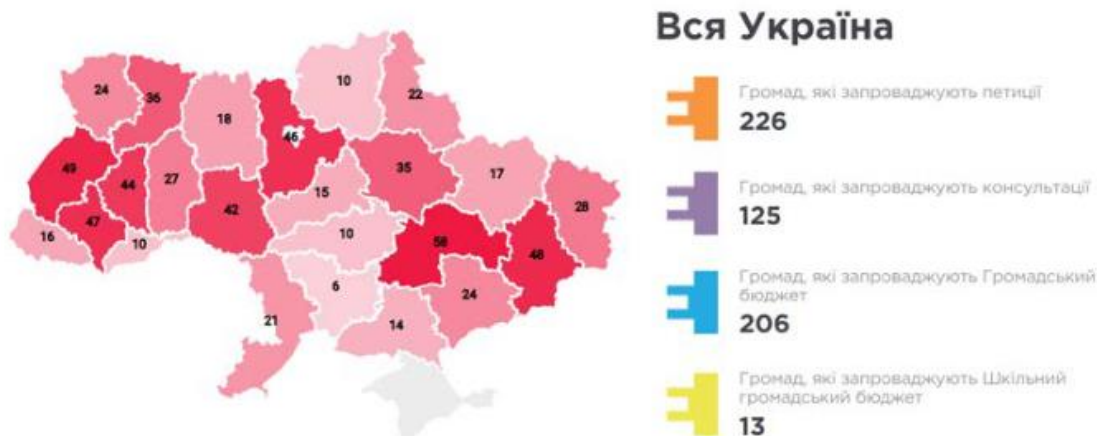
*м. Одеса*

## **ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ**

Рушійною силою е-демократії є поєднання традиційних демократичних механізмів з можливостями інформаційно-комунікаційних технологій. Однак суто технічні вдосконалення не гарантують належного розвитку чи зміцнення демократії та демократичних інститутів без фундаментальних змін у комунікаційній політиці держави щодо громадян, демократизації суспільного життя в цілому, активної громадянської позиції, розвитку громадянського суспільства та інформаційного суспільства. Впровадження технічних елементів у демократичні процеси має на меті лише розширення можливостей традиційних демократичних процесів та залучення до них якомога більшої кількості поінформованих членів суспільства. Водночас, демократичні цінності, верховенство права та захист прав людини повинні бути фундаментальними, а вже потім поєднуватися з технічними елементами. Низка міжнародних концептуальних документів містить рекомендації щодо використання конкретних інструментів для розбудови е-демократії. Наприклад, Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи визначає інструменти е-демократії, виходячи з існуючих проблем, таких як низька явка виборців, зниження легітимності, збільшення розриву між органами державної влади та громадянами, зниження інтересу молоді до політичного процесу та недостатня прозорість інформації та процесів. Для вирішення цих проблем пропонується використовувати електронні рішення у вигляді е-участі, е-парламентів, е-петицій, е-консультацій, е-форумів та е-ініціатив [1, с.84].

Платформа інструментів та послуг для регіональної електронної демократії (E-DEM) була розроблена у 2018 році за підтримки Швейцарської Конфедерації, Фонду Східна Європа та Фонду Innovabridge. Мета платформи - забезпечити легкий доступ до інструментів е-демократії на рівні місцевих громад. Першими інструментами, створеними на платформі, стали регіональний сервіс електронних петицій, громадський бюджет, публічні консультації та

«Відкрите місто». У 2021-2022 роках до платформи були додані сервіси шкільного громадського бюджету та модуль статистики [2, с.232].



**Рис 1 Підключення територіальних громад по областях України до сервісу «Місцеві електронні петиції» та частота його використання на платформі E-DEM станом на 01.11.2023 року**

Джерело: складено автором за даними [2, с.233].

Впровадження інструментів електронної демократії в органах місцевого самоврядування є новим етапом у розвитку управління владою та відповідає суті реформи. Цей процес може значно підвищити ефективність муніципального управління в Україні та світі відповідно до загальної тенденції розвитку цифрового суспільства. Тому можна припустити, що діджиталізація місцевого самоврядування сприятиме підвищенню його ефективності. Успішний розвиток цифровізації муніципального управління залежить від універсальних вимог до управління та результатів її впровадження.

А саме, оптимізація процесів за допомогою цифрових інструментів зменшує бюрократію, знижує витрати та покращує якість послуг. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню довіри населення до адміністрації на макрорівні та більш ефективному вирішенню проблем на мікрорівні. Аналіз нормативно-правової бази дозволяє зробити висновок, що законодавство України значною мірою відповідає нормам міжнародного права, особливо в частині регулювання цифровізації адміністративних процесів [3, с.138].

*Список використаних джерел:*

1. Янсонс Я. В. Розвиток правового механізму публічного управління впровадженням інструментів електронної демократії. *Public administration and customs administration*. 2020. № 3. С. 83–90. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.13> (дата звернення: 24.09.2024).

2. Тур О. Практика е-урядування на місцевому рівні в Україні: соціально-економічний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 231–239. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-33> (дата звернення: 24.09.2024).

3. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є., Іванова Т. В. Інструменти індустрії 5.0 в управлінні громадами. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287420> (дата звернення: 24.09.2024).



**Кацов В.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*ОП «Адміністративний менеджмент,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

*Науковий керівник: Славкова О.П.*

*д.е.н., професор, професор кафедри публічного управління та*

*адміністрування,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ**

Комунальна або муніципальна власність – це об’єкт суспільної власності, основним вираженням якої є формування ряду властивостей і в кінцевому результаті зростання економічного добробуту об’єднаної територіальної громади. Власність на місцевому рівні – це ресурс, який, у свою чергу, розглядається як об’єкт управління місцевого самоврядування. На правовому рівні комунальну власність визначено як економічну основу місцевого самоврядування [1].

Існують різні форми фінансового управління об’єктами спільної власності. Це самостійне користування, спільне користування, продаж, оренда, концесія, іпотека, приватизація чи застава. Ресурсна, ціннісна та функціональна слабкість майнової частини комунальної власності не дає змоги органам місцевого самоврядування повною мірою використовувати напрацьовані світовим досвідом ефективні форми управління об’єктами комунальної власності, такі як: іпотека, концесія, застава, спільне користування. Тому нашою метою є розгляд питань ефективного управління спільним майном.

Враховуючи фактичний стан місцевих бюджетів та те, що Конституцією України заборонено скорочувати мережу комунальних закладів охорони здоров’я, спільне утримання таких закладів громадами з іншими суб’єктами є дуже важливим. При цьому джерелами прямого та опосередкованого фінансування формування комунальної власності, наприклад, у соціальній сфері, можуть бути: прямі видатки бюджету; особисті кошти та державні зобов’язання; громадські ініціативи – різноманітні фонди; кредити; надання майна для функціонування соціальної сфери, використання національної інфраструктури, тощо [2].

Для підвищення ефективності використання об’єктів комунальної власності органам місцевого самоврядування необхідно зберігати механізм опосередкованого впливу на процес формування об’єктів комунальної власності, використовувати ініціативу, кошти фізичних осіб та інших потенційних інвесторів із визначенням розміру внеску. І за рахунок сформованих таким

чином ресурсів фінансувати окремі важливі соціальні об'єкти такі як інженерні мережі, громадський транспорт, сквери, парки [3]. У підприємствах, які здійснюють діяльність у стратегічній сфері діяльності, зокрема у сферах водопостачання, енергетики та тепла, водопостачання та водовідведення, освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери захисту, екології та інших, частка комунальної власності має становити не менше п'ятдесяти відсотків статутного капіталу підприємства. Останнім часом у досягненні позитивних результатів управління та використання об'єктів комунальної власності розширилася також роль регіональної системи управління, яка дозволяє підпорядкувати результати функціонування об'єктів комунальної власності загальній ідеї їх формування та використання щодо даної території, а також для спільного вирішення соціальних проблем.

Ми вважаємо, що для досягнення ефективного використання об'єктів комунальної власності важливо: широка реалізація органами місцевого самоврядування спільно з іншими суб'єктами підприємницької діяльності інвестиційних програм комунальної інфраструктури із залученням кредитних ресурсів; дотримання органами місцевого самоврядування оптимального співвідношення між витратами коштів на розвиток комунального сектору економіки та задоволеністю мешканців громади комунальними послугами; поєднання бюджетного фінансування об'єктів комунальної власності з можливістю отримання доходу від комерційної діяльності; використання ефективних форм фінансування управління об'єктами комунальної власності; сприяння розвитку корпоративних відносин у сфері комунального господарства, що сприятиме залученню та акумулюванню фінансових ресурсів приватних інвесторів; фінансова підтримка діяльності підприємств, які мають стратегічне значення для громади, шляхом розміщення органами місцевого самоврядування залишків вільних коштів як одного з об'єктів комунальної власності для отримання доходу від їх інвестування в цінні папери цієї компанії.

Такі заходи сприятимуть більш ефективному використанню об'єктів комунальної власності та збалансованості доходів і видатків місцевого бюджету. Незадовільний фінансовий стан більшості об'єктів комунальної власності свідчить про невідповідність методу управління цими об'єктами ринку. Тому є необхідність пошуку ефективних способів впливу на фінансові процеси в комунальному секторі.

*Список використаних джерел:*

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 01.10.2024).
2. Куценко В.І., Остафійчук Л.В. Трансформації соціальної сфери України: регіональний аспект. К.: Оріони, 2005. 354 с.
3. Фатеев М.И. Про деякі проблеми розвитку крупних міст та функціонування їх міського господарства на прикладі м. Харків. *Зб. наук. праць Харківської державної академії міського господарства «Комунальне господарство міст»*. 2002. № 37. С. 9–13.

**Кічук Н.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки права та управління бізнесом,*

**Катюжинська А.В.**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*кафедри економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобалізація світової економіки призвела до розширення конкуренції та тотальної інтеграції компаній у світогосподарські зв'язки. Суб'єкти господарювання зтикаються з новими викликами навіть в межах локальних ринків та мусять звертати увагу на пануючі тенденції на регіональному, національному та міжнародному ринках. Швидкість змін умов господарювання збільшується кожного року, і ступінь відповідності цим вимогам визначатиме не лише конкурентоспроможність підприємства, а й локального ринку. У цьому контексті важливу роль відіграє якість управління та швидкість розв'язання нових проблем. Це справедливо для всіх підприємств, оскільки забезпечувати відповідність новим економічним стандартам застарілими методами неефективно, подекуди недоцільно, а часто й неможливо. В умовах, коли зовнішнє середовище надто динамічне, постійно змінюються та оновлюються смаки та уподобання споживачів та й навіть контрагентів, скорочуються або структурно змінюються життєві цикли товарів, надчасто змінюється конкурентне середовище, вижити зможуть тільки ті підприємства, які зможуть швидко реагувати на ці зміни, адекватно та вчасно передбачати їх, а подекуди й випереджати, не зазнаючи при цьому значних втрат [1, с. 32].

Відтак, концепція стратегії розвитку фірми має визначальне значення для утримання або завоювання позиції фірми в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія — це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо [1, с. 31].

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації — досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень

і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [1, с.32].

Стратегія зростання використовується тими підприємствами, бізнес яких лише розвивається або починається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для стратегії зростання фахівці виділяють наступні різновиди:

- стратегія концентрованого росту, яка передбачає посилення позицій на ринку або ж пошук нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту, що передбачає горизонтальну інтеграцію або побудову вертикальної структури;
- стратегія диверсифікації, що впроваджує розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [2, с.121].

Також стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких вже досягнув зрілості. Зазвичай підприємства в цьому стані захищають свої позиції від конкурентів, шукають нові ринки збуту, знижують витрати і ціни. Стратегія утримання характеризує здійсненням вибіркового інвестування і утримання балансу між доходами і витратами. Для цієї стратегії зазвичай виділяють такі основні її різновиди:

- захист ринку, тобто безпосередній захист частини ринку підприємства та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу, тобто посилення окремих бізнес позицій, підтримка майнового стану;
- модифікація, тобто модифікація продуктового асортименту підприємства та його підтримку на ринку [3, с.346].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що стратегія розвитку підприємства є доволі багатоманітним явищем, що на пряму залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Загальний аналіз цього питання надає глибокий погляд на концепцію стратегії та її роль у розвитку підприємств. Вважаємо, що найкраще сутність поняття «стратегія розвитку» визначається закладеними ключовими особливостями, такими як адекватний розвиток потенціалу підприємства, результати розробки стратегії, безперервність та спрямованість.

Ці аспекти формують основні принципи, яким повинна відповідати ефективна стратегія розвитку. Проведений нами аналіз класифікацій стратегій розвитку дозволяє виділити підходи до опису тенденцій зміни підприємства та формування параметрів, що характеризують його.

#### *Список використаних джерел:*

1. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34.
2. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121–125.
3. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-352.

*Кобік А.В.*  
*студент PhD,*  
*Полтавський університет економіки і торгівлі,*  
*м. Полтава*

## **ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ**

Сучасний стан українського суспільства з упевненістю можна характеризувати як кризовий. Концепцію резильєнтності було емпірично виявлено чи навіть відкрито більш як 40 років тому. Відтоді цей термін із зацікавленістю вживають і вивчають науковці, теоретики та фахівці-практики з різних суміжних дисциплін. Термін «резильєнтність» прийшов безпосередньо з медицини, а саме з психології і означає – здатність суб'єкту адаптуватись до стресу, загроз, негативного зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ментальне, емоційне та фізичне здоров'я. З роками резильєнтність з психологічного терміну перейшла в сталу категорію бізнесу й сформувалось нове поняття «бізнес-резильєнтність», що дало підґрунтя для зародження нового концепту відновлення до попереднього стану після загроз та змін.

Аналіз наукових підходів до визначення резильєнтності вказує на різноманітність підходів до визначення поняття резильєнтності. Науковці розглядають резильєнтність як багатовимірну концепцію. Зародившись у психології, фізиці та екології, дослідження резильєнтності швидко набули інтерпретації в інших сферах пізнання. Відтак, сьогодні резильєнтності розглядається як широкий міждисциплінарний концепт, що поширюється і на соціально-економічні системи.

У первинному значенні резильєнтність є процесом і результатом успішної адаптації до важких або складних обставин, через гнучкість і прийняття зовнішніх та внутрішніх викликів. Кембриджський словник трактує термін резильєнтність як стійкість, здатність повертатися до попереднього стану після проблем [2].

Донедавна дефініція «резильєнтність» була характерною та притаманною здебільшого сфері психології, з позиції якої трактувалася як, здатність боротися зі складними життєвими подіями та відновлюватися після труднощів чи стресу. Нині це поняття інтегрувалося в економічну сферу і виникла економічна резильєнтність - здатність економіки адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та відновлюватися від негативних економічних впливів.

Центр досліджень економічного розвитку Грузії описує економічну резильєнтність як здатність підприємства передбачати, адаптовуватись та використовувати мінливі умови на свою користь. Також, зазначається, що резильєнтність має три основні характеристики: здатність швидко

відновлюватися після шоку, здатність протистояти шоку, здатність взагалі уникнути шоку [1].

А. Роуз із Університету Південної Каліфорнії тлумачить поняття резильєнтності як здатність підтримувати нормальний стан та функціонувати в умовах шоку, здатність до швидкого відновлення системи [3].

У Бюро Міністерства торгівлі США зазначено, що багато визначень економічної стійкості обмежують її фокус на здатності швидко відновлюватися після потрясінь. Однак, як зазначає платформа Бюро, у контексті економічного розвитку економічна резильєнтність має на меті краще підготуватися до передбачення, протистояння та відновлення після будь-якого типу шоку, зриву або стресу, з яким вони можуть зіткнутися підприємства, установи, галузі. Таким чином, забезпечення економічної резильєнтності вимагає здатності передбачати ризики, оцінювати можливість їх впливу на ключові економічні активи, і розбудовувати потенціал реагування на них [1].

А. Роуз та Е. Краусманн [4] розрізняють два типи економічної резильєнтності залежно від реакції та взаємодії елементів економічної системи в умовах настання шоку:

статична економічна резильєнтність – означає здатність економічної системи функціонувати в умовах шоку у межах наявних ресурсів, зважаючи на зростаючий їх дефіцит;

динамічна економічна резильєнтність – означає здатність економічної системи ефективно використовувати наявні ресурси в момент шоку та в умовах відновлення після економічного спаду, зосереджуватися на підвищенні внутрішнього потенціалу розвитку.

Нині резильєнтність розглядається на різних рівнях економіки: макро-, мезо- та мікрорівнях. Компанії, що мають високий рівень резильєнтності, здатні швидко змінювати свою стратегію, використовуючи нові технології та інновації задля пристосування до мінливих умов ринку, а також відновлювати свою діяльність після збоїв або катастроф скоріше та ефективніше, що дозволяє їм зберігати певні конкурентні переваги. Питання резильєнтності суттєво загострилися через негативні наслідки впливу пандемії COVID-19. Особливу актуальність проблема резильєнтності набула останнім часом для України, економіка якої з початку повномасштабної війни зазнала руйнівного впливу:

- знищено та пошкоджено велику кількість промислових та інфраструктурних об'єктів;
- завдано суттєві збитки сільському господарству, бізнесу;
- порушено ланцюги виробництва та поставок;
- частково втрачено трудовий потенціал і робочу силу через міграцію та ряд інших факторів тощо.

Тому вивчення проблематики забезпечення резильєнтності як країни та її економіки, так і окремих сфер діяльності та підприємств, що пов'язано з можливістю пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища,

відновлення після криз і руйнувань, формування умов для сталого розвитку України у воєнний і повоєнний періоди, є важливим напрямом сучасних досліджень

Поняття «резильєнтності» є близьким до таких понять, як «стійкість», «стабільність», «опір», але основний його зміст пов'язаний з «пружністю», «еластичністю», «гнучкістю» та відображає швидкість, з якою система повертається у свій початковий стан після удару (шоку), поглинає екзогенні імпульси.

На нашу думку, бізнес-резильєнтність підприємства — це здатність організації передбачати, готуватися до збоїв, які загрожують її діяльності, репутації та загальному успіху, реагувати на них і адаптуватися до них. Це здатність поглинати потрясіння, швидко відновлюватися та виходити сильнішими зі складних ситуацій.

Бізнес-резильєнтність впливає з внутрішньої сили та стабільності підприємства, яка створюється роками шляхом стратегічного планування та реалізації відповідних можливостей. Процес потребує кваліфікованого та ефективного керівництва, яке може створити середовище, протистояти будь-якій негативній ситуації та продовжувати стабільно працювати. Тому, бізнес-резильєнтність - це ще й здатність підприємців та бізнес-лідерів швидко реагувати на зміни в економічних умовах, ринку та бізнес-середовищі.

Бізнес-резильєнтність допомагає використовувати нові можливості, знаходити вихід із складних ситуацій та забезпечувати майбутнє своїх компаній. Бізнес-резильєнтність – це креативний двигун, який допомагає власнику бізнесу шукати шляхи, які не бачать конкуренти. Її принципи та інструменти допомагають вітчизняним компаніям адаптуватись до функціонування в умовах війни та формувати власні механізми розвитку в умовах невизначеності та підвищеного рівня загроз. Тому подальші наші дослідження будуть присвячені вивченню питань пов'язаних з формуванням концепції резильєнтного лідерства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Economic Resilience / U.S. Economic Development Administration.  
URL: <https://www.eda.gov/node/10701> (дата звернення 20.09.2024)
2. Resilience / Cambridge Dictionary.  
URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/resilience> (дата звернення 20.09.2024)
3. Rose A. Economic Resilience: Concepts and Measurement.  
URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/adam\\_rose\\_040321.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/adam_rose_040321.pdf). (дата звернення 19.09.2024)
4. Rose A., Krausmann E. An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. Vol. 5. 2013. P. 73–83. DOI: 10.1016/j.ijdr.2013.08.003

*Кобік В.А.*  
*студент PhD,*  
*Полтавський університет економіки і торгівлі,*  
*м. Полтава*

## **ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК СУЧАСНА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Як відомо методологія є «наріжним каменем» наукового дослідження, його належності та істинності. Вихідні теоретичні позиції дослідника, його світоглядні установки, цілі та завдання, визначають спосіб, за допомогою якого він здобуватиме факти, тлумачитиме їх, робитиме висновки. Сутність феномену методології визначається через її основні категорії: метод, принцип і підхід [1].

Існуюче нині розмаїття класичних методологічних підходів до осмислення наукових феноменів, явищ і процесів являє собою базис сучасної методології і є доволі значним: синергетичний, антропологічний, аксіологічний, герменевтичний, компаративний, системний, суб'єктний, компетентнісний, технологічний підходи тощо. Проте, нині спостерігається постмодерне їх оновлення та доповнення новими методологічними орієнтирами, тому, в сучасних умовах актуальним методологічним орієнтиром розвитку підприємництва може стати екосистемний підхід. Останнім часом такий підхід перетворюється на ключовий при розгляді багатьох соціальних систем, які складаються з різноманітних акторів, що взаємодіють між собою у особливий нестандартний спосіб, при чому така взаємодія, як правило, будується на природних, природовідповідних та адаптивних для даного середовища принципах.

Розвиток екосистемного підходу бере свій початок у 2000 році, коли Конвенцією з біологічного різноманіття було прийнято його офіційне тлумачення. Однак сам термін вперше було ужито задовго до цього англійським ботаником, одним з перших екологів світу Артуром Тенслі («The Use and Abuse of Vegetational Concept and Terms», 1935). Менше ніж за десять років американський еколог Реймонд Ліндемман (R. Lindeman, 1942) окреслив шість характерних ознак екосистем: відкритість, саморегуляція, розвиток і саморозвиток, функціональні зв'язки і залежності усіх її елементів. Це фактично і стало поштовхом до розвитку екосистемного підходу, який за останні 25 років значною мірою масштабувався в науковому освітньому дискурсі, в тому числі й в контексті розвитку підприємництва. Екосистемний підхід до підприємництва, особливо в сучасних умовах, є важливим інструментом для створення нових бізнес-можливостей та забезпечення сталого економічного розвитку. Ця концепція дозволяє розглядати підприємницьку діяльність як частину більш широкої екосистеми, яка включає взаємодії між різноманітними акторами, такими як підприємці, інвестори, освітні установи, урядові органи та інші зацікавлені сторони. Підприємницька екосистема є складною системою, що



складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють для досягнення спільних цілей. До основних компонентів підприємницької екосистеми належать: підприємці та стартапи, які є основними рушіями інновацій та створення нових продуктів і послуг; інвестори та венчурні фонди, які надають необхідне фінансування для розвитку підприємств; освітні та науково-дослідні установи, які забезпечують підготовку кадрів та розробку нових технологій; урядові органи та політики, які створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу через регуляторні та підтримуючі заходи; інфраструктурні елементи, які включають інкубатори, акселератори та інші організації, що надають підтримку підприємцям.

Екосистемний підхід є міждисциплінарним методологічним підходом до теоретичної чи практичної діяльності, а підґрунтя його концепції складає ціла низка різноманітних феноменів, окреслених в таких теоріях: теорія систем, загальна теорія систем, кібернетика, соціокультурна теорія навчання, теорія діяльності, теорія екології людини, теорія стійкості, теорія соціальної справедливості, теорія коеволюції та теорія холізму.

Варто зауважити, що екосистемний підхід сформувався на фундаменті системного підходу з усіма його принципами, особливостями, аксіоматикою та способами реалізації, але, на відміну від попередника, є більш наближеним, з одного боку, до сучасної людини, з її багатолікістю й мозаїчністю, суперечливістю й динамічною мінливістю, а, з іншого, до сучасного світу з його крихкістю, тривожністю, нелінійністю й незрозумілістю.

Таксон «еко» (від давньогрецького слова «οἶκος» — житло, дім, місцеперебування) розглядається дослідниками перш за все як аспект успішного співіснування й розвитку різних організмів в межах певного простору, середовища. Реалізація екосистемного підходу в підприємництві передбачає, як правило, наявність розвинутого екологічного мислення, свідомості, культури й виконує світоглядну, методологічну та аксіологічну функції. Екосистемна модель підприємництва — це не частина підприємництва чи «додана її вартість», це новий сенс і мета сучасного підприємницького процесу — унікальний і єдино можливий в сучасних умовах механізм збереження й розвитку людства, системоутворювальний вектор нової якості життя. Базова аксіоматика екосистемного підходу включає такі положення: екосистеми є відкритими, без традиційних галузевих кордонів; екосистеми мають значний потенціал для симбіотичних відносин та взаємозалежностей; екосистеми зростають навколо фокусної діяльності або ціннісної пропозиції; будь-яка екосистема має свій життєвий цикл; будь-який вплив на екосистему обов'язково її всю переформатує, перебудовує; екосистеми забезпечують такі функції: розмаїття (багато учасників виконують багато ролей, забезпечуючи стабільність екосистеми); максимальна продуктивність та кругообіг ресурсів в екосистемі (ресурси, в тому числі знання, оптимізуються й природовідповідно розподіляються, тому нічого не витрачається марно); адаптивність (екосистеми можуть адаптуватися й реагувати на потреби підприємництва та зміни в інституційному середовищі); масштабованість (екосистеми можуть

утворюватися в різних масштабах: від груп підприємців до глобального підприємницького співтовариства).

З одного боку, підприємницька екосистема володіє усіма властивостями які притаманні будь-якій системі та здатна до саморганізації, саморегулювання й саморозвитку, а, з іншого, її організація та функціонування потребує такої спільноти людей, які об'єднані спільними інтересами, інфраструктурою, ресурсами й зв'язками та здатні забезпечувати побудову індивідуальних траєкторій (маршрутів) для економічного й соціального розвитку кожного учасника.

Базовими принципами реалізації екосистемного підходу в підприємстві є:

– цілісність (екосистема підприємництва одночасно розглядається як самостійна цілісна одиниця і як частина інших екосистем);

– нелінійність (екосистема підприємництва має бути динамічною системою, в якій протікають процеси, що не мають суворої лінійної залежності одних параметрів від інших і являють собою полотно подій, дій, взаємодій, ретроактивних дій, детермінацій, випадковостей, що становлять сучасний світ);

– відкритість та оптимальність (екосистема є альтернативою до замкнених і статичних систем із жорсткою осьювою побудовою і передбачає можливість зв'язку з новими (оптимальними) різномірними елементами, які трансформують її конфігурацію і кінцеві результати);

– коеволюційність (зміни в елементах екосистеми підприємництва, як складових цілісної системи, що розвивається, є взаємообумовленими та взаємоадаптивними);

– темпоральність (жодна екосистема не вічна, можна говорити про специфічну кореляцію між часовими характеристиками й динамікою змін тих явищ і процесів, якісна сторона яких зумовлена соціокультурною своєрідністю існування людини).

Сьогодні існує два базових підходи до побудови екосистеми: екосистема як приналежність та екосистема як структура, що і буде предметом наших подальших досліджень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Антошина І.В. Методологія як фундаментальна основа наукового дослідження. Академічні візії. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/957> (дата звернення 18.09.2024 р.)

2. Lindeman R. L. The Trophic-Dynamic Aspect of Ecology (англ.) // Ecology. — 1942. — Vol. 23, iss. 4. — P. 399–417. — doi:10.2307/1930126

3. Tansley A.G. The use and abuse of vegetational concepts and terms // Ecology. — 1935. — V. 16, № 3. — P. 284—307.

*Коваленко М.О.*  
*здобувачка вищої освіти, факультет фінансів та обліку*  
*Науковий керівник: Овчарик Р.Ю.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ*

## **РОЛЬ АУДИТУ В ОЦІНЦІ РИЗИКІВ І ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Аудит відіграє ключову роль у сучасному бізнес-середовищі, як потужний інструмент оцінки ризиків та прогнозування розвитку підприємства. Він надає керівництву та зацікавленим сторонам точну інформацію щодо фінансового стану та діяльності компанії, що є основою для ухвалення стратегічних рішень.

У контексті оцінки ризиків аудит допомагає виявити потенційні загрози для бізнесу. Це включає фінансові ризики, пов'язані з недостовірною звітністю, операційні ризики, що виникають через неефективні бізнес-процеси, а також стратегічні ризики, які можуть загрожувати довгостроковій життєздатності компанії. Аудит забезпечує відповідність фінансової діяльності компанії законодавчим вимогам, що знижує ризики штрафів і юридичної відповідальності, також він сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що може полегшити залучення додаткового капіталу або кредитних ресурсів для розвитку бізнесу. Іншими словами, аудитори аналізують внутрішні контрольні механізми, оцінюють їх ефективність та надають рекомендації щодо вдосконалення систем управління ризиками [1, с. 14].

Крім того, аудит є важливим інструментом для прогнозування розвитку бізнесу. Спираючись на аналіз даних та поточних показників діяльності, аудитори здатні виявляти тенденції, які допомагають прогнозувати майбутню динаміку компанії. У цьому контексті аудит стає незамінним інструментом, що допомагає компаніям не лише аналізувати їхнє поточне фінансове становище, але й прогнозувати подальший розвиток [2, с. 71]. Однак, із розвитком бізнес-середовища аудитори стикаються з новими викликами та проблемами, які потребують комплексного вирішення.

На думку І. Мустаца, однією з ключових проблем сьогодення є недостатня кваліфікація аудиторів [3, с. 55]. Це призводить до неточних висновків та рекомендацій, які можуть негативно вплинути на стратегічні рішення компанії. До того ж аудитори часто стикаються з обмеженістю даних або їх недостовірністю, що ускладнює процес аналізу та формування об'єктивних прогнозів. Якщо підприємство не надає всієї необхідної інформації або якщо дані є неповними чи неточними, аудитори можуть не виявити всі можливі ризики, що ускладнює точне прогнозування розвитку бізнесу.

Швидкі зміни у бізнес-середовищі також створюють значні виклики для аудиторів. Хрип'юк В. та Ковальова В стверджують, що динамічність ринку ускладнює довгострокове прогнозування та вимагає постійного оновлення методології та підходів до оцінки ризиків [4, с. 4]. Суб'єктивність оцінок та складність кількісного вираження якісних факторів додатково ускладнюють процес аудиту та знижують довіру до його результатів.

Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати комплексний підхід. Перш за все, варто зосередитися на підвищенні кваліфікації аудиторів через регулярні навчання, сертифікацію та програми обміну досвідом. Паралельно слід удосконалювати методологію збору та аналізу даних, використовуючи сучасні технології та стандартизовані протоколи перевірки інформації.

Впровадження гнучких методів прогнозування, таких як сценарний аналіз та моделювання, дозволить адаптуватися до мінливого бізнес-середовища. Важливо також підвищувати об'єктивність оцінок шляхом колегіального підходу до формування висновків та використання стандартизованих методик оцінки ризиків.

На нашу думку, в майбутньому аудит стане ще більш інтегрованим в процеси стратегічного управління бізнесом. Аудитори дедалі більше будуть виконувати роль стратегічних партнерів, які допомагають не лише оцінювати ризики, а й брати участь у процесі прийняття рішень, адаптуючи бізнес до нових викликів ринку.

Отже, аудит є незамінним інструментом для сучасних підприємств, що прагнуть ефективно управляти ризиками та планувати свій розвиток. Він забезпечує необхідну прозорість та достовірність інформації, на основі якої приймаються важливі бізнес-рішення. У світі, що швидко змінюється, роль аудиту як інструменту стратегічного управління та прогнозування лише зростатиме, допомагаючи компаніям адаптуватися до нових викликів та використовувати можливості для зростання. А реалізація запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність аудиту.

#### *Список використаних джерел:*

1. Брик І. Організація та методологія аудиторської діяльності в сучасних умовах : автореф. Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2023. 75 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49242/1/Брик%20\(М.Р\)%20ОБАмнв-21.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49242/1/Брик%20(М.Р)%20ОБАмнв-21.pdf).
2. Melnyk K., Ploskina A. Current situation and trends of state audit development in Ukraine. Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. 2022. Vol. 1-2, no. 290-291. P. 70–78. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-70-78>
3. Мустеца І. Аудиторська діяльність в умовах воєнного стану: проблеми, виклики, шляхи вирішення. Облік, аналіз і аудит. 2023. Т. 2. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v2/4.pdf>.
4. Хрип'юк В., Ковальова В. Проблемні питання якості аудиторських послуг. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51>

**Ковальов А.І.**  
д.е.н., професор,  
ректор ОНЕУ  
**Глинянська Д.В.**

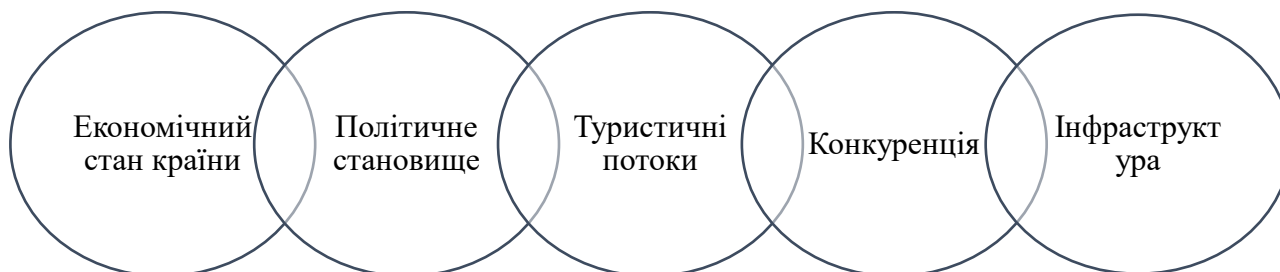
магістрант ОПП «Економіка, планування та управління бізнесом»,  
спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ

Світ гостинності демонструє стрімкий зліт: щороку готельний сектор розширюється на 3-5%, а ресторанний - на 8%. Це справжній феномен, адже в розвинених країнах, таких як Іспанія, Греція та Франція, 70% валового національного доходу надходить саме з гостинності, до того ж країни мають високий відсоток зайнятості населення в цій сфері[1].

Це підтверджує той факт, що гостинність - це не просто бізнес, а важлива складова економічного добробуту та соціального життя.

Якщо говорити про зовнішні фактори, впливаючі на розвиток даного виду бізнесу, то можемо виділити:



*Рис.1. Зовнішні фактори впливу на розвиток готельного бізнесу[2]*

Також слід розглянути ключові показники діяльності готелю (КРІ).

*Таблиця 1.*

### Показники діяльності готелю

Осирпансу (Завантаженість)	Відсоток проданих кімнат по відношенню до доступних до продажу за певний період часу.
ADR (Дохід на доступний номер)	Показник, який відображає середню ціну за ніч у готелі.
REVPAR	Показує, скільки грошей готель заробляє з кожного доступного номера.
TREVPAR (Загальний дохід на доступний номер)	Дохід, отриманий від усіх джерел (включає дохід від додаткових послуг).
TREVPEC (Загальний дохід на гостя)	Показник, який показує, скільки готель заробляє з кожного гостя, враховуючи всі послуги та товари, які він придбав.

RevPath	Показник, який допомагає оцінити прибутковість SPA.
RevPASH (Дохід на доступне місце за годину)	Вимірює ефективність використання ресторанного простору, враховуючи кількість посадочних місць та час роботи закладу.
REVRAM (Дохід на квадратний метр банкетного простору)	Оцінює ефективність використання конференц-залів, банкетних приміщень[3].

Тепер розглянемо деякі з вище зазначених показників стосовно роботи готелів України станом на літній сезон 2023.



Рис.2. Завантаження готелів (%) у період з 01.06 по 31.08

Розглядаючи рис.2[3] завантаженості готелів за літній період у 2022 та 2023 роках, спостерігаємо позитивну тенденцію щодо зросту. Але ж початкові показники в таких містах як Київ та Одеса були доволі низькими як в 2022, так і в 2023 роках, що пов'язано з воєнним станом країни, який почався у 2022 році та негативно вплинув на сферу відпочинку та туризму в цілому. З часом українці адаптувалися до ситуації в країні, але ж місцем для відпочинку обирали переважно тихий захід через регулярні нападки саме на міста близькі до воєнних дій.

Наступний показник для розгляду – ADR.

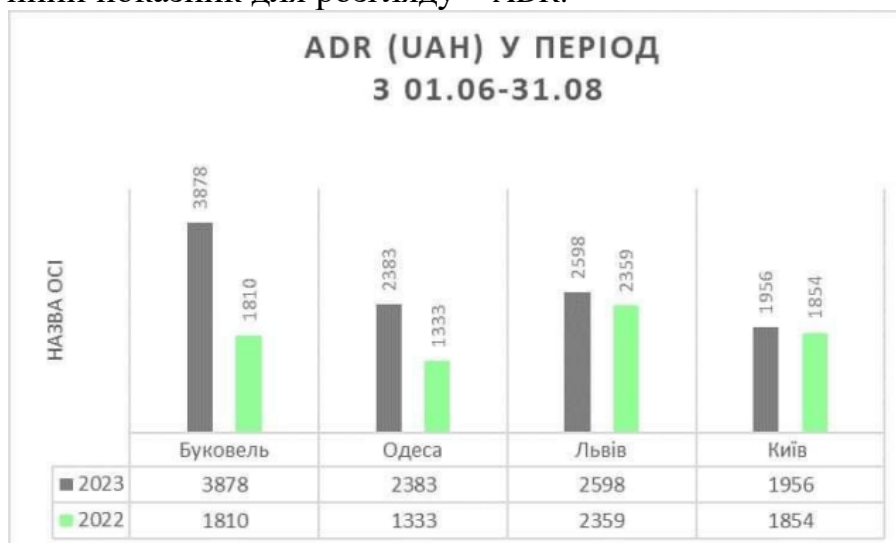


Рис.3. Середні ціни в готелях у період з 01.06 по 31.08

За результатами зміни середньої ціни за ніч у готелі (рис.3[3]) Буковель: RevPAR UAH 3041 – показник підвищився на 234 %, порівняно з 2022 роком; Одеса: RevPAR UAH 695 – показник підвищився на 154 %, порівняно з 2022 роком; Львів: RevPAR UAH 1411 – показник підвищився на 19 %, порівняно з 2022 роком; Київ: RevPAR UAH 546 – показник підвищився на 102 %, порівняно з 2022 роком.

Собівартість номерів доволі підвищилася через девальвацію гривні, потребу в генераторах при відключеннях світла та загального росту цін на оплату праці, комунальні платежі і т.д.

Для успішного планування та прогнозування розвитку готельної справи в Україні, необхідно[4]:



*Рис.4. План успішного планування розвитку готелю*

Здійснивши аналіз ринку готельного бізнесу, можемо визначити деякі фактори, які можуть сприяти його розвитку:

1. Зростання внутрішнього туризму. Очікується, що після війни буде зростати попит на внутрішній туризм.

2. Відновлення міжнародного туризму. Після закінчення війни особливо важливим буде відновлення міжнародного туризму, яке залучить до країни іноземні кошти.

3. Інвестиції в інфраструктуру. Через руйнування великої кількості будинків, міст з'явиться величезний попит на реконструкцію та відновлення пошкодженої інфраструктури, що буде сприяти розвитку готельної справи.

Тим не менш, важливо пам'ятати, що готельний бізнес в Україні під час війни є непередбачуваним і знаходиться в стані невизначеності. Однак, за допомогою правильних стратегій та адаптації до нових умов, він може успішно розвиватися.

#### *Список використаних джерел:*

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. Київ: Знання, 2017. 358 с.

2. Кулик Андрій. Фактори впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічний дискурс. 2019. Випуск 4. С. 58-67.

3. HotelMatrix. Сервіс порівняльної аналітики готельного бізнесу. URL: <https://www.hotelmatrix.report/#block471>

4. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи [Електронне видання]: тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 18 березня 2021 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. у-т, 2021. – 538 с. – Укр. та англ. мовами.

**Ковальська Д.О.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

**Науковий керівник: Компанець К.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту  
готельно-ресторанного бізнесу,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА ВИБІР КЛІЄНТІВ**

У сучасну епоху цифрових технологій, коли 75% користувачів смартфонів шукають інформацію про ресторани на ходу, ресторани повинні визнати силу охоплення своєї цільової аудиторії через цифрові канали, особливо постійно залученого покоління Z.

Однак із цим трансформаційним зрушенням перед готелями та ресторанами постають нові виклики. Вони повинні залишатися попереду, пропонуючи привабливі стимули, організовуючи захоплюючі події та створюючи атмосферу, гідну соціальних мереж, щоб залучити натовп.

Що ж таке цифровий маркетинг в готельно-ресторанній справі?

Уявіть собі: у вас є фантастичний готель або ресторан із апетитними стравами та затишною атмосферою. Необхідно думати про соціальні мережі як про віртуальний рекламний щит, де можливо виставляти напоказ чудове меню, ділитися захоплюючими фото представлених страв і спілкуватися з потенційними клієнтами. За допомогою каналів цифрового маркетингу є можливість зв'язатися з людьми там, де вони є – у соціальних мережах, пошукових системах і навіть у їхніх улюблених програмах доставки їжі!

Але стратегія цифрового маркетингу для ресторанів полягає не лише в розміщенні красивих фотографій. Це розумне поєднання стратегії та креативності. Ви повинні розуміти свою цільову аудиторію, її вподобання та їхні цифрові відео-кімнати.

Оптимізація веб-сайту відіграє важливу роль в стратегії маркетингу. Веб-сайт – це цифрова вітрина. Це перше враження про ресторан або готель у потенційних клієнтів. Необхідно переконатися, що сайт візуально привабливий, простий у навігації та зручний для мобільних пристроїв. Перше враження відіграє важливу роль. Веб-сайт готелю чи ресторану повинен бути стильним, відображати концепцію закладу та викликати позитивні емоції у відвідувачів. Якісні фотографії готелю, номерів, інтер'єру ресторану та страв допоможуть гостям краще уявити атмосферу.



Професійні фото та відео є невід'ємною частиною цифрового маркетингу майбутнього і необхідно розуміти, що показ реальних умов, обслуговування та розкішних страв сприятиме залученню потенційних клієнтів. Дизайн сайту повинен відповідати стилю підприємства, підкреслювати бренд і створювати гармонійне враження. Відвідувачі мають швидко знайти необхідну інформацію.

В сучасному маркетингу соціальні мережі відіграють ключову роль, оскільки дозволяють брендам безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, будувати лояльність, просувати продукти та послуги, а також отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу. Соціальні платформи надають можливість таргетованої реклами, що підвищує ефективність маркетингових кампаній, і водночас дозволяють створювати контент, який може вірусно поширюватися, залучаючи нових клієнтів. Необхідно в наш час вливатися в цю течію соціальних мереж таких як Instagram, Facebook та TikTok, це все розраховано на різних споживачів цільового ринку. Для того щоб сайт був помітний в інтернеті, варто працювати над його SEO-оптимізацією.

Локальне SEO забезпечуватиме видимість бізнесу в результатах пошуку для конкретного регіону. Наприклад, якщо ресторан у Києві, то використовуйте ключові слова, пов'язані з географією закладу. Регулярне оновлення меню, інформація про акції, новини, щоб сайт завжди залишався актуальним для відвідувачів і пошукових систем. Маркетинг електронною поштою може бути чудовим способом інформувати ваших клієнтів про нові пункти меню, акції та події. Використовуючи email листи для надсилання цільових повідомлень певним сегментам клієнтів, наприклад тим, хто давно не відвідував або зареєструвався у програмі лояльності.

Співпраця з впливовими особами може допомогти охопити нову аудиторію та створити галас навколо ресторану. Пошук фуд-блогерів, впливових людей у соціальних мережах або місцевих знаменитостей із великою кількістю підписників у вашому регіоні. Запропонувавши відвідувачам безкоштовну їжу або інші заохочення в обмін на відгук або публікацію в соціальних мережах про підприємство, розробляє хорошу програму лояльності для закладів.

Щодо маркетингу майбутнього, компанії починають включати віртуальну та доповнену реальність у маркетингові кампанії, розуміючи, як ці технології можуть зробити маркетинг більш цікавим, захоплюючим і запам'ятовуючим. Бренди також можуть досліджувати впровадження віртуальних технологій — розважальних, які використовують світлодіодні панелі у вигляді фону для показу відео або комп'ютерних зображень — для створення контенту. Віртуальне виробництво поєднує фізичні та віртуальні методи кіновиробництва. Сучасні споживачі виходять за межі простого придбання товарів або послуг; вони хочуть знати про цінності бренду, зокрема щодо екологічної та соціальної відповідальності. Під впливом глобальних проблем, таких як зміна клімату та соціальна несправедливість, цей зсув змусив бренди акцентувати увагу на їхніх зусиллях щодо сталого розвитку та етичної

поведінки. Згідно з опитуванням HubSpot у 2022 році, майже половина респондентів зазначила, що з більшою ймовірністю купуватиме у компанії, яка активно намагається зменшити свій вплив на довкілля. Приблизно 28% заявили, що двома найважливішими факторами, які впливають на їхні рішення щодо купівлі, є вплив бренду на навколишнє середовище та етичне виробництво його продукції.

Відеомаркетинг набирає обертів завдяки платформам, таким як TikTok, YouTube Shorts та Instagram Reels. Дослідження 2023 року показало, що 91% споживачів хотіли б бачити більше відеоконтенту від брендів. Після успіху TikTok інші бренди звернули увагу на популярність короткого відеоконтенту та почали впроваджувати цей тип відеомаркетингу на своїх платформах. У 2024 році ми очікується подальше зростання цього виду маркетингового контенту, і маркетологи погоджуються з цим. 92% маркетологів вважають, що відео буде відігравати важливу роль у маркетингу в найближчі роки. Соціальні платформи, що використовують короткі відеореклами, ідеально підходять для коротких періодів уваги сучасної аудиторії. Бренди можуть використовувати короткі відео не лише для реклами, але й для розповідання історій, запуску продуктів і поширення відгуків клієнтів. Відеомаркетинг і короткий відеоконтент — це динамічні способи взаємодії з аудиторією, пропонуючи універсальний і захоплюючий спосіб для брендів комунікувати зі своєю аудиторією.

Отже, цифровий маркетинг є ключовим інструментом для залучення сучасних клієнтів у готельно-ресторанному бізнесі. З розвитком технологій і зростанням популярності соціальних мереж, підприємства повинні адаптувати свої стратегії до нових викликів. Зокрема, варто звернути увагу на оптимізацію веб-сайтів, інтеграцію SEO, активність у соціальних мережах і використання відеоконтенту. З огляду на ці тенденції, готелі та ресторани повинні інвестувати у цифрові стратегії, що включають відеомаркетинг, інтеграцію з соціальними мережами та акцент на стійкі бізнес-практики, щоб залишатися конкурентоспроможними у 2024 році та надалі.

#### *Список використаних джерел:*

1. *HubSpot* – Платформа для маркетингу та продажів, яка часто публікує дослідження та статті щодо цифрового маркетингу, включаючи дослідження на тему впливу соціальних медіа, SEO та відеомаркетингу. <https://www.hubspot.com/>

2. *Statista* – Статистичний портал, який надає інформацію щодо споживацьких тенденцій, маркетингових стратегій та використання соціальних мереж у бізнесі. <https://www.statista.com/>

*Колодко Н.С.*  
*аспірант кафедри міжнародної торгівлі та права,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

З початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році економічна структура країни зазнала значних змін. Війна спричинила руйнування інфраструктури, скорочення обсягів промислового виробництва, а також зміщення акценту на нові сектори економіки, такі як послуги та ІТ. Ця трансформація стала необхідністю для виживання економіки в умовах бойових дій, а також можливістю для довгострокової модернізації економічної системи країни. Основні зміни стосуються скорочення частки промислового сектору у ВВП, зростання значення сектору послуг і зміни пріоритетів економічної політики.

Промисловий сектор, який був одним із ключових компонентів української економіки, зазнав найбільших втрат через військові дії. Це пояснюється тим, що частина промислових об'єктів, зокрема у східних та південних регіонах країни, була повністю зруйнована або сильно пошкоджена внаслідок бойових дій. До того ж, логістичні проблеми, такі як блокування портів, руйнування транспортної інфраструктури, а також труднощі з постачанням сировини призвели до зупинки або значного скорочення виробництва в багатьох галузях, включаючи металургію, машинобудування та хімічну промисловість.

Через бойові дії та санкції щодо Росії, основного ринку для української продукції, експорт промислових товарів значно скоротився. За оцінками, у 2023 році частка промисловості у ВВП зменшилася більш ніж на 20% порівняно з довоєнним рівнем [1]. Це зміщення не лише вплинуло на структуру економіки, але й створило передумови для довгострокової диверсифікації та модернізації промисловості, що буде необхідно для відновлення після війни.

Попри скорочення промислового виробництва, сектор послуг в Україні демонструє відносно стабільне зростання навіть в умовах війни. Цей сектор охоплює як традиційні послуги (роздрібна торгівля, банківські послуги, транспорт), так і нові, такі як ІТ, консалтингові послуги, аутсорсинг та креативні індустрії.

Одним із найстійкіших секторів виявився ІТ. Завдяки можливості віддаленої роботи, українські ІТ-компанії змогли не лише продовжити функціонування під час війни, але й збільшити свої експортні доходи.

Війна також підвищила попит на внутрішні послуги, зокрема в сфері охорони здоров'я, волонтерської діяльності, гуманітарної допомоги та відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури. У результаті сектор послуг

у 2023-2024 роках почав займати домінуючу позицію в структурі ВВП України, що свідчить про зміну економічних пріоритетів [1].

Війна в Україні істотно змінила функціонування внутрішнього ринку, зумовивши появу нових економічних умов та викликів. Тривалі бойові дії, зокрема у східних та південних областях України, таких як Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська області, призвели до значного зниження промислової активності. Руйнування інфраструктури, підприємств та логістичних шляхів сильно вплинули на можливість цих регіонів функціонувати як промислові центри.

Руйнування об'єктів критичної інфраструктури (електростанції, водопостачальні системи, залізничні вузли) обмежили можливість не лише виробляти продукцію, але й транспортувати її як всередині країни, так і на експорт.

Багато великих підприємств, таких як металургійні заводи, гірничо-збагачувальні комбінати та машинобудівні заводи, зупинили свою діяльність через окупацію, бомбардування чи нестачу сировини та електроенергії.

Через небезпеку на сході та півдні країни багато підприємств почали переносити свої потужності до центральних і західних регіонів, які є відносно безпечними. Області, такі як Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська та Волинська, стали новими осередками економічної активності. Це спричинило значне пожвавлення ринку праці, підвищення попиту на оренду комерційної та житлової нерухомості, а також зростання попиту на місцеві послуги. Переміщення підприємств призвело до розвитку нових промислових центрів у західних та центральних регіонах країни, що в довгостроковій перспективі може змінити економічну карту України [2].

Через втрату традиційних експортних ринків, особливо на території Росії та Білорусі, українські компанії змушені були переорієнтуватися на внутрішні потреби. Це стало важливим фактором підтримки економіки в умовах війни. В умовах скорочення імпорту через перебої у ланцюгах постачання українські споживачі почали більше орієнтуватися на вітчизняні товари. Місцеві підприємства, зокрема в секторі послуг, змогли адаптуватися до нових умов і заповнити ринкові ніші, які раніше займали іноземні компанії або підприємства зі східних регіонів.

Війна змусила уряд України кардинально переглянути економічні пріоритети та адаптувати їх до нових викликів. Це стосується як короткострокових заходів для підтримки економіки в умовах війни, так і довгострокових стратегій для післявоєнного відновлення.

Малий та середній бізнес (МСБ) став одним із ключових пріоритетів уряду через його здатність швидко адаптуватися до змін і забезпечувати робочі місця навіть в умовах кризи. Уряд впровадив низку заходів для підтримки МСБ:

- *Фінансова підтримка та кредити:* Програми доступного кредитування, зокрема через ініціативу "5-7-9%", допомогли багатьом підприємствам залишитися на плаву та продовжувати роботу [3].

- *Зменшення податкового навантаження:* В умовах війни було запроваджено податкові канікули для малого бізнесу та спрощено систему оподаткування для того, щоб підприємства могли функціонувати навіть за умов падіння доходів [4].
- *Спрощення регуляторних процедур:* Уряд намагається спростити ліцензування та реєстрацію бізнесу, щоб створити сприятливі умови для відновлення та відкриття нових підприємств.

Один із головних пріоритетів уряду – відновлення критичної інфраструктури, яка була зруйнована або пошкоджена в результаті бойових дій, така як залізниці, автомобільні дороги та мости, які є життєво важливими для економіки країни. Уряд виділяє значні ресурси на їх відновлення, а також залучає міжнародну допомогу для реконструкції.

Окрім відновлення пошкоджених електростанцій та мереж, Україна активно працює над диверсифікацією джерел енергії, включаючи розвиток відновлюваної енергетики (сонячної та вітрової), щоб зменшити залежність від традиційних ресурсів.

Війна показала необхідність модернізації української промисловості для її адаптації до нових викликів. Український промисловий сектор потребує значних інвестицій у нові технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Висновок. Трансформація економічної структури України під час війни є вимушеною та болісною, але вона також відкриває можливості для довгострокових змін. Зменшення частки промислового виробництва у ВВП та зростання сектору послуг є природною відповіддю на нові реалії, з якими стикається країна. Після закінчення війни Україна матиме унікальний шанс провести глибокі реформи, модернізувати свою економіку та зміцнити її конкурентоспроможність на світовій арені.

#### *Список використаних джерел:*

1. Міністерство фінансів України. Електронний ресурс, режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
2. «Заходи підтримки промисловості України під час повномасштабної війни». Національний інститут стратегічних досліджень. Електронний ресурс, режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-ukrayiny-pid-chas-povnomasshtabnoyi-viyny>
3. «"5-7-9%": попит на пільгові позики зростає». Економічна правда. Електронний ресурс, режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/31/706041/>
4. «Податки під час війни». Державна податкова служба України. Електронний ресурс, режим доступу: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html>

**Коломієць Б.**

*PhD, докторант, спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
м. Полтава*

## **ПРИНЦИПИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Останнім часом в науковій думці та практичній діяльності підприємств все більше уваги звертають на доцільності розвитку теоретичних та практичних засад безпекоорієнтованого менеджменту підприємства, відповідно до якого рішення різноманітного характеру щодо діяльності підприємства мають ухвалюватися не лише з позицій зростання прибутку, капіталізації підприємства, укріплення його ринкової позиції тощо, а й з позиції забезпечення його діяльності, тобто управління підприємством в основі якого окрім загальноприйнятних окрема увага приділяється специфічним принципам управління – принципам безпеки. Причому, як показує досвід останніх років, досить часто критерій забезпечення діяльності підприємства в ухваленні рішень домінує над іншими.

Запровадження безпекоорієнтованого менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств актуалізувалося ще до 24.02.2022 р. через загострення конкуренції на міжнародних ринках, активного розвитку відомих реальних загроз діяльності вітчизняних підприємств у державі, невирішення низки серйозних проблем в економіці України та її правовому регулюванні. Проте, після 24.02.2022 р. використання безпекоорієнтованого менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств набуло нагальної необхідності.

Зараз власники та керівництво українських підприємств обговорюють вже не доцільність застосування безпекоорієнтованого менеджменту, а способи та інструментарій його застосування у різних видах діяльності підприємства і не лише в його поточній діяльності, а й в розвитку, необхідність якого умови воєнного стану не скасовують, а лише певним чином корегують напрями та способи розвитку. Актуалізація безпекоорієнтованості в управлінні підприємством зумовила потребу поступового перетворення його застосування з суто теоретичної на практичну проблему через його операціоналізацію [1-4].

Дослідження безпекоорієнтованого менеджменту вітчизняних підприємств розпочалися порівняно недавно, тому наукові публікації його результатів поки ще нечисленні. Питання розвитку безпекоорієнтованого менеджменту, що зустрічаються у вітчизняній науковій літературі, пов'язані переважно з економічною безпекою та формуванням дієвого інструментарію реагування на актуальні загрози та ризики. При цьому серед авторів, що займаються економічною безпекою виділяють таких як: Варналій З., Васильців Т., Гавловська Н., Мельник С., Марова С., Рудніченко Є., Різник Н., Фішер Д., Погорелов Ю., Козаченко Г., Притис В. та інших. Проте, питання

безпекоорієнтованого управління та забезпечення його функціонування залишаються не надто розкритими і дослідженими.

Важливе місце у формуванні безпекоорієнтованого менеджменту відіграють принципи, як певні правила його реалізації, адже основою управління є система принципів як підґрунтя для визначення основних правил і підставою для розуміння його сутності, що дозволяє систематизувати знання і визначити перспективи як досліджень, так і прийняття рішень.

На нашу думку безпекоорієнтований менеджмент підприємства має ґрунтуватись на таких принципах:

принцип системного підходу - в межах даного принципу безпека має розглядатись як інтегрована підсистема в загальну систему управління підприємством, що включає різні елементи які пов'язані з іншими підсистемами;

принцип превентивності та поєднання превентивних та реактивних заходів – призначенням безпекоорієнтованого менеджменту є запобігання ризикам та загрозам, і передбачає постійний моніторинг та аналіз потенційних загроз, і розробку заходів для їх усунення або мінімізації. Превентивними вважаються заходи попереджувального характеру, що дозволяють не допустити виникнення або реалізацію загроз економічній безпеці. Реактивні – це заходи, які приймаються в разі реального виникнення загроз або необхідності мінімізації їх негативних наслідків;

принцип індикативності – передбачає визначення та застосування індикаторів для оцінки рівня безпеки та рівня безпекоорієнтованого менеджменту підприємства;

принцип адаптивності – безпекоорієнтований менеджмент має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і передбачає постійне оновлення стратегій, політик та процедур, як відповідь на нові загрози та виклики;

принцип безперервності – процеси забезпечення безпеки маю бути постійними та безперервними, і реалізовуватися за рахунок регулярного моніторингу, оцінки ризиків, навчання персоналу та вдосконалення діючих процедур;

принцип комплексності – забезпечення безпеки та безпекоорієнтований менеджмент має охоплювати всі рівні та аспекти діяльності підприємства;

принцип відповідальності – безпекоорієнтований менеджменту має базуватися на чіткому розподілі відповідальності серед персоналу та усіх рівнів управління підприємства;

принцип інноваційності – підвищення безпеки та безпекоорієнтований менеджменту підприємства має базуватися на впровадженні нових технологій та методів;

принцип взаємодії – передбачає співпрацю та комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, іншими підприємствами, державними органами тощо для обміну інформацією та досвідом у сфері безпеки;

принцип економічної доцільності – реалізація заходів щодо забезпечення безпеки та методів безпекоорієнтованого менеджменту мають ґрунтуватися на економічному обґрунтуванні та доцільності;

принцип законності – уся діяльність підприємства повинна носити законний характер а вся система безпеки та її функціонування і безпекоорієнтований менеджменту мають бути побудовані у відповідності до існуючих в країні правових норм та власних правових актів підприємства;

принцип диференційованості – вибір заходів та методів безпекоорієнтованого менеджменту з подолання загроз, що виникають, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків її реалізації;

принцип координації – для досягнення поставлених завдань безпекоорієнтованого менеджменту необхідно постійне узгодження діяльності різних підрозділів підприємства і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту;

принцип повної підконтрольності безпекоорієнтованого менеджменту керівництву організації. Інтереси безпекоорієнтованого менеджменту мають бути підпорядковані загальним інтересам всього підприємства.

принцип цілеспрямованості вказує на те, що всі заходи безпекоорієнтованого менеджменту мають базуватись на інтересах і спрямовуватись на захист тих видів діяльності, які в даний час виконує суб'єкт діяльності;

контроль як принцип безпекоорієнтованого менеджменту має забезпечити відповідність отриманих від проведених заходів безпеки результатів тим показникам, які передбачались при їх плануванні, а диверсифікація у свою чергу вимагає з одного боку комплексного підходу при запровадженні заходів безпеки, а з іншого – поширення їх на всі види діяльності організації;

принцип балансу інтересів вимагає, щоб забезпечення безпеки здійснювалось з врахуванням інтересів безпеки всіх осіб, які мають справу з організацією: працівники; акціонери; клієнти (споживачі); контрагенти; партнери; держава.

#### *Список використаних джерел:*

1. Башинська І.О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці* : Зб. наук. праць. 2019. Вип. № 6(74). С. 21- 26

2. . Волощук Л. О. Теоретико-методологічні засади безпекоорієнтованого управління інноваційним розвитком промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Волощук Л. О. – Одеса, 2016. – 520 с

3. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Гавловська Наталія Іванівна. – Хмельницький, 2017. – 616 с.

4. Притис В. І., Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019, № 2. С. 23-30



**Коренюк Д.С.**

*аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

Однією з головних цілей управління будь-яким бізнесом є збільшення капіталізації, що переважно може бути досягнуто завдяки підвищенню результативної діяльності підприємства.

У процесі управління операційно-господарською діяльністю підприємства, менеджмент стикається з великою кількістю невизначеностей, переважна більшість яких залежить від дохідної частини бюджету компанії. Для того, щоб підвищити ефективність своєї діяльності, підприємству необхідна система управління.

Система управління є сукупністю підсистем, які відображають окремі аспекти управління, а саме цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку й технологію, а призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Отже, під системою управління розуміється система, вплив якої спрямовано на об'єкт управління з одночасною його трансформацією в бажаний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, а також яка складається з елементів, що об'єднані загальною метою функціонування. Для керування такою системою підприємству необхідно впроваджувати такий вид управлінської діяльності як адміністративний менеджмент.

Адміністративний менеджмент і є напрямом, орієнтованим на оптимізацію та високу організацію під час виконання завдань, або його можна визначити як вид управління, який скеровано на оптимізацію дій за всіма функціональними напрямками в усіх підрозділах і структурних одиницях підприємства.

В умовах підприємства адміністративний менеджмент трансформується у бізнес-адміністрування, яке концентрує увагу на сфері підприємницької діяльності та спрямовано на отримання прибутку.

До основних найбільш вагомих функцій бізнес-адміністрування доцільно віднести проектувальну, організаційну, управлінську, виконавську та контрольну функції.

Проектувальна функція передбачає визначення напрямів розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових. Організаційна функція спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації. Управлінська функція зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації. Виконавська функція – забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію

визначених цілей та поставленої мети. Контрольна функція передбачає кількісну і якісну оцінку, а також облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, оскільки за результатами контролю здійснюється корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів [1].

Розвиток торговельних підприємств шляхом раціонального управління бізнес-адміністрування включає такі складові аспекти господарської діяльності, як:

- 1) здатність до проведення внутрішніх кількісних і якісних змін в елементах системи, їх структурі, функціях і сутнісній основі;
- 2) орієнтація на зовнішні зміни на основі налагодження ефективної системи адаптації внутрішнього середовища підприємства до оточуючих обставин [4].

Впровадження менеджменту на торговельних підприємствах повинно відображати динаміку національних господарських процесів. Цим цілям повинна відповідати також і методологія прийняття управлінських рішень щодо його впровадження, оскільки вирішення соціально-економічних проблем передбачає багатоваріантність і багатокроковість, тобто рішення в динаміці, шляхом як найбільшої кількості операцій. Це пов'язано з необхідністю на кожному етапі якнайкраще розпорядитися тим, чим володіємо зараз, щоб у майбутньому мати більше і також розпорядитися ним якнайкраще. Реалізація такого підходу потребує постійного моніторингу та корегування економічного розвитку, безперервності в стратегічному управлінні.

Розуміння сутності та функцій бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством в сучасних умовах дає змогу сформувати чітке уявлення про складність задач, які постають перед підприємствами сьогодні, та дає можливість використати бізнес-адміністрування як інструмент менеджменту для функціонування вітчизняних підприємств за умов кризових явищ, обмеженості матеріальних і фінансових ресурсів, входження у світову економічну систему як рівноправних партнерів та конкурентів.

Сьогодні бізнес-адміністрування повинно забезпечувати координацію діяльності та синхронність виконання всіх робіт в системі управління сучасним підприємством.

#### *Список використаних джерел:*

1. Велешук С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту / С.Велешук [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1952>
2. Макухіна Н. О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львів. комерц. акад. Львів, 2008. 20 с.
3. Замазій О. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства / О.Замазій // Вісник ЖДТУ.–2013.–№1(63).– С.243-245.
4. Новікова М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджменті адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для сту- дентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601– Менеджмент) / М. Новікова.–Х.: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. – 98 с.

*Корешніков Ф.Ю.*  
*аспірант,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ВОЛАНТИЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ**

Розгортання процесів глобалізації грошово-кредитних відносин у світовій економіці, що супроводжується зростанням волатильності фінансових ринків, ставить нові вимоги до національних фінансових систем. При цьому все більшого значення набуває необхідність удосконалення регулювання фінансово-кредитної сфери та, зокрема, підвищення ефективності бюджетної та грошово-кредитної політики держави, щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у цілому. Тому, значної уваги потребує визначення пріоритетних напрямів розвитку національних фінансово-кредитних систем та визначення заходів економічної політики, що можуть сприяти реалізації управління їх розвитком. Розвиток фінансово-кредитної системи значною мірою відображає її здатність пристосовуватися до змін в економічному та політичному середовищі країни, а також до змін за її межами, зберігаючи при цьому стабільність усіх своїх функціональних елементів. Розвинута фінансово-кредитна система стимулює і посилює фінансові потоки та зменшує витрати учасників фінансового ринку, стимулює економічний розвиток держави. Розглядаючи фінансово-кредитну систему (ФКС) як складну системну організацію суб'єктних компонентів та фінансових підсистем, можна сказати, що розвиток ФКС необхідно розглядати з точки зору розвитку функціонування системи в цілому. При цьому зміни окремих її складових (інститутів, ринків, сегментів) є частковим випадком загальносистемних перетворень, що доводить системність розвитку фінансово-кредитної системи. З іншого боку, процес розвитку кожного окремого елемента фінансово-кредитної системи відбувається, одночасно, під впливом індивідуальних, внутрішніх, притаманних цьому елементу факторів та процесів.

Отже, слід виділити два рівня впливу на розвиток фінансово-кредитної системи: рівень цілісної фінансово-кредитної системи та рівень окремих її сегментів, таких як інвестиційний ринок. Логічно, що розвиток на обох рівнях відбувається одночасно, при чому, саме структурованість виступає загальним детермінантом розвитку фінансово-кредитної системи. З цієї точки зору, при аналізі та обґрунтуванні рішень стосовно розвитку ринку інвестицій, необхідно враховувати ступінь її організації та організації структурних рівнів ФКС за такими критеріями: рівень розвитку комплексу внутрішніх взаємодій, зв'язків та відносин та їх диференціація; рівень розвитку внутрішніх зворотних зв'язків; ступінь відношення цілого до окремих елементів, з точки зору відносин

цілісності; рівень автономності та ролі диференційованих підсистем; рівень концентрації функції у спеціалізованих підсистемах; ступінь інтегрованості системи. Останньому критерію, необхідно приділити увагу, оскільки, інтегрованість системи відбиває взаємозв'язок принципів розвитку і системності та є критерієм розвиненості системи, згідно із теорією розвитку, та ознакою підвищення рівня її цілісності та організованості. Структурованість фінансово-кредитної системи дозволяє говорити і про структурованість процесу розвитку інвестиційної складової фінансової системи, що треба неодмінно враховувати при управлінні цим процесом. Виходячи із об'єктивної необхідності регулювання розвитку (у т.ч. – на державному рівні) інвестиційних процесів, ключовим аспектом є інституціональні чинники. Інституціональний аспект полягає в утворенні та розвитку інституціонального середовища, в якому діють суб'єкти фінансово-кредитної системи. Поведінка економічних суб'єктів переважно формується інституціональним середовищем, в якому здійснюються та проявляються у повній мірі всі економічні дії. Розбіжності у розвитку інституціонального середовища проявляються у відмінностях функціонування та рівні розвиненості фінансово-кредитних системи різних країн. В той же час природа інституціональних змін визначає розвиток фінансових відносин, як змістовного елемента системи, та фінансово-кредитної системи як їх форми. Інституціональні складова розвитку ФКС визначається у розвитку офіційних та неофіційних форм організації й регулювання взаємовідносин між економічними агентами у фінансовій сфері, які безпосередньо впливають на характер механізму функціонування та процеси розвитку фінансово-кредитної системи. Інституціональна структура фінансово-кредитної системи складається з таких елементів: офіційних правил – з одного боку, політичних, економічних, що мають законодавче підґрунтя і необхідні для обмеження певних аспектів функціонування фінансово-кредитної системи, з другого, це – контракти, які конкретизують умови угод; неформальних норм – звичаї і кодекси поведінки, що спрямовані на координацію повторювальних взаємодій між учасниками фінансових відносин; механізмів забезпечення виконання фінансових контрактів та угод –унормування яких здійснюється через офіційні правила і, таким чином, може сприяти трансформації неформальних норм. Таким чином, офіційні та неформальні норми створюють економічне та політичне середовище, яке, в свою чергу, стимулює або стримує розвиток інвестицій. Закони, що регулюють діяльність фінансово-кредитної системи, є складовою правової системи країни, а тому, виходять за межі ФКС. Проте, зміна законів, як правило, є наслідком зміни потреб, що висуваються з боку економічних суб'єктів до функцій фінансово-кредитної системи. Натомість неформальні регламентації і правила формують суспільно визнану сталу модель поведінки економічних суб'єктів, на основі якої відбувається дотримання, або недотримання умов обміну в процесі укладання й виконання фінансових угод. Механізм забезпечення чинності фінансових та інвестиційних угод базується на загальній фінансовій інфраструктурі, яка розвивається на інституціональній основі. Як наслідок, сукупність організаційної структури фінансово-кредитної системи, фінансово-економічної

політики уряду та інституціонального середовища ФКС задають умови її функціонування та мають основоположне значення для формування і характеристики розвитку системи, а також визначення основних важелів управлінського впливу. Проте, погляди сучасних економістів щодо значення інституціональних складових на розвиток фінансово-кредитної системи у багатьох випадках суттєво відрізняються. В рамках однієї з базових концепцій вирішення цієї проблеми підкреслюється ключова роль правових традицій, аргументуючи це тим, що правова система забезпечує виконання контрактів і захист прав власності індивідуальних інвесторів, що стимулює розвиток фінансово-кредитної системи. При цьому визнається, що відмінності в правових традиціях менш важливі, ніж здатність тих чи інших правових традицій швидко адаптуватись для мінімізації розриву між потребами економіки й системою існуючих законів. Прихильники іншого підходу схиляються до важливості політичних факторів для розвитку фінансово-кредитної системи, відводячи правовій системі другорядне значення, в той час як політична структура із ступенем її централізованості відіграє головну роль у формуванні та розвитку інфраструктури фінансово-кредитної системи. Необхідно також приймати до уваги, що політична середа формується окремими людьми які мають свої суб'єктивні уподобання й упередження та можуть приймати рішення на основі недосконалої інформації та різноманітних обмежень. В цілому необхідні умови розвитку якісно нової фінансової системи визначаються такими положеннями: удосконалення фінансового механізму (пожвавлення економіки, підвищення рівня виробництва, та забезпечення господарчих суб'єктів та домогосподарств фінансовими ресурсами, досягнення економічної та політичної стабільності в країні, підвищення фінансової дисципліни, чітке державне регулювання); відмова від сегментованого підходу при розробці стратегічних планів розвитку, спільний розгляд державного, банківського, фондового, страхового секторів, програмування та прогнозування діяльності в рамках системи, розробка програм антикризового управління системою; покращення законодавчої бази у нормативно-правовому забезпеченні системності реформ; досягнення збалансованого рівня розвитку відповідно до адміністративно-територіального поділу держави, систематизація підходів до управління в рамках системи, взаємно узгоджені стратегічні та тактичні дії кожного елемента, що визначаються загальною державною стратегією; врахування інтересів суб'єктів суспільства шляхом піднесення життєвого рівня платників податків та підвищення суспільного добробуту населення, узгодження, як суспільних так і індивідуальних інтересів, пом'якшення соціальної та регіональної нерівності в суспільстві, накопичення капіталу в державному та приватному секторах; подальший розвиток інституції фінансового ринку в тому числі ринку державних цінних паперів, небанківських фінансових інститутів, що накопичують кошти населення, врегулювання монетарної бази, підвищення капіталізації банківської системи, стабілізація й конвертація національної валюти, розробка механізму захисту інвесторів, підвищення доступності фінансових послуг; можливість входження України до світових й регіональних структурних утворень, співпраця з міжнародними фінансовими інститутами на взаємовигідних умовах.

*Корпало О.А.*  
*аспірант,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»,*  
*м. Львів*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

Бізнес-аналітика відіграє ключову роль у покращенні управління бізнес-процесами підприємств, надаючи потужні інструменти для аналізу даних, прогнозування, оптимізації та прийняття рішень. Вона допомагає збирати дані з різних джерел і забезпечувати їх якість та точність, що дозволяє отримати чітку картину ситуації в реальному часі. Завдяки бізнес-аналітиці можна виявити тренди та закономірності, які можуть вказувати на потенційні проблеми або можливості для розвитку. Моделювання сценаріїв дозволяє прогнозувати майбутні тенденції, що допомагає в стратегічному плануванні, а прогнозування попиту на продукцію чи послуги та оптимізація управління запасами стають можливими завдяки аналітичним інструментам.

Бізнес-аналітика також дозволяє виявити слабкі місця в процесах і визначити можливості для їх покращення. Впровадження автоматизованих систем може скоротити час, витрачений на рутинні завдання, і зменшити ймовірність помилок. Аналіз клієнтських даних допомагає створювати персоналізовані пропозиції та покращувати обслуговування клієнтів, а вивчення відгуків клієнтів допомагає зрозуміти їхні потреби та очікування, що може допомогти в коригуванні стратегії обслуговування.

Бізнес-аналітика (Business Analytics) – це процес використання даних, статистичних методів і аналітичних інструментів для отримання інсайтів, які допомагають в прийнятті обґрунтованих бізнес-рішень. Основна мета бізнес-аналітики полягає в аналізі даних з різних джерел, щоб знайти тенденції, виявити закономірності, і розробити стратегії для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства [1].

Впровадження бізнес-аналітики може суттєво покращити управління бізнес-процесами підприємств. Наведемо основні переваги та вигоди, які може отримати підприємство [2; 3]:

– бізнес-аналітика допомагає виявити тренди та закономірності в даних, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі конкретних фактів та цифр, а не інтуїції чи припущень;

– впровадження аналітичних інструментів дозволяє виявити вузькі місця та неефективності в бізнес-процесах. Наприклад, аналіз часу виконання замовлень може допомогти скоротити затримки і поліпшити ефективність;

– бізнес-аналітика використовує історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій, що допомагає в плануванні ресурсів, управлінні запасами та прогнозуванні продажів;

– бізнес-аналітика дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхніх уподобань та попередніх покупок, що підвищує задоволення клієнтів і збільшує лояльність;

– використання аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності маркетингових кампаній дозволяє оцінювати їхній вплив на бізнес і коригувати стратегії у реальному часі;

– бізнес-аналітика допомагає ідентифікувати та оцінити ризики, що дозволяє розробити стратегії для їх мінімізації;

– аналітичні інструменти можуть автоматизувати процес складання звітів, зменшуючи час, необхідний для збору та обробки інформації, і забезпечуючи швидший доступ до критичних даних.

Для ефективного впровадження бізнес-аналітики потрібно [4]:

– забезпечити якість даних, які повинні бути точними, повними та актуальними;

– використовувати аналітичні платформи та програмне забезпечення, яке найкраще відповідає потребам бізнес-процесу;

– забезпечити навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати аналітичні інструменти;

– інтегрувати нові аналітичні рішення з існуючими бізнес-системами для безшовної роботи.

Впровадження бізнес-аналітики може бути складним процесом, але з правильним підходом та інструментами це може значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Sumi, K. V., & Vasanthagopal, R. (2024). Business analytics for effective decision making. In *Business Analytics for Effective Decision Making*. DOI: <https://doi.org/10.2174/97898152383651240101>.

2. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 4(110). С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>.

3. Khan, A., Talukder, M. S., Islam, Q. T., & Islam, A. K. M. N. (2024). The impact of business analytics capabilities on innovation, information quality, agility and firm performance: the moderating role of industry dynamism. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(5), 1124-1152. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2022-0027>.

4. Li, C., Khan, A., Ahmad, H., & Shahzad, M. (2022). Business analytics competencies in stabilizing firms' agility and digital innovation amid COVID-19. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100246>.

**Костенко А.В.**  
здобувачка вищої освіти,  
спеціальність маркетинг, бакалавр  
Науковий керівник: **Штанова А.Л.**  
доктор філософії з маркетингу,  
асистент кафедри маркетингу,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Планування є надзвичайно важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства і стосується більшості його департаментів: маркетингу, продажів, збуту, комунікацій тощо. В наш час питання планування набирає великої актуальності, хоча для нього і з'являється певний перелік перешкод, викликаних повномасштабним вторгненням росії. Загалом, планування визначають як процес встановлення цілей і окреслення способів їхнього досягнення на основі ресурсного потенціалу підприємства, інформації стосовно передбачення майбутнього розвитку подій у внутрішньому і зовнішньому середовищі, з урахуванням можливостей і проблем, які можуть виникнути, шляхом розроблення планових документів для конкретних часових періодів [1]. Стратегічне планування та встановлення цілей — це процес визначення довгострокових напрямів розвитку компанії та формування конкретних цілей для досягнення її місії й успіху на ринку. Ці процеси служать компасом для навігації в складному бізнес-ландшафті, що постійно змінюється, спрямовуючи організації до їхнього довгострокового бачення, забезпечуючи узгодженість і досяжність короткострокових цілей. Їхню роль у досягненні успіху в бізнесі неможливо переоцінити, оскільки вони закладають основу для цілеспрямованого прийняття рішень, розподілу ресурсів і загального стратегічного напрямку компанії [2]. Без якісного планування не можлива успішна робота жодної компанії.

Для розуміння ролі планування важливо детальніше ознайомитись з його найпоширенішими методологіями. Першою і однією з основних методологій є SWOT-аналіз. Він дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони, можливості та загрози для компанії. На прикладі маркетингового планування на рік компанії ПрАТ «Чумак» було виділено ключові аспекти, які мають бути проаналізовані для складання SWOT-аналізу, а саме це:

1. Ринок: розмір ринку в динаміці, ринкова частка, penetрація товару/категорії, споживання на душу населення та основних конкурентів.
2. Продукт: пропозиції товарів за видами, смаками, типами упакування, об'ємом та їх частка у власному асортименті та в асортименті конкурентів, результати випуску нових продуктів та показники більш старих асортиментних позицій.



3. Ціна: ринкова ціна за одиницю товару за типом та обсягом упаковки, цінове позиціонування в порівнянні з ключовими конкурентами, ланцюг створення вартості та зміну ціни за певний проміжок часу в порівнянні з конкурентами.

4. Продажі: продажі за попередній період в валюті та в тонах, частку каналів продажів у доході за період, визначення топових товарів в асортименті в динаміці (визначення 20% асортименту, який приносить 80% доходу).

5. Дистрибуція/ збут: важливість наявних каналів збуту та перелік зростаючих в динаміці каналів розподілу, доля проникнення по каналам.

6. Витрати: структура собівартості продукції, основний інгредієнт і його частка у собівартості продукту, основна тара та її частка у собівартості продукту.

7. Реклама: основні рекламні канали комунікації, комунікаційна стратегія конкурентів, ключові реклами конкурентів (ключове повідомлення, форма, посилання).

8. Промоція: промо-механіки і промо-розклад компанії та її ключових конкурентів, нові інструменти просування, що з'явилися за попередній період.

Наведені вище дані демонструють об'єм та комплексність такого аналізу, який є невід'ємним інструментом для планування. З його допомогою можна виокремити прогалини компанії за минулий рік, а з ними і нові можливості та напрямки для розвитку та розширення асортименту.

Ще одним поширеним методом планування є OKR – аббревіатура для цілей і ключових результатів. Це система постановки цілей, яку організації, команди та окремі люди використовують для визначення вимірюваних цілей і відстеження їх результатів. OKR складаються з мети, чітко визначеної цілі та ключових результатів, які вимірюють прогрес у досягненні визначеної цілі. Крім того, що цілі повинні бути чітко визначеними, конкретними та значущими, вони також повинні надихати компанії та команди які їх досягають. Крім того, цілі можуть підтримуватися ініціативами, які є планами та заходами для досягнення ключових результатів. Чітке вимірювання ключових результатів є важливим, і воно виконується або за шкалою, або за допомогою числових значень. Точні значення допомагають особам, які приймають рішення, визначити, чи досягли успіху ті, хто працював над ключовим результатом, чи ні [3].

Для ефективного планування важливо користуватись наступними порадами:

1. Встановлення SMART цілей: цей підхід гарантує, що цілі мають чітке спрямування, їх можна відстежувати, є реалістичними, узгоджуються з основними цілями і мають встановлені часові рамки для досягнення.

2. Розставлення пріоритетів завдань і встановлення досяжних етапів.

3. Проведення комплексного ситуаційного аналізу.

4. Встановлення чітких обов'язків і делегування завдань: делегування завдань на основі індивідуальних сильних сторін і досвіду гарантує, що кожне завдання вирішується ефективно, витягаючи найкраще з команди.

5. Використання інструментів, які допомагають ефективно планувати: від цифрових календарів і платформ керування проектами, таких як Trello та Asana, до більш складних, таких як Microsoft Project або Monday.com.

6. За потреби регулярно переглядання та коригування плану: бути гнучкими це дуже важлива вимога сучасного мінливого світу та бізнес середовища.

7. Ефективне донесення плану до всіх зацікавлених сторін і команди.

8. Встановлення механізмів відстеження прогресу та внесення коригувань [4].

Використовуючи ці поради планування стане значно ефективнішим. Але окрім ефективного планування важливо розуміти, які переваги воно приносить компанії та яку все ж таки роль відіграє. Планування допомагає підтримувати довгострокову цінність та успіх діяльності, актуалізуючи всі дані та постійно аналізуючи середовище компанія може впроваджувати найбільш вдалі та трендові рішення, які допоможуть отримати переваги над конкурентами та більшу прихильність і лояльність споживачів, що в свою чергу впливає на ріст продажів та популяризацію компанії. Планування будує організаційну стійкість компанії та дає чіткий план та напрямок руху.

Незважаючи на важливість планування, в наявній в Україні ситуації компаніям доводиться відмовлятися від довгострокових планів на 5-10 років і обмежуватись плануванням максимум на 1 рік. Така ситуація склалась через повномасштабне вторгнення, яке викликало ряд труднощів та ускладнень в плануванні, а саме: економічна нестабільність, непередбачуваність наслідків військових дій (окупація територій, руйнування виробництв та магазинів, відключення електроенергії тощо), міграція населення та нестача кваліфікованих кадрів, недосконалість прогнозів в умовах невизначеності (складно спрогнозувати довгостроковий попит, тенденції, поведінку споживачів в таких мінливих умовах), логістичні труднощі, негативний вплив змін у законодавстві та багато інших факторів. Саме тому ефективними та важливими для компаній наразі є тільки коротко або середньо строкові плани.

Отже, незважаючи на наявність певних перешкод, планування відіграє ключову роль в бізнес-середовищі за рахунок надання чіткого визначення цілей, раціонального використання ресурсів, зниження ризиків, покращення координації, підвищення гнучкості, постійному контролю, мотивації працівників тощо.

#### *Список використаних джерел:*

1. *ICI Journals Master List*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/580741>
2. Whitenight S. L. Strategic planning and goal setting in business operations management. *Medium*. URL: <https://medium.com/@LatinaBytes/strategic-planning-and-goal-setting-in-business-operations-management-025ba6d44a76>
3. What is an OKR? The ultimate goal-setting framework. *Kanban Software for Agile Project Management*. URL: <https://businessmap.io/okr-resources/okr>
4. Hreha J. How to master effective planning: 9 tips that will set you apart. *Persona*. URL: <https://www.personalent.com/productivity/how-to-master-effective-planning/>

**Костенко Ю.В.**

*аспірант ПВНЗ «Європейський університет»*

*Науковий керівник: Овсієнко Н.В.*

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,*

*ПВНЗ «Європейський університет»,*

*м. Київ*

## **АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ**

Макроекономічні фактори є вкрай важливим аспектом розвитку підприємств України. Вони формують економічний клімат, в якому працюють підприємства. Останнім часом вони знаходяться під велетенським впливом неочікуваних передумов, які сильно підвищують невизначеність підприємницького середовища.

Праці українських науковців О. О. Шепелева та О. М. Азаряна [1] виділяють основні макроекономічні фактори, які мають найбільший вплив на стан підприємництва. За допомогою досліджень таких вчених, як Я. М. Столярчук, А. М. Поручник та Д. Г. Лук'яненко [2] ми маємо ідентифікацію та економетричне оцінювання економічних циклів та узагальнення соціально-економічних вимірів макроекономічних факторів. За допомогою цих досліджень ми можемо визначити основні аспекти підприємництва в Україні та тенденції його розвитку. Але все ще залишаються нерозкритими питання щодо можливостей та характеру відновлення показників діяльності українських підприємств під час катастрофічного впливу макроекономічних факторів на українське підприємництво.

Можливості аналізу впливу макроекономічних факторів на підприємницький клімат України дозволяють покращити протидію негативному впливу на економічне середовище, в якому функціонують підприємства. Це дозволяє пришвидшити досягнення як покращення соціальних стандартів, збільшення тривалості життя населення, підвищення життєвого рівня та ін.

За нашою думкою, найбільш впливовими на підприємництво України серед визначених Солонінко К.С. в [3] є наступні макроекономічні чинники:

1) *ВВП*. Валовий внутрішній продукт є головним показником економічного стану країни. ВВП на душу населення також може бути важливим показником для оцінки рівня добробуту громадян. ВВП як відображає рівень розвитку, так і одночасно впливає на розвиток підприємств в Україні через кілька механізмів.

2) *Правова система та стабільність політики*. Вони створюють основні рамки для функціонування бізнесу, впливають на інвестиційний клімат, довіру до державних інституцій та загальну економічну ситуацію. Прозорі закони сприяють легкому входу на ринок і зменшують бюрократичні перешкоди для

підприємців. Політична стабільність впливає на загальну економічну ситуацію в країні, що відображається на рівні безробіття та споживчому попиті.

3) *Інфляція*. Інфляція створює значні виклики для підприємництва в Україні, особливо через зростання витрат, фінансові ризики та зниження купівельної спроможності населення. Однак контрольована і передбачувана інфляція може стимулювати інвестиції в активи та розвиток окремих секторів економіки.

Інші макроекономічні чинники на нашу думку вони мають менш значущий вплив ніж чинники, задані вище. Головним макроекономічним фактором, який відображає загальний стан економічної системи країни і одночасно створює вплив на цей стан, є валовий внутрішній продукт. Розглядаючи динаміку змін показників ВВП за 2016-2023 роки ми можемо відслідити деякі кореляції з основними подіями, які стались у світі та Україні за цей період.

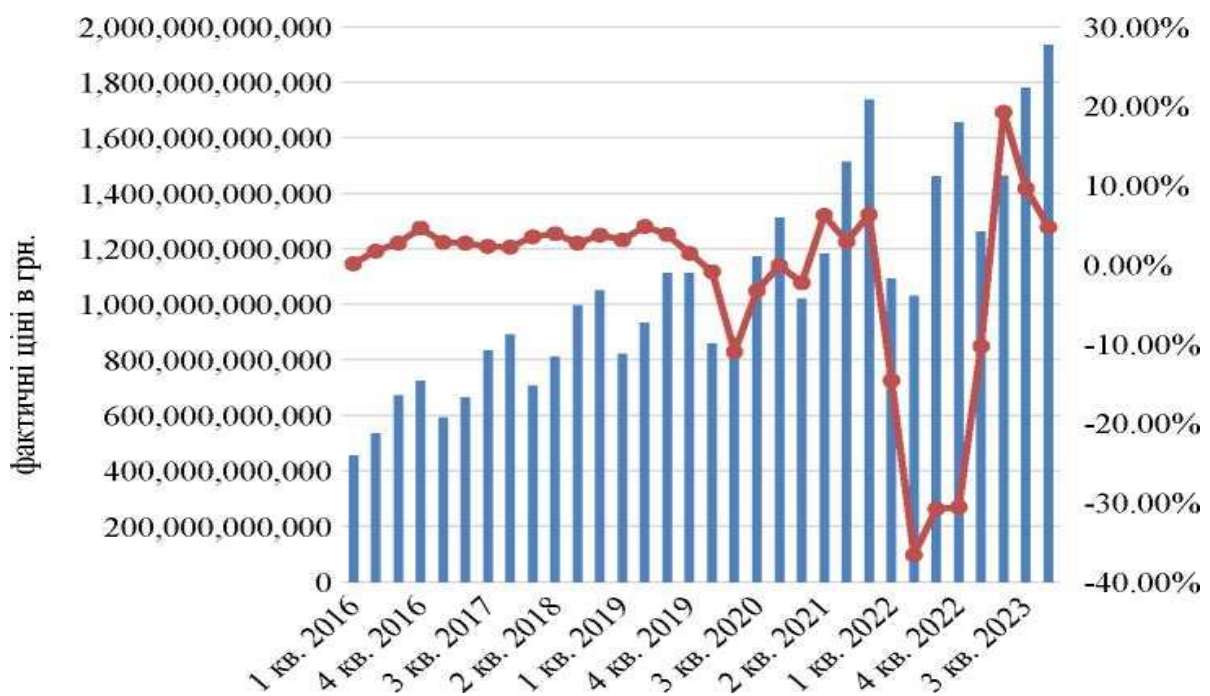


Рис. 1. Динаміка зміни ВВП України за 2016-2023 роки за даними НАБУ [4] поквартально

Ми можемо бачити, що у другому кварталі 2020 року відбулося значне зниження ВВП на 11%. Головною причиною такого падіння є пандемія COVID, яка почалась саме в той час. Але вже в третьому кварталі того ж року ми бачимо що показник ВВП знову зростає і досягає майже величини аналогічного періоду попереднього року. Таким чином за період протягом приблизно один квартал економічні механізми країни змогли відреагувати на пандемію COVID і прилаштувалися під нові реалії.

В першому кварталі 2022 року ми бачимо падіння ВВП на 14.6%, викликаний широкомасштабним вторгненням в Україну. Далі, протягом того ж року ми бачимо обвал ВВП до рівня -36.6%. Але потім починається процес адаптації економічних процесів і ми бачимо поступове зростання. Так у другому кварталі 2023 року показник сягає 19.2% до аналогічного періоду попереднього,

2022 року. З такими показниками ми можемо говорити про те, що це означає відновлення реального ВВП в діапазоні 81-82% від рівня довоєнного 2021 року.

В сучасних нестабільних умовах економічного середовища України, ускладнених глобальними викликами, для українських підприємств життєво важливо мати здібність адаптації до різноманітних змін зовнішніх факторів та з урахуванням специфіки внутрішнього ринку. Судячи з динаміки змін ВВП України за останні роки українські підприємства демонструють таку здібність навіть в умовах катастрофічних змін в економічному середовищі, викликаних початком повномасштабної війни.

Основними способами такої адаптації на наш погляд є наступні:

1) Релокація підприємств. Через бойові дії багато підприємств змушені були перенести свої виробничі потужності із зони конфлікту до безпечніших регіонів України або за кордон.

2) Адаптація до нових умов праці. В умовах війни багато підприємств перейшли на дистанційний формат роботи або запровадили гнучкі графіки. Це дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть під час перебоїв з електропостачанням або в разі евакуації працівників. Також бізнес активно впроваджує заходи з безпеки працівників, зокрема обладнання укриттів на підприємствах, забезпечення працівників гуманітарною допомогою, надання психологічної підтримки.

3) Диверсифікація бізнесу. Українські підприємства активно шукають нові ринки збуту за кордоном, зокрема в Європі, щоб зменшити залежність від внутрішнього ринку, який постраждав від війни. Експортна діяльність стає важливою складовою бізнес-стратегій багатьох підприємств.

4) Переорієнтація на оборонний сектор. Під час війни багато підприємств почали співпрацювати з оборонним сектором, виробляючи товари або послуги, необхідні для військових потреб. Це включає виробництво військової техніки, захисного спорядження, медичних засобів та інших товарів, які необхідні для підтримки армії та постраждалих від війни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика, монографія / за ред. д-ра екон. наук., проф. О. О. Шубіна. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. 148 с.

2. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. К.: КНЕУ, 2010. 334 с.

3. Солонінко К.С. Макроекономіка. ЦУЛ. 2020. 200 с.

4. Офіційний сайт Незалежної асоціації банків України - НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/indikator-groshovo-kreditnogo-rinku-2.html> (дата звернення 18.09.2024)

**Кривомлин В.В.**

*аспірант,*

*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

## **СТРУКТУРА ТА СКЛАДОВІ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Комунікативний процес необхідно розглядати як безперервний цикл, що складається з низки етапів та елементів. Відправник, яким може бути або окрема людина, або організація в кожній конкретній ситуації, маючи певні цілі, складає повідомлення. При цьому зміст має бути таким, щоб передбачуваний сенс повідомлення був зрозумілий одержувачу. Таким чином, одержувач визначає, наскільки відправник заслуговує на довіру. При цьому відправник може впливати на ставлення до нього одержувача, використовуючи різні методи переконання. Так, у маркетингових комунікаціях добре сплановані програми зі зв'язків із громадськістю, використання прихованої і явної реклами, що спрямовується на підняття іміджу фірми, можуть зміцнити довіру одержувача до відправника. Удосконаленню комунікацій можуть слугувати, наприклад, в організаціях: регулювання інформаційних потоків; управлінські дії; системи зворотного зв'язку; системи збору пропозицій; інформаційні бюлетені; сучасні інформаційні хронології.

Високий рівень комунікації передбачає тісні, безперервні взаємозалежні зв'язки між технічними, виробничими та ринковими функціями діяльності. Необґрунтоване переважання однієї з цих функцій може призвести до небажаних наслідків. Тому для того, щоб уникнути таких перешкод під час комунікацій у функціональній діяльності, необхідно чітко визначити місце, функції, підпорядкованість підрозділів підприємства, інтегруючи їхні цілі з цілями бізнесу в цілому. Такий комплекс включає проведення всіх функцій і управління як на кожному з рівнів у маркетинговій діяльності, так і в ринковому середовищі.

Такий підхід до дослідження комунікацій дає можливість, використовуючи метод порівняння й уточнення наближатися до намічених цілей. Комунікації в організаціях здійснюються за допомогою розвиненої мережі каналів, призначених для збирання, систематизації та аналізу інформації як і про внутрішнє середовище, так і про зовнішнє середовище, а також для передавання перероблених повідомлень назад у середовище. Система комунікацій слугує засобом інтеграції організації із зовнішнім середовищем. Для кращого розуміння функціонування організації в її межі слід включати суб'єкти маркетингової системи, тобто розглядати її як відкриту систему, що входить у ринкову мережу. Розвиток видів взаємодії нині призвів до кооперації між суб'єктами маркетингових систем у розв'язання різних проблем, тобто до нового етапу розвитку ринку - переходу від конкуренції до взаємодії. Кооперація дає, з одного

боку, можливість економії всіх видів ресурсів, зростання якості, перевищення споживчого ефекту, а з іншого - збільшення складності та невизначеності в управлінні процесом розвитку. У маркетинговій сфері можна виокремити: вертикальну кооперацію - між підприємством і споживачами його послуг; горизонтальну конкурентну кооперацію - між підприємствами-конкурентами; горизонтальну додаткову - між виробниками додаткових послуг.

Розглядаючи взаємовідносини між підприємством і його клієнтами, з погляду структури цих взаємовідносин, можна говорити про їхню залежність від видів і сили цих зв'язків. Якщо зв'язки численні й існує взаємозалежність, то структура взаємовідносин буде стійкою. Знання структури взаємовідносин дає можливість оптимально ухвалювати рішення. Модель взаємовідносин передбачає розгляд 5 видів зв'язків усередині взаємовідносин: економічні, технічні, організаційні, пізнавальні та соціальні. Будь-яка угода передбачає оплату товарів або послуг, і рівень цін і витрат відображає економічний зв'язок, що лежить в основі. Технічний зв'язок проявляється у формі комп'ютерних зв'язків і супутніх технічних заходів. Організаційний зв'язок включає спільні організаційні заходи двох сторін, які можуть обмежити гнучкість організації. Пізнавальний зв'язок являє собою гіпотетичну величину, яка відображає спільні знання та обмін інформацією.

Соціальний зв'язок охоплює особисті зв'язки між працівниками двох організацій. Ці зв'язки утримують структурні взаємозалежності між підприємством і його клієнтом, однак самі при цьому впливають один на одного, що й показало опрацювання моделі. Є суттєва негативна залежність між економічним та організаційним зв'язками, що більший формальний зв'язок між організаціями, то слабший інтерес до цін; сильна позитивна взаємозалежність між економічним і пізнавальним та між соціальним і пізнавальним зв'язками. Соціальний і пізнавальний зв'язки значною мірою сприяють створенню взаємовідносин між підприємством і клієнтами. Тому зміни в організації, що включають перестановку ключових працівників, можуть сильно вплинути на зв'язки. Це показує важливість людських ресурсів на цільовому ринку. У підприємницькому маркетингу знання є винятково важливим фактором для підтримання та розвитку взаємовідносин із клієнтом.

Таким чином, безперервна адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі являє собою необхідну умова ефективного управління сучасними підприємствами на засадах реалізації маркетингового підходу. Важливою складовою формування належного управлінського механізму при цьому стає встановлення складу ситуаційних змінних, тобто тих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які впливають на вибір структури та ідентифікацію важливих складових маркетингово-комунікаційного процесу забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Базовою основою для реалізації пропонованого підходу щодо структуризації даного процесу мають слугувати місія і цілі організації, оскільки вони є ключовими факторами, які визначають значення більшості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

**Кулик М.В.**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕВЕНЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Для впровадження системи ревеню менеджменту, як процесу управління доходами необхідно мати чітке розуміння фундаментальних концепцій та компонентів, що лежать в його основі. Управління доходами не є самостійним бізнес-процесом або системою. Це концепція, яка приносить найбільшу цінність, якщо вона повністю інтегрована в організацію, бізнес-процеси та мислення працівників [2]. Це вимагає тісної комунікації та командної роботи між відповідними департаментами. Управління доходами має бути інтегрованим у культуру готельного підприємства чи компанії. Побудова культури управління доходами в організації є постійним викликом з моменту розробки і впровадження системи ревеню менеджменту. Незважаючи на те, що галузь пройшла довгий шлях у цьому напрямку, існують різні рівні успіху у впровадженні системи ревеню менеджменту. Одним із ключових моментів у забезпеченні успішної культури управління доходами є сильне лідерство на найвищому рівні організації. Визначення параметрів результативності, які можуть бути досягнуті за умови впровадження системи ревеню менеджменту, повинно бути задеклароване на рівні власників та вищого керівництва [2]. Наявність фінансових можливостей та технічної підтримки забезпечені інвестиціями, необхідними для розробки та підтримки успішної стратегії управління доходами залишатимуться пріоритетними.

Іншим ключовим моментом у впровадженні успішної культури ревеню менеджменту є узгодження цілей. Вкрай важливо узгоджувати конкретні цілі та цілі департаментів або центрів доходів із загальними цілями дохідності для всього готелю або компанії.

Кожен повинен бути зацікавлений у досягненні спільних цілей. Занадто багато компаній встановлюють індивідуальні цілі ізольовано, що в кінцевому підсумку створює культуру, в якій окремі співробітники зосереджуються на тому, що найкраще для них, а не на тому, що найкраще для готелю чи компанії в цілому.

Це стосується як незалежних готелів і брендів, так і керуючих компаній і груп власників, які можуть мати портфолію конкуруючих брендів. У багатьох випадках власники зосереджені на тому, що найкраще відповідає їхнім власним потребам у доходах, а не на загальній стратегії бренду.

Невід'ємною складовою загального фінансового успіху готелю або готельної компанії - чи то керуючої компанії, чи то групи власників - є узгодження цілей усіх підрозділів або центрів доходів із загальними цілями по



доходах. Без цього узгодження готель чи компанія не може досягти свого максимального потенціалу доходу [3].

Інтеграція ревеню менеджменту в організацію - це практика, яка повинна бути використана в діяльності всієї організації, щоб забезпечити її успіх. Це не вид діяльності, а скоріше підхід до ведення бізнесу. Готельні компанії повинні переконатися, що вони використовують спільний підхід до управління доходами, а не модифікувати ревеню менеджмент для окремих видів готелів, або навіть послуг.

Використання економічних показників для планування і оцінки параметрів ревеню менеджменту грає значну роль в управлінні доходами. Розуміння основ та складових економіки - це ключова концепція, що лежить в основі використання філософії управління доходами. Економічне середовище має прямий зв'язок з управлінням доходами та стратегіями готелю. Розуміння попиту і пропозиції, попиту та цінової еластичності попиту є життєво важливими для розуміння управління доходами. Розуміння ринку є одним з ключових компонентів успішного плану доходів в системі ревеню менеджменту. Розуміння ринку включає в себе знання конкурентного середовища готелю, його частку і позицію на ринку, а також напрямки і тенденції розвитку ринку.

Виявлення цих компонентів найкраще можна досягти за допомогою звітів бізнес-аналітики, які інтегровані в системи управлінської звітності і доступні для готельєрів. Інформація про зовнішнє середовище і стан конкуренції агрегується і лягає в основу більшості систем прогнозування управління доходами в готельному бізнесі з використанням бізнес-аналітики. Крім того, фахівці з ревеню менеджменту отримують підтримку від автономних, додаткових платформ бізнес-аналітики та бенчмаркінгових платформ. Дослідження А. Харитонові показало, що майже всі завдання ревеню менеджменту підтримуються функціоналом бізнес-аналітики та бенчмаркінгу, незалежно від того, чи цей функціонал розміщений в системах ревеню менеджменту або в інструментах бізнес-аналітики. Крім того, були вивчені можливості для інтеграції більш просунутих функціональних можливостей в системі ревеню менеджменту, в тому числі ті, що стосуються інтерфейсів [4]. Розуміння ринку також вимагає знання економічних законів ринку, а також того, як зовнішні, так і внутрішні чинники впливають на місцевий ринок і позицію готелю на ньому. Тенденції ціноутворення та споживчі тенденції є важливими факторами для визначення та оцінювання. Вивчення та аналіз усіх цих факторів дозволяє готельєрам проводити правильний і точний бенчмаркінг, а також ретельний і детальний SWOT-аналіз. Власники готелів повинні розуміти різницю між їхньою бажаною роллю і фактичною роллю готелю на ринку. Вони повинні бути чесними щодо позиції готелю і ролі, яку готель відіграватиме в боротьбі на конкурентному ринку. Відповіді на питання: "Чи буде готель ціновим лідером? Чи буде готель лідером трендів?", дозволять оцінити ситуацію і частково зрозуміти, чи це те, що є; але готельєри повинні бути реалістично ставитися до цього [5]. Все це відіграватиме важливу роль у визначенні найбільш підходящої ціни для готелю. При побудові системи ревеню менеджменту важливо

здійснювати сегментацію ринку. Правильна сегментація ринку дозволяє готелю встановлювати ціни та застосовувати контроль запасів, щоб максимізувати дохід від різних напрямків бізнесу. Для того, щоб бути максимально успішним, керівництво готелю повинно переконатися, що воно використовує найбільш логічний метод для моніторингу показників ефективності свого бізнесу.

Однією з головних переваг такого підходу є економія коштів в умовах обмежених ресурсів. Невеликі готелі не можуть дозволити собі найняти окремого RM-менеджера або впровадити власну систему управління доходами. З огляду на вартість, кілька підприємств готельного господарства можуть об'єднати свої ресурси і дозволити собі найняти кращих фахівців [6]. Або отримуючи доступ до автоматизованої системи, водночас зменшуючи витрати на ревеню менеджмент в розрахунку на один готель за рахунок розподілу витрат. Особливо, невеликі готелі з меншою ймовірністю мають можливість створювати в себе департамент ревеню менеджменту та встановлювати спеціалізоване програмне забезпечення, тому завдяки централізації вони можуть ефективно використовувати централізовані системи, щоб мати доступ до експертів з ревеню менеджменту. Крім того, підготовка та навчання цих централізованих ревеню менеджерів, а також технічне обслуговування та модернізація систем можуть бути дешевшими і краще використовуватися завдяки розподілу витрат і більш цілеспрямованому підходу.

Підприємства готельного господарства, які мають одного власника або об'єднані спільним брендом можуть мати більшу вигоду через схожість їхніх властивостей та узгодженням прийнятих стандартів серед цих об'єктів. Нарешті, якщо централізовану систему правильно впроваджено за допомогою життєздатної технології, вона, в свою чергу, може допомогти у створенні професійного інтерфейсу з іншими системами, такими як CRS (Централізована система бронювання), а також забезпечити більш ефективний доступ до соціальних мереж.

*Список використаних джерел:*

1. Anderson Chris K., Xie Xiaoqing. Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. 51.1. P. 53-67.
2. Bonnemeier S., Burianek F., Reichwald R. (2010). Revenue models for integrated customer solutions: Concept and organizational implementation. *Journal of Revenue and Pricing management*. 2010. 9. P. 228-238.
3. Cross Robert G., Higbie Jon A., Cross David Q. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2009. 50.1. P. 56-81.
4. Kimes S. E. The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*. 2010. 10(14). P. 6-15.
5. Noone B. M., McGuire K. A., Rohlf K. V. Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10. P. 293-305.
6. Farrell T. S. Novice-service language teacher development: Bridging the gap between preservice and in-service education and development. *Tesol Quarterly*. 2012. 46(3). P. 435-449.

*Купінець Л.Є.  
д.е.н., професор,  
головний науковий співробітник,  
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,  
м. Одеса*

## **ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ**

З червня 2022 року Україна набула статусу кандидата в члени ЄС і, тим самим, взяла на себе обов'язок максимального наближення аграрного законодавства, аграрної політики та господарської діяльності до правил, норм та стандартів спільної аграрної політики (Common Agricultural Policy). Оновлена спільна аграрна політика ЄС (САП ЄС) надає можливість Україні почати формування національної агрополітики в межах визначених вимог, максимально враховуючи стандарти, за якими працює ринок ЄС [1,с.7]. Процес інтеграції України до ЄС є незворотним, складним та багатопрофільним, який змінить аграрну політику країни у відповідності до стандартів функціонування ЄС. Набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС надасть країні низку можливостей, пов'язаних з прискоренням адаптації до стандартів САП шляхом запровадження нових законодавчих документів, споріднених із аграрним законодавством ЄС, що створить правову базу членства в ЄС. забезпечить доступ до інструментів фінансової підтримки країн-кандидатів (кредити, інвестиції та гранти).

Запропоновані рішення повинні бути спрямовані на досягнення синергетичного ефекту в усуненні диспропорцій між різними секторами економічної діяльності, між різними сферами АПК та в регіональному контексті крізь призму нових викликів, пов'язаних з адаптацією до САП ЄС.

Адаптація до САП ЄС в Україні започаткована, поступово просувається, але реальних змін не надає попри значні інституціональні трансформації. Стратегічні національні ініціативи відповідають глобальним та світовим секторальним змінам, але носять здебільшого декларативний характер і не мають чітких дороговказів. Причини – це відсутність збалансованої методології стратегічного планування розвитку агросектору та агробізнесу, недосконалість аграрної політики і, як слідство, недосконалість державного управління. Всі ці проблеми ускладнюються через військові дії, які змінили пріоритети агросектору, браком кадрового складу, чисельними диспропорціями, які за умов, що склалися, є закономірними та очікуваними.

З огляду на специфіку, стан та перспективи агробізнесу в Україні існує певне скептичне ставлення владних структур до доцільності та можливості адаптації до оновленої САП ЄС, оскільки стандарти, які сформувалися у європейській спільноті не відповідають інтересам великого бізнесу, можливостям агросектору, наявним ресурсам, організаційній системі

управління, інноваційним спроможностям країни попри те, що вона реальний лідер світового продовольчого ринку, має земельний та кадровий потенціал, інноваційні напрацювання, але низьке інвестиційне забезпечення та індустріальну базу, залежність від зовнішнього ринку та інший від Європи погляд на проблему державної підтримки та управління агросектором.

Залучення країни до реалізації оновленої САП ЄС на рівні країни-члена ЄС потребує від України певних змін всередині країни для формування сучасної агрополітики та дієвого управління агросектором. Активізація законодавчих змін останнього десятиріччя, практика стратегічного планування розвитку агросфери привели до появи середньо- та короткострокових стратегічних та програмних документів. Частина з них залишилась в проектах. Решта не була реалізована через відсутність коштів. Склалася ситуація, коли порядок розробки та структура планових документів законодавчо визначена, а узгодження у часі коротко-, середньо- та довгострокових прогнозів розвитку агросектору відсутнє.

Будь-яка стратегія потребує об'єктивної оцінки її ефективності та результативності виконання запланованих завдань. В цьому контексті постає два завдання:

по-перше, сформуванати перелік оціночних показників секторального розвитку. Це складно, тим більше, що їх значимість змінюється відповідно до змін зовнішнього середовища, сучасних викликів, стратегічних завдань, змін у ринковому середовищі;

по-друге, чітко визначити процедуру моніторингу, сферу відповідальності виконавців, оцінку наслідків. Саме такий етап оцінки стратегії чітко не визначають і на практиці не реалізують, тобто порушується порядок стратегічного планування, а наявність диспропорційності визнається як належне.

Диспропорційність, що склалася, досить стійка, тому і дисбаланси носять такий самий характер. Диспропорційність пов'язана з неспівпадінням розвитку окремих секторів агропромислового комплексу, що є наслідком недосконалої аграрної політики, ускладненої повномасштабними військовими діями, які ведуть до посилення їх дії на тлі довготривалого ігнорування цих проблем. Попри негативну дію таких дисбалансів слід відмітити і певний позитивний момент – наявність точок прикладання зусиль на їх усунення та визначення пов'язаних диспропорцій, вплив на які дозволить досягти синергії результату їх часткового усунення або послаблення.

Розробка будь-якого стратегічного документу створює обґрунтоване підґрунтя для динамічного розвитку секторальної політики через дотримання методології стратегічного планування в системі стратегічного прогнозування – соціо-економіко-екологічного планування – фінансового забезпечення. Вирішення проблеми інвестицій є гарантією реалізації запланованих завдань. Проблема інвестування в національному законодавстві вирішується на стадії завершення розгляду і прийняття документу після третього читання. На практиці цей порядок порушується і головна умова виконання поставлених завдань не виконується. Не визначаються пріоритети фінансування, джерела потрібних

коштів, чіткі правила надання дотацій та компенсацій, що потребує підвищення прозорості розподілу фінансових ресурсів. Таким чином, всі стратегічні документи секторального розвитку потрібно пов'язувати з державним бюджетом та ресурсним забезпеченням.

Наразі кожна країна-член ЄС повинна сформувати аграрну політику, яка у своїй загальній дії буде сприяти досягненню Цілей сталого розвитку та утримання ЄС позицій лідера у СОТ. Україна має всі шанси стати частиною цієї спільноти у разі дотримання вимог, що формуються у бюджетному періоді до 2027 року. Тому перед Україною постають задачі: узгодити свої стратегічні цілі з європейськими пріоритетами, удосконалити методологію стратегічного планування, усунути неузгодженості та недоліки в системі стратегічних та тактичних документів аграрного спрямування, оптимізувати ресурсний базис, визначити механізми фінансування, реалізації та контролю поставлених завдань. Сформована аграрна політика має реалізуватися через систему державного управління всіх рівнів, починаючи з Програми діяльності КМ України, відповідних міністерств, департаментів, громад, які реалізують забезпечені фінансово Програми розвитку агросфери через конкретні проекти та плани дій, оцінку впливу програмних результатів та виконавчої дисципліни.

Проблемою України, яка ідентифікується як найбільш важлива, є сфера фінансування заходів аграрної політики. Вона майже відповідає напрямкам ЄС, але за процедурою надання та адміністрування витрат має значні відмінності, які потребують виправлення з метою наближення до системи фінансування агросектору в ЄС щодо всіх напрямів видатків, які ширші ніж безпосередня державна підтримка окремих напрямів функціонування агросектору.

Блок адаптаційних заходів доволі значний, але ситуація в країні та досить стійкі тенденції розвитку цього сектору стоять на заваді потрібних змін. Цей напрямок роботи, скоріше за все, буде перенесений на період післявоєнної відбудови України, яке відбуватиметься згідно комюніке Єврокомісії «Ukraine relief and reconstruction». І це буде потребувати збоку ЄС і підтримки, і допомоги в контексті запровадження нових інструментів фінансування адаптивного розвитку національного агросектору, а збоку України – активізації діалогу щодо розподілу завдань між компетентними владними структурами та визначення інструментів реалізації агрополітики та сільського розвитку, як її складової частини.

Такий підхід дозволить вибудувати ієрархію управління, охопивши великий агробізнес та позиціонування країни на світових ринках, а також малий і середній, як доміант сільського розвитку, спрямувавши обидва напрямки у бік євроінтеграції.

*Список використаних джерел:*

1. М. Елдауні, Р. Россі. Стратегічні плани ССП. Проблеми та прогнози щодо сільського господарства ЄС. Дослідницька служба депутатів Європарламенту. Травень.2021. 15с.

URL:[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690608/EPRS\\_BR I\(2021\)690608\\_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690608/EPRS_BR I(2021)690608_XL.pdf)

*Ланчук Я.С.*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка,*

*м. Дрогобич*

*Дуб М.Г.*

*аспірант,*

*Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка,*

*м. Дрогобич*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ**

Психологічні аспекти впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів є важливою складовою успішної стратегії підприємств, оскільки саме вони визначають, як споживачі реагують на продукти, послуги та рекламу. На основі аналізу наукових джерел та власних досліджень, пропонуємо основні психологічні чинники, які впливають на поведінку споживачів при організації маркетингових комунікацій підприємствами, розділяти на такі категорії:

1. Сприйняття, яке визначає, як споживачі отримують, обробляють і інтерпретують маркетингові повідомлення. На це впливають:

– селективна увага: споживачі обирають, на що звертати увагу, а що ігнорувати;

– селективне спотворення: споживачі сприймають інформацію відповідно до своїх уже існуючих переконань і установок;

– селективне запам'ятовування: споживачі запам'ятовують тільки ту інформацію, яка відповідає їхнім поглядам чи потребам.

2. Мотивація, яка є рушійною силою, яка спонукає людину до дії. Основні мотиваційні теорії, що впливають на поведінку споживачів:

– теорія потреб Маслоу: маркетингові комунікації можуть апелювати до різних рівнів потреб – від базових фізіологічних до потреб у самореалізації;

– теорія очікувань: споживачі оцінюють продукт чи послугу з точки зору очікувань і рівня задоволеності після придбання;

– мотиви уникнення болю або здобуття насолоди: реклама може мотивувати споживачів або через страх втрати, або через обіцянки вигоди.

3. Емоції, які відіграють значну роль у тому, як споживачі реагують на маркетингові комунікації. Деякі ключові емоційні чинники:

– страх: кампанії, які апелюють до страху (наприклад, в страхових або медичних продуктах), часто впливають на швидке прийняття рішень.

– радість і гумор: позитивні емоції сприяють тому, щоб споживачі асоціювали бренд з приємними враженнями;

– емпатія: здатність реклами викликати почуття співпереживання або близькість з героями рекламного повідомлення.

4. Пам'ять – це інформація, яку споживач отримує через маркетингові комунікації. Реклама повинна бути такою, щоб легко запам'ятовуватися. Важливі чинники впливу реклами на пам'ять: повторення, асоціації (використання образів, музики чи кольорів, які викликають у споживачів позитивні або важливі асоціації), відмінність.

5. Установки – це тривалі почуття, переконання або оцінки, які споживачі мають щодо продукту, бренду чи компанії. Вони формуються під впливом:

– досвіду минулих покупок: позитивний або негативний досвід споживачів формує їхнє ставлення до бренду;

– соціального доказу: відгуки, рекомендації або популярність товару можуть вплинути на позитивні переконання про бренд;

– культури та субкультури: соціальні норми та цінності культурної спільноти також формують установки споживачів.

6. Соціальні впливи. Поведінка споживачів значною мірою залежить від соціальних чинників: думки членів сім'ї чи референтних груп (вплив друзів, колег, лідерів думок або знаменитостей), впливу соціальних мереж.

7. Самоідентифікація та імідж. Споживачі часто роблять вибір на основі того, як вони себе сприймають або як хочуть, щоб їх сприймали інші через побудову іміджу чи самовираження.

Ці психологічні чинники є ключовими для розуміння того, як ефективно організувати маркетингові комунікації підприємствам та забезпечити вплив на поведінку споживачів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Зима О.Г., Куш Я.М., Архипова Д.Є. Роль і значення психології реклами в практиці побудови сучасних маркетингових комунікацій. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2018. Вип. 1. С. 67-72.

2. Лугова В.М., Куш Я.М., Архипова Д.Є. Психологічні аспекти реклами як інструменту маркетингових комунікацій. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 5. С. 102-110.

3. Притиченко Т.І., Лях І.С. Психологічні прийоми маркетингового ціноутворення та їх вплив на поведінку споживача. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 522-528.

4. Радзіхоська Ю.М. Психологія маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу: мотиваційний аспект. Innovation and Sustainability. 2023. Iss. 1. С. 72-83.

5. Ратушняк О.Г., Глущенко Л.Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. Innovation and Sustainability. 2023. Iss. 1. С. 91-98.

6. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. К.: Наш Формат, 2021. 464 с.

*Леях О.С.*  
*здобувачка вищої освіти 4 курсу,*  
*Науковий керівник: Рябенка М.О.*  
*к.е.н., доцент,*  
*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,*  
*м. Вінниця*

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

На сьогоднішній день, через нестабільність факторів навколишнього середовища для сучасних українських підприємців постає питання детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування можливих загроз та можливостей подальшого розвитку для досягання поставлених завдань та цілей.

Питання складання бізнес-планів з урахуванням економічної ситуації розглянуті у наукових працях відомих вчених: Н. Крилової, К. Кіпермана, Г.Д. Львовського, Покропивного С. Ф., М. Муллей, О.І. Пальчик, Смаковська Ю., Г. Пітерса, Х. Роузена, Ю.І. Скирко та ін.

Водночас, багато аспектів цієї проблеми з огляду на особливості розвитку сучасної економіки потребують більш повного та предметного дослідження. На сьогодні існує декілька наукових підходів до розробки бізнес-планів на підприємстві, які обгрунтовані зарубіжними економістами і менеджерами: П. Тіффані, Стівеном Д. Пітерсоном, Х. Роузеном, Р. Уотерменом, та іншими. Але всі ці наукові розробки повинні підлягати ретельній адаптації до українських реалій та стану перехідної економіки.

Основною метою дослідження є визначення особливостей бізнес-планування в Україні, а також його основні переваги та можливості [2, с. 112].

Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів даного поняття на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

Бізнес-план повинен коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу інвестору оцінити якість майбутнього проекту, усіх можливих учасників. Тобто, це основний документ, переглянувши який, інвестор може прийняти рішення про вкладення своїх коштів у конкретну ідею.

В той же час цей документ надає можливість особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її до інвестора і отримати кошти на її реалізацію [1, с. 58]. Отже, можна зробити висновок, що даний документ є корисним для кожного учасника бізнес-проекту і сприяє розвитку підприємництва. Але дійсність і практичні аспекти відрізняються від теоретичних.



Можна виділити, принаймні, три наступні особливості реалізації функції планування в сучасній ринковій економіці:

1. підвищення її ролі в умовах жорсткої конкуренції, оскільки у разі негативних результатів управлінської діяльності мова йде про банкрутство даного підприємства, зміни його власника тощо;

2. охоплення широкого кола виробничих, соціальних, екологічних та інших питань і, в першу чергу, питань збуту продукції, послуг, що виготовляється;

3. адаптивний характер, спрямований на пристосування до мінливого економічного оточення підприємства.

Для урахування невизначеності навколишнього економічного середовища, тобто рівня ризику при розробці планів на основі альтернатив розвитку підприємства у майбутньому, використовують проміжний етап планування і прогнозування, яке є важливою зв'язуючою ланкою між мінливим економічним середовищем, в якому знаходиться заклад ГРГ, і плануванням його господарської діяльності на перспективу [3, с. 157].

Принциповою відмінністю прогнозування від планування є характер вихідної інформації: обов'язковість планової інформації і орієнтовний характер прогнозу інформації. Прогноз, на відміну від плану, носить імовірнісний характер, оскільки він безпосередньо зв'язаний з майбутнім, яке принципово невизначене. Його головне завдання полягає у науковому передбаченні можливих альтернатив розвитку підприємства із зазначенням відповідних ймовірностей, а також у пошуку варіантів, які забезпечать оптимальний режим при досягненні намічених цілей [4].

Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для вдосконалення та підвищення ефективності підприємства перебуває на вкрай низькому рівні, і на сучасному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління, хоча сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною активністю і розвитком малого (середнього) підприємства. Як результат, ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розроблення управлінського бізнес-плану, що об'єднує основні елементи стратегічного й оперативного планування. Концептуальним завданням управлінського бізнес-плану загалом є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та ресурсів їх досягнення, що дають змогу визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також детальний план дій із досягнення поставлених цілей. Поряд із цим управлінський бізнес-план дає змогу вирішити одне із завдань менеджменту, а саме координацію дій між окремими учасниками, оскільки кожний з учасників відіграє свою роль та має своє коло обов'язків і завдань [5].

Необхідно зазначити, що управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, які координують функції підрозділів

підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, також управлінський бізнес-план виступає ефективним інструментом, що спонукає до відповідальності та дає змогу більш точно визначити внесок менеджерів в досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє та ретельному вивченню непередбачуваних ризиків і можливих труднощів. Його впровадження дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і зменшити витрати [5].

Бізнес-планування у сфері готельно-ресторанної діяльності в Україні має такі особливості:

1. Адаптація до змін попиту через економічні кризи та зниження туристичних потоків.
2. Цифровізація послуг: впровадження онлайн-бронювання, безконтактних технологій і маркетингу в соцмережах.
3. Гнучкість у ціноутворенні для залучення клієнтів та оптимізації витрат.
4. Фокус на внутрішній туризм через обмеження міжнародних подорожей.
5. Високі стандарти гігієни та безпеки, що стають конкурентною перевагою.

Таким чином, успішне бізнес-планування вимагає врахування нових реалій і технологій у готельно-ресторанній сфері.

В умовах ринкової системи господарювання для закладів індустрії гостинності бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності. Слід відзначити, що бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку готельного та ресторанного бізнесу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності . *Соціум. Наука. Культура*. 2019. 21(18). 86с. С.58-63.
2. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>
3. Іванов В.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2020. 157 с.
4. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>
5. Офіційний сайт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/>

*Лимонова Е.М.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри глобальної економіки,*  
*Університет імені Альфреда Нобеля,*  
*м. Дніпро*

## **ПІСЛЯВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: НЕЦЕНОВІ ФАКТОРИ ПРОПОЗИЦІЇ**

Після двох з половиною років повномасштабної війни росії проти України з'являються різні ідеї, програми, плани, бачення як відновлювати економіку країни. Економісти, науковці шукають свій «план Маршала» для України. Розробити такий «план» допоможе досвід країн, які пройшли подібних до України шлях.

Одним з головних напрямків післявоєнного розвитку України є становлення ринку праці країни. Тому, розглянемо фактори, які впливають і будуть впливати на пропозицію робочої сили та ефективність функціонування ринку.

1. Створення демографічної стратегії. Спочатку проаналізуємо деяку статистику щодо демографії в Україні. Відповідно до прогнозу Інституту демографії та соціальних досліджень через 10 років, тобто 2034 році, в кордонах України на 1991 рік проживатимуть не більше 35 млн людей [1]. І це дуже оптимістична цифра. Багато експертів вважають що кількість населення буде складати 26 – 27 млн осіб. На 1 січня 2023 року кількість населення становило приблизно 37,7 млн осіб. На підконтрольних територіях 31,6 млн осіб. І ще цікава статистика – за межами України на 1 січня 2024 року перебувало 8,5 – 9 млн українців, з яких приблизно 3 млн виїхали ще до 24 лютого 2022 року [1].

З відновленням економіки державі необхідно розробити програму, в якій ключовими будуть три моменти: сприяння поверненню українців, які мігрували через воєнний конфлікт, а також їх адаптація; скорочення трудової міграції українців після війни; залучення трудових мігрантів з інших країн.

Вже сьогодні необхідно ініціювати і мотивувати людей повертатися в Україну, щоб тимчасова міграція не перетворилася на постійну. Швидке відновлення економіки буде створювати нові робочі місця. За думкою експертів журналу «Forbes» Україні потрібно буде залучати мінімум 300 тис мігрантів щороку [2]. Виникає питання – хто приїде з інших країн працювати в Україні? Трудова міграція стимулює глобальну економіку, але ми можемо залучити мігрантів тільки з Узбекистану, Таджикистану, Киргизстану та ін. Але для цього необхідно змінити юридичну базу і створити відповідні умови заохочення.

2. Залучення молоді до ринку праці. Відповідно до статистичних даних, станом на кінець 2021 року, на осіб у віці 15-24 років припадало 17,7% економічно неактивного населення (при цьому, лише 30,7% людей 15-24 років економічно активні [3]. Основним фактором впливу на пропозицію робочої сили

серед молоді є дуже низька залученість молоді до ринку праці. Основна причина цього – бажання молодих людей отримати освіту і збільшити очікуваний дохід. Але українська освіта не достатньо гнучка, щоб дозволити здобувачам працювати на денній формі навчання. Крім того, випускники навчальних закладів освіти зазвичай заробляють менше, ніж ті, хто має досвід і це не надає стимулів працювати. Тому, держава в умовах відновлення економіки повинна сприяти саме підприємницьким ініціативам молоді.

3. Залучення пенсіонерів до ринку праці. В Україні пенсійний вік нижчий за аналогічні показники у більшості європейських країн і підвищення пенсійного віку могло б здатися доцільною політикою активізації старших осіб до праці. Проте, очікувана тривалість життя для українців нижча за тривалість життя громадян ЄС на 8.928 та 12.529 років для жінок та чоловіків, відповідно [4]. За таких умов, законодавче підвищення пенсійного віку може призвести до ситуації, коли значна частка робітників не зможе дожити до нього. Сьогодні пенсійна система в Україні перешкоджає формальному працевлаштуванню літніх людей у продуктивних секторах. В Україні продовження професійної діяльності після виходу на пенсію знижує вартість виплат. Тому, пенсіонери стикаються зі стимулом працювати неофіційно. За даними з 2021 року, співвідношення кількості неформально зайнятих до зайнятих у групі 71+ було майже 52% – найвищий показник серед усіх вікових груп [5]. Необхідно провести реформи в пенсійній системі в Україні таким чином, щоб заохочувати людей пенсійного віку продовжувати офіційну професійну діяльність.

4. Залучення осіб з інвалідністю до ринку праці. На сьогоднішній день ветерани війни і люди з інвалідністю складають відповідно 2% та 6%. Але після закінчення війни їх кількість збільшиться [6]. На наш погляд, підприємствам необхідно враховувати цей фактор. Але виникає і зараз проблема – такі уразливі категорії населення не звертаються до центрів зайнятості і не шукають роботу. Крім того, роботодавці не готові змінювати умови праці на підприємствах. Державі необхідно впровадити програму, яка буде компенсувати витрати бізнесу на вдосконалення робочих місць, а особам з інвалідністю така програма надасть можливість навчатися та перенавчатися. Для цього можна використовувати центри професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості (ДСЗ). Цей крок зумовлений тим, що такі центри вже зараз працюють з дорослим населенням і в їх арсеналі є короткострокові навчальні програми. Це стосується і ветеранів війни: змінити професію, вдосконалити навички на державний кошт.

5. Залучення жінок до ринку праці. Як правило, пропозиція жінок на ринку трудових послуг завжди менша ніж чоловіків. По-перше, на них, в більшості випадків, лежить турбота за дітьми і вони дуже рідко можуть поєднувати материнство і працю. По-друге, диференціація в доходах між чоловіками та жінками дуже висока. І це теж перешкоджає високій зайнятості серед жінок. По-третє, і попит на жіночу працю завжди менше ніж на чоловіків. У майбутньому необхідно уважно переглянути сімейну політику держави, яка може позитивно вплинути на загальний стан ринку праці, а також збільшити частку пропозиції трудових послуг жінок.

Які професії в Україні будуть затребувані після закінчення повномасштабної війни росії проти України? Можна виділити сім основних груп [7]: будівництво та архітектура, медицина та психологія, ІТ-технології, електронна комерція, логістика, енергетика та безпека, військово-промисловий комплекс. Від наявності та кваліфікації кадрів буде залежати подальший розвиток і відновлення нашої країни.

Взагалі, відновлення ринку праці необхідно розглядати з трьох боків: попит, пропозиція та ефективність функціонування. Вплив факторів на кожен інструмент ринку праці – це один з важливих кроків до розуміння майбутнього розвитку трудових відносин в Україні.

*Список використаних джерел:*

1. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. URL: <https://ids.org.ua/index>.
2. Forbes. URL: <https://forbes.ua/ru/forbes-ukraine/forbes-ukraina-serpen-veresen-2023-09112023-17150>.
3. OECD. Labour force participation rate. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/labour-force-participation-rate.html>.
4. Giang, T.L., Nguyen, T.H.D. (2021). Determinants of Work Decisions among Older People in Rural Vietnam, Population Ageing. URL: [https://www.researchgate.net/publication/310538564\\_Determinants\\_of\\_Work\\_Decisions\\_among\\_Older\\_People\\_in\\_Rural\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/310538564_Determinants_of_Work_Decisions_among_Older_People_in_Rural_Vietnam).
5. Обчислення ЦЕС на основі Даних Держстату. Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Ринок праці після війни: Україні бракуватиме 4,5 мільйона робочих рук. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3701857-rinok-praci-pisla-vijni-ukraini-brakuvatime-45-miljona-robocih-ruk.html>.
7. ТОП галузей, які потребуватимуть працівників після війни. URL: <https://chg.dcz.gov.ua/publikaciya/top-galuzey-yaki-potrebuvatymut-pracivnykiv-pislya-viyny>.

Тези підготовлені у рамках реалізації міжнародного проєкту «Конкурентоспроможність Європи у новій глобальній економіці» № 101176059 – EuCompet – ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

**Лінькова О.Ю.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків

## **БЛОКЧЕЙН І ПРОЗОРІСТЬ В УПРАВЛІННІ**

Тренди розвитку консалтингу з питань менеджменту: фокусування консультантів на зборі, аналізі та інтерпретації великих даних для обґрунтування бізнес-рішень; автоматизація рутинних завдань для підвищення ефективності; участь у розробці стратегії сталого розвитку і досягненні соціальних цілей; використання гнучкої методології співпраці з клієнтами для зростання їхнього задоволення; розробка індивідуальних рішень для відповідності потребам; допомога у розвитку талантів та створенні сильних команд. Блокчейн – це розподілена база даних, яка зберігає інформацію в блоках, що з'єднані між собою криптографічними методами. Ця технологія забезпечує високий рівень безпеки, прозорості та довіри до даних, що робить її перспективною для застосування в консалтингу з питань менеджменту.

Мета дослідження встановити як технологія блокчейн може підвищити довіру до даних та процесів в організаціях, які нові моделі бізнесу можуть виникнути на основі блокчейну. Дослідженням питань технології блокчейн займаються як вітчизняні так і закордонні вчені [1-6]. При цьому недостатня увага приділяється можливостям адаптації технології до консалтингового бізнесу.

Вся інформація, записана в блокчейн, є публічно доступною і не може бути підроблена, що забезпечує прозорість фінансових операцій, ланцюжків поставок, процесів прийняття рішень. Дані в блокчейну захищені криптографічними методами, тому до них підвищується довіра клієнта, яка є критичним фактором для консалтингу з управління. Довіра впливає на кожен етап співпраці консультанта з клієнтом: вибір консультанта; сумісна робота над проектом; реалізація рекомендацій; оцінка результатів. Успіх реалізації консалтингового проекту залежить від бажання клієнта: ділитися конфіденційною інформацією; будувати довгострокові партнерські відносини; рекомендувати консультанта своїм партнерам; знаходити консенсус.

Сфери використання блокчейн консалтинговими компаніями: створення єдиної бази даних, доступної всім учасникам проекту для зменшення ризику помилок і збільшення точності інформації; автоматизація рутинних завдань (облік, документообіг, контроль якості) для зосередження консультанта на більш складних завданнях; підвищення рівня впевненості клієнта в якості послуг консультанта завдяки прозорості і безпеці блокчейну; створення інноваційних продуктів і послуг – смарт-контракти, децентралізовані додатки. Клієнти консалтингових компаній з питань менеджменту, які використовують блокчейн

технології вже можуть відстежувати прогрес виконання проекту, а консультанти можуть демонструвати ефективність, пропонуючи послуги як токени.

Основні ролі консультанта з менеджменту при використанні блокчейн у бізнес-процесах: проектування блокчейн-архітектури у відповідності до потреб бізнесу клієнта; оптимізація операційної діяльності та трансформація організаційної культури; комунікація з зацікавленими сторонами, управління змінами, забезпечення успішної інтеграції блокчейну в бізнес-процеси; пошук можливостей для бізнесу, оптимізація процесів прийняття рішень.

Поширення технології блокчейну в управлінському консалтингу стикається з певними викликами: необхідність знань криптографії, розподілених систем, програмування; інтеграція з існуючими інформаційними системами організацій; наявність обмежень; нечіткість норм використання блокчейну; особливості оподаткування; дотримання вимог законодавства про захист даних; опір зміні технологій співробітників і менеджменту через низький рівень довіри пов'язаний з обробкою фінансової інформації; потреба інвестицій в обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу; відсутність досвіду; нерозуміння переваг використання блокчейну.

Актуальним для поширення технології блокчейн серед компаній, які надають консалтингові послуги з менеджменту є: співпраця з бізнесом, науковими та державними установами, що створює сприятливу екосистему; постійне навчання консультантів; поширення міжнародних стандартів для блокчейну для сумісності різних систем; впровадження невеликих проектів для оцінки потенціалу технології та мінімізації ризиків; залучення досвідчених фахівців для впровадження технології; обговорення консультантами питань конфіденційності даних і прозорості алгоритмів.

Поступове використання консалтинговими компаніями з управління технології блокчейн позитивно змінить їх конкурентоспроможність на ринку, рівень довіри та ролі консультантів з аналітиків на партнерів із впровадження інноваційних технологій.

Напрямок для проведення подальших досліджень: створення децентралізованої автономної організації з надання послуг консалтингу в сфері менеджменту на основі смарт-контрактів, які дозволяють контролювати етапи проекту та ефективно керувати ризиками.

*Список використаних джерел:*

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.
2. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні / За загальною редакцією А. І. Шевченка. Монографія . 2023. Наука і освіта. 305 с.
3. Antonopoulos Andreas (2017) Mastering Bitcoin. O'REILLY'. 416 p.
4. Tapscott Don, Tapscott Alex (2018) Blockchain Revolutio. Penguin Publishing House. 487 p.
5. Werbach Kevin (2023) The Blockchain and the New Architecture of Trust Publisher: The MIT Press. 344 p
6. Yermack David. Corporate Governance and Blockchains // Review of Finance, Volume 21, Issue 1, March 2017, Pages 7–31, <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>

**Лорві І. Ф.**

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк*

**Мар'юк В. В.**

*асистент кафедри маркетингу  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк*

**Жадько О. А.**

*асистент кафедри екології  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк*

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ІНТЕРНЕТ-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах розвитку маркетингових інтернет-технологій з'являються нові і неочікувані форми. Тому одним із інструментів для поліпшення маркетингової діяльності підприємства є розробка маркетингової інтернет-стратегії. Досягнення маркетингових цілей підприємства залежить від залучення відвідувачів на його веб-сайт, а контент і структура сайту повинні стимулювати відвідування та спонукати до покупок (рис. 1).



**Рисунок 1. Модель стратегічного впливу на обсяги реалізації підприємства за рахунок інтернет-технологій**

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [1-4]

З рисунку 1 видно, що шляхом привернення користувачів на веб-сайт підприємства можна досягти наступних цілей Інтернет-маркетингу:

- збір інформації про цільову аудиторію та ринок;
- зниження витрат на комунікацію з цільовою аудиторією;
- встановлення особистого контакту з цільовою аудиторією;
- збільшення лояльності до бренду цільової аудиторії.

На етапі стратегічного управління маркетинговими комунікаціями виникає



важливе завдання - розробка стратегії взаємодії з мережевими спільнотами та комунікаційної взаємодії зі споживачами в Інтернеті. Головна мета цієї стратегії полягає у створенні контекстно-інформаційного рівня комунікацій, що означає формування у користувачів певного інформаційного фону або контексту, який сприяє сприйняттю комерційної комунікації в бажаному світлі.

«Збір інформації» - маркетингова інтернет-стратегія, що використовує потужності Інтернету для отримання актуальної маркетингової інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Ця стратегія активно використовується для проведення онлайн досліджень, як на польовому, так і на кабінетному рівнях.

«Мінімізація витрат» - маркетингова інтернет-стратегія, яка проявляє високу ефективність при використанні на великих цільових сегментах, де товари мають стандартизований характер, і коли час, необхідний для прийняття рішення про покупку, обмежений, не потребуючи додаткових консультацій.

«Особисті продажі» - маркетингова інтернет-стратегія, яка передбачає наближення до потенційного покупця (клієнта) шляхом установа особистого контакту. Ця стратегія застосовується для високорентабельних продуктів, що є технічно складними, вимагають тривалого періоду для ухвалення рішення про покупку, включають в себе багато погоджень і тривалі переговори.

Маркетингова інтернет-стратегія «Повторні продажі» сприяє збільшенню лояльності покупців підприємства, щоб забезпечити повторні покупки. Головна мета такої стратегії полягає в тому, щоб збільшити прихильність та лояльність існуючих клієнтів, замість постійного залучення нових.

Отже, більшість маркетингових інтернет-стратегій спрямовані на два основних аспекти: зростання цільового трафіку на веб-сайті та підвищення конверсії, тобто перетворення відвідувачів на активних покупців на сайті і сторінках. Ці стратегії сприяють залученню і утриманню цільової аудиторії, покращенню ефективності продажів та збільшенню доходів підприємства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Лорві І. Ф. Інтернет як засіб розповсюдження рекламних повідомлень *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 63-264.

2. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Рекламний менеджмент : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 234 с.

3. Романенко О.О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2014. № 6 (16). С. 70-76. URL : <http://e4>.

4. Виноградова О. В., Дрокіна І. Н. Методичні підходи до оцінювання інтегрованого інтернет-маркетингу підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/43-2020/16.pdf>.

*Лорві І. Ф.*  
*к.е.н., доцент кафедри маркетингу*  
*Мар'юк В. В.*  
*асистент кафедри маркетингу*  
*Ткаченко О. О.*  
*аспірант,*  
*Луцький національний технічний університет,*  
*м. Луцьк*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Дослідження іміджу закладу вищої освіти є важливою складовою стратегії управління закладом та дозволяє отримати об'єктивну оцінку та розуміння того, як університет сприймається здобувачами, працівниками, роботодавцями, академічною спільнотою та іншими зацікавленими сторонами. У таблиці 1 нами систематизовано трактування змісту поняття «імідж закладу вищої освіти».

**Таблиця 1. Трактування поняття «імідж закладу вищої освіти»**

Науковці	Характеристика
Євтушенко Г. В.	«Це образ установи, створений у результаті цілеспрямованого безперервного процесу формування, узгодження та інтеграції уявлень викладачів, студентів, представників соціуму» [1].
Гаркавець С. О.	«Це наповнений позитивним змістом образ вищого навчального закладу, який спрямований на побудову ефективного зв'язку з громадськістю, що є необхідною умовою його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг» [2].
Проценко І. І.	«Це не тільки засіб та інструмент управління, а й об'єкт управління, що супроводжується цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості» [3].
Туркот Т. І.	«Складна сума різних чинників, основними з яких є особистий імідж кожного науково-педагогічного і педагогічного працівника» [4].
Стрижеус Л. В., Лорві І. Ф., Тендюк А. О.	«Це емоційно забарвлений образ об'єкта, що ґрунтується на сформованих уявленнях та цінностях з метою формування його конкурентних переваг» [5].

Примітка: систематизовано автором на основі джерел [1-5]

За даними таблиці 1 відзначаємо, що формування іміджу закладу вищої освіти є складним та багатоаспектним процесом. Особливості цього процесу можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та стратегії закладу, проте деякі загальні особливості можуть бути враховані, а саме:

1. Чітке позиціонування. Заклад вищої освіти повинен визначити свої унікальні особливості, конкурентні переваги та цінності, які роблять його відрізняється від інших закладів. Це може включати академічну репутацію, наукові досягнення, інноваційні підходи до навчання, студентське життя, культурні програми та інші аспекти.

2. Якість освіти. Фокус на високій якості освіти є важливим для

позитивного іміджу закладу. Це включає якість освітніх програм, навчальних дисциплін, компетентність науково-педагогічних працівників, наявність сучасних ресурсів та інфраструктури, підтримку студентського розвитку та забезпечення практичних навичок.

3. Репутація та довіра. Побудова іміджу пов'язана з підтримкою високої репутації серед студентів, викладачів, роботодавців та громадськості загалом. Репутація формується через якість освіти, дослідницькі досягнення, успішність випускників, взаємодію зі стейкхолдерами та інші фактори.

4. Маркетингова комунікація. Ефективна комунікація зі стейкхолдерами грає важливу роль у формуванні іміджу. Це охоплює використання різних каналів комунікації, таких як соціальні медіа, веб-сайти, публічні заходи та засоби масової інформації. Важливо створювати привабливий та упізнаваний бренд закладу, який відображає його цінності, досягнення і унікальність.

5. Залучення здобувачів та випускників. Активна участь студентів і випускників в житті закладу, їхні успіхи та досягнення впливають на його імідж. Підтримка студентських організацій, сприяння випускникам у пошуку роботи та розвитку їхньої кар'єри можуть сприяти позитивному сприйняттю закладу вищої освіти.

6. Співпраця з бізнесом та громадськістю. Встановлення партнерських зв'язків з бізнес-структурами, громадськими організаціями та місцевою громадою може зміцнити імідж закладу. Спільні проекти, програми стажування, впровадження інновацій можуть підкреслити значущість закладу та позитивно вплинути на сприйняття його діяльності.

Ці особливості формування іміджу закладу вищої освіти взаємодіють та доповнюють одна одну, створюючи комплексний образ і репутацію закладу. Позитивний імідж сприяє залученню талановитих студентів, зміцненню партнерських відносин та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

#### *Список використаних джерел:*

1. Євтушенко Г. В., Пилипчук В. К., Смірнова Н. О. Особливості позиціонування вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 102-107.

2. Гаркавець С. О. Паблік рилейшнз та імідж ВНЗ : соціально-психологічний аналіз проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3(32). С. 91-96.

3. Проценко І. І. Імідж ВНЗ як складова системи освіти. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 9. С. 391-399.

4. Туркот Т. І. Імідж освітнього закладу : структура та способи формування. *Педагогіка вищої школи : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 628 с.*

5. Стрижеус Л. В., Лорві І. Ф., Тендюк А. О. Імідж як кінцевий продукт діяльності підприємства : теоретичний підхід. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 257-266.

*Лось М.В.*  
*викладач кафедри фундаментальних*  
*та спеціальних дисциплін,*  
*Чортківський навчально-науковий*  
*інститут підприємництва і бізнесу,*  
*м. Чортків*

## **КОМАНДОУТВОРЕННЯ – ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІХУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ**

Досвід українських та іноземних бізнесів показує, що їх досягнення напруму залежить від успішної роботи команд. В сучасних умовах сфери бізнесу, незалежно від форми власності та підпорядкування, функціонує система взаємовідносин між співробітниками і керівником. Із найважливіших завдань, з якими сьогодні стикається бізнес, щоб підвищити продуктивність праці і мотивацію співробітників є організація процесу та правильно підібраний інструмент управління персоналом.

Робота команди повинна координуватися таким чином, щоб ймовірність появи взаємної довіри, розкриття можливостей кожного працівника і мотивування була максимальною. Одним із ефективних інструментів для розвитку команди, нових навиків та підходів є тимбілдінг, який широко використовується в останні роки у сфері бізнесу, менеджменту та освіти. Саме слово походить від англійських слів “team” (команда) і “building” (побудова, утворення), тобто українською мовою перекладається як “командоутворення”.

Цей інструмент здатний максимально використовувати особистісний потенціал окремого працівника, що дозволяє в цілому організаціям досягнути бажаних результатів. Кожна організація, що розвивається, акцентує увагу на даному питанні, проте не кожна приділяє належної уваги його вивченню. Ефективність і результативність управління командою в значній мірі залежить від прийомів, які використовують менеджери для досягнення своїх цілей. Порівняно з жорстким адміністративним управлінням, командний є найефективнішим методом управління.

Тимбілдінг - це процеси, заходи, які спрямовані на зміцнення взаємодії та співпраці між членами команди, вирішення спільних завдань, з метою покращення їхньої ефективності та продуктивності. Згуртована команда працюватиме продуктивніше за рахунок комунікації, взаєморозуміння, довіри та спільного розв'язання проблем.

У 1950-х роках у Великобританії був вигаданий «Мотузковий курс». Це був тренінг, який забезпечив необхідну психологічну підготовку військових та їхнє вміння працювати як єдина злагоджена команда. Такий курс виявився вдалим не тільки для солдатів, але й для підприємців. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи [1 с. 114].

Проте, з часом, концепція тимбілдингу стала більш системною та професійною, широко використовується, як засіб зміцнення взаємодії та співпраці між членами команди. Окреслимо функції тимбілдингу:

- збільшення взаєморозуміння та довіри;
- розвиток комунікаційних навичок;
- зміцнення спільної мети;
- розвиток лідерських навичок;
- збільшення мотивації;
- розвиток творчого мислення.

Виявлення «некомандних гравців»: тимбілдинг дозволяє виявити членів колективу, які можуть нести деструктивну функцію організації, та допомагає обрати для них неконфліктні способи спілкування з колегами.

Потрібно знати як правильно організувати ефективний тимбілдинг для команди. А.А. Крамаренко пропонує перш ніж розпочати тимбілдинг, розробити стратегію, яка буде сприяти поступовій трансформації формальної групи у результативну команду. Науковець рекомендує включити в план реалізації стратегії наступні етапи: [2. с. 98]

- визначити, яку команду треба сформувати в кінцевому вигляді;
- важливо визначити цілі, мету;
- важливо вибрати формат, який найкраще відповідає вашій меті і цілям;
- приділити увагу деталям;
- підібрати правильний склад команди;
- посилити комунікативний зв'язок між членами команди;
- оцінити результати для подальшого удосконалення та провести аналіз помилок та успіхів тимбілдингу.

Отже, визначено, що командоутворення є ефективним інструментом моделі корпоративного менеджменту, який забезпечує повноцінний розвиток команди та стає все більш важливою формою в сучасному корпоративному управлінні для досягнення спільної мети. Він є володарем сучасних бізнес-моделей, оскільки формує високу працездатність вмотивованість та зацікавленість в успішній роботі всіх учасників команди та сприяє робочій атмосфері. Зазвичай люди працюють покладаючись тільки на себе, й навіть не усвідомлюють всі ті переваги, які є у злагодженій командній роботі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Куряча Н.В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. С. 114-117 [http://bses.in.ua/journals/2023/79\\_2023/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/18.pdf)
2. Крамаренко А. А. Успешный тимбилдинг: базовые принципы и основные этапы. *Соціальна економіка*. 2016. №2. С. 98–102. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2016\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16).
3. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління: навч. посібник. Київ : Кондор, 2013. С. 384
4. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О. Г., Шаполова В.В., Квасник О. В., Гура Т. В.; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. С.92
5. Що таке Тімбілдинг: URL <https://bragarnik.com/shcho-take-timbildynh>

*Мальцева В.С.*

*здобувачка вищої освіти 4-го курсу  
ОП «Економіка та економічна політика»,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Харків*

*Науковий керівник: Пивавар І.В.  
доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та економічної політики,  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
Харків*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В епоху стрімкого технологічного прогресу ринкова ситуація постійно змінюється, і для сучасного підприємства втілення інновацій – найважливіший шлях до успіху. Інноваціями вважаються процеси впровадження нових ідей, методів, продуктів чи послуг, що призводять до значних покращень чи досягнень в організації [1]. Інновації часто являють собою трансформацію творчих ідей у нові рішення, які стимулюють зростання продуктивної діяльності підприємства, підвищують її ефективність та задовольняють мінливі потреби клієнтів, одночасно вдосконалюючи процес прийняття рішень та вирішення проблем.

З метою підвищення результативності виробничого процесу, впровадження в роботу інноваційних технологій має позитивні особливості та переваги. У сучасних умовах підприємства намагаються якомога більше привернути та утримати увагу споживачів до своїх продуктів або послуг. Підприємства постійно стикаються з різними викликами, наприклад, такими як кризові явища, поява нового конкурентного продукту, зміна потреб на ринку, оновлення стандартів до продукції тощо. Для того, щоб залишатися активним учасником ринку товарів та послуг, не втратити увагу та зацікавленість потенційних покупців, підприємства потребують заходів, котрі допоможуть поліпшити виробничий процес. Одним з таких заходів є інновації. Але не всі інноваційні процеси є ідентичними. Сучасні інновації можуть набувати різних форм: поступові, радикальні, підривні та архітектурні [2]. Так, поступові інновації вносять невеликі та поступові покращення у існуючі продукти, послуги чи процеси. Така форма інновацій може не призвести до створення нового продукту чи нової концепції, але може підвищити прибутковість підприємства. Наприклад, у компанії з виробництва бритв Gillette великі оновлення продуктів рідкісні, але компанія завжди шукає способи покращити свої бритви та знаходить способи поступового покращення продукту, виробляє кращі бритви і одночасно стає більш прибутковою [3]. Радикальні інновації створюють великий прорив або винаходу, що приводить до виникнення нового ринку або значно змінює існуючий ринок. Ці інновації більш помітні і більш ризиковані, ніж

поступові, але приносять одразу великий прибуток підприємству. Хорошим прикладом радикальної інновації є виведення iPhone на ринок у 2007 році. У той час iPhone був комбінацією трьох унікальних продуктів: мобільного телефону, iPod з сенсорним екраном і портативного з'єднувального пристрою, що дозволяє користувачам отримувати доступ до електронної пошти, переглядати веб-сторінки та здійснювати навігацію на ходу [3]. Підризна інновація створює новий ринок, витісняє існуючий ринок або мережу створення вартості. Замість того, щоб вводити новий продукт для обслуговування існуючого ринку, підризна інновація є створенням абсолютно нового ринку. Архітектурні інновації вносять істотні зміни до архітектури продукту для залучення нових ринків та споживачів. Інакше кажучи, вони перепаковують існуючий продукт, послугу чи ідею задоволення нової потреби, залучення нової клієнтури. Так Apple дуже вдало вивела на ринок свою першу технологію Apple Watch у 2014 році, хоча розумний годинник до того існував у різних формах [3].

Оскільки продуктивна діяльність – це процес, в ході здійснення якого витрачаються ресурси, тобто праця, матеріали та сировина, капітал, час тощо, щоб досягти максимально можливого або навіть перевищити очікуваний результат, інновації можуть допомогти підприємству розробляти унікальні продукти та послуги, які виділять його серед конкурентів і тим самим надають можливість залишатися конкурентоспроможним, покращувати якість продукції та послуг, а також оптимізувати ресурси. Ланцюжок взаємопов'язаних інновацій на підприємстві складається з багатьох напрямів, що сприяють підвищенню ефективності: впровадження нових технологічних процесів за рахунок втілення цифрових технологій та обладнання, зниження витрат з оптимізацією використання ресурсів, розробка нових товарів та послуг або покращення існуючих за різними формами інновацій, про які говорилося вище, удосконалення управлінських процесів на підприємстві та підвищення рівня кваліфікації працівників, впровадження нових, більш сучасних бізнес-моделей.

Працівники підприємства є його основним ресурсом, вони забезпечують ефективність роботи, впровадження інновацій і досягнення стратегічних цілей компанії. Тому здається дуже важливим втілення інноваційних мотиваційних підходів до персоналу підприємства, підвищення їх зацікавленості та компетенцій, надання можливостей кар'єрного зростання та розвитку, гнучкі та нестандартні форми винагороди, створення корпоративної культури.

#### *Список використаних джерел:*

1. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10277>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.73
2. Torres P., Augusto M. Understanding complementarities among different forms of innovation // *European Journal of Innovation Management*. – 2019. – Т. 23. – №. 5. – С. 813-834.
3. Manzo M. *The Role of Innovation in Business Growth*. 2024. URL: <https://www.codestringers.com/insights/innovation-in-business/>

*Маишталъ І.В.*

*здобувачка вищої освіти 4-го курсу*

*ОП «Економіка та економічна політика»*

*Науковий керівник: Кліменко О.М.*

*доцент кафедри державного управління,*

*публічного адміністрування*

*та економічної політики,*

*ХНЕУ ім. С. Кузнеця,*

*м. Харків*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК МІНІМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішність функціонування підприємства в умовах воєнного стану передбачає його максимальну ефективність та стійкість, що визначає мінімізацію економічних ризиків підприємства. Виокремлення зовнішніх і внутрішніх економічних ризиків суб'єкта господарювання дає можливість визначити головні завдання із забезпечення його економічної безпеки. Внутрішні економічні ризики підприємства пов'язані зі стратегічним управлінням, фінансами, людськими ресурсами і власне виробництвом товарів або послуг [1]. За Маселко С. В., внутрішніми загрозами економічній безпеці підприємства є некваліфіковане управління, помилки в стратегічному плануванні і ухваленні тактичних рішень; слабе маркетингове опрацювання ринку; недостатня ліквідність активів підприємства; низький рівень кваліфікації основного персоналу; неконкурентна цінова політика; слабе технічне озброєння підприємства; перебої в роботі устаткування і комунікацій; помилки в організації збереження фінансових і матеріальних цінностей; просочування стратегічної і фінансової інформації підприємства через недоліки в організації роботи служби безпеки підприємства; низький рівень бізнес-репутації підприємства; відсутність планування діяльності підприємства в аварійних ситуаціях; недотримання контрактів і договірних зобов'язань [2].

Мінімізація більшості внутрішніх ризиків підприємства будується головним чином на оптимізаційних заходах та удосконаленні управління та мотивації всіх сторін діяльності підприємства. Так, мінімізація стратегічних внутрішніх ризиків окреслює розробку прогностичних сценаріїв на випадок виникнення кризових ситуацій на підприємстві, регулярне корегування стратегічних планів та їх перегляд. Особливо актуальним для мінімізації стратегічних внутрішніх ризиків є моделювання сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням парадоксу «безпека-розвиток» і інформаційному середовищі, що одночасно показує тісні внутрішні зв'язки всіх підрозділів підприємства та швидку адаптацію до умов, що змінюються [1]. У сучасних умовах також велике значення має мінімізація фінансових ризиків, чому сприяє регулярний аналіз витрат та впровадження заходів щодо їх зниження,



наприклад, перегляд договорів з постачальниками і збутом, підвищення ефективності виробничих процесів, створення резервів, диверсифікація джерел доходу тощо.

Виробничі процеси є ключовим елементом на підприємстві, вони визначають ефективність використання ресурсів, якість продукції і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку. Тому мінімізація виробничих ризиків є важливим завданням. Мінімізація виробничих ризиків передбачає впровадження стратегій та технологій для виявлення, оцінки та зниження впливу потенційних збоїв у виробничому процесі. Відмова обладнання, порушення в ланцюжку постачання, людські помилки – все це можливі джерела невизначеності. Впровадження передових технологій знижують виробничі ризики за рахунок, наприклад, прогнозування вірогідних поломок обладнання, оптимізації графіків технічного обслуговування, скорочують час простою та незаплановані зупинки виробництва. До таких сучасних технологій можна віднести предикативну аналітику, системи моніторингу в реальному часі, IoT. Також для підтримки сталого ланцюжка поставок за рахунок диверсифікації постачальників та включення буферного запасу для усунення непередбаченого дефіциту варто використовувати принципи ощадливого виробництва «точно вчасно», які вимагають точної координації та надійних постачальників, щоб уникнути посилення ризиків [3]. Слід сказати, що технології IT потребують величезного споживання енергії, а відтак можуть чинити суттєвий тиск на навколишнє середовище. Ця проблема викликала цифрові та технічні інновації для досягнення довготривалого балансу між цілями економічного розвитку, збереженням екології та забезпеченням прав людини. Щоб цифровізація економіки та суспільства не принесла людству більше проблем, ніж користі, важливо поєднати її з зеленою енергетикою та екологічним мисленням [3]. До технологій сталості можна віднести електричний транспорт, автономне світлодіодне освітлення, сонячну та вітрову енергетику, технології перероблення відходів, скорочення шкідливих викидів, захоплення вуглецю тощо.

Мінімізація виробничих ризиків є частиною комплексного підходу до мінімізації економічних ризиків підприємства і потребує синергетичного підходу до забезпечення безпеки підприємства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Гнилицька Л., В. Франчук С., Мельник Н., Наконечна Г., Леськів, В. Гобела. Безпекоорієнтована модель оцінювання ризику підприємницької діяльності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, вип. 4, вип. 45, 2022, с. 202-210, doi:10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838>
2. Маселко С.В. Внутрішні загрози фінансовій безпеці підприємств. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, Екф-34с. 2013. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=1875>
3. Kompanets, N.I. 2024. Minimization of risks associated with changing the business behavior of IT enterprises. *Global Prosperity*. 4, 1 (Jan. 2024), 15–23.

*Мельниченко А.А.*  
*здобувачка вищої освіти 4-го курсу*  
*ОП «Економіка та економічна політика»,*  
*ХНЕУ ім. С. Кузнеця*  
*Харків*

*Науковий керівник: Кліменко О.М.*  
*доцент кафедри державного управління,*  
*публічного адміністрування*  
*та економічної політики,*  
*ХНЕУ ім. С. Кузнеця,*  
*Харків*

## **ЗНАЧЕННЯ ПРОГНОСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ВИЯВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови господарювання передбачають надзвичайну відкритість економіки та її інтеграційний характер. Підприємство будь-якої галузі постійно стикається з безперервним потоком загроз із дедалі складніших умов, в яких вони працюють. Вітчизняна економічна система характеризується складними структурними взаємозв'язками і низьким рівнем прогнозованості щодо ситуації на ринку. Тому здається актуальним своєчасне прогнозування багатомірних ризиків, що дозволяє підприємствам оцінювати стратегічні, економічні та операційні загрози та впроваджувати стратегії пом'якшення.

Можливості цифровізованої економіки дозволяють проводити моніторинг у режимі, близькому до реального часу, у поєднанні з потужною аналітикою [1]. Завдяки цьому підприємство може швидше реагувати на потенційні загрози та вживати заходів щодо пом'якшення наслідків до того, як загрози перетворяться на критичну ситуацію.

Безперервний моніторинг непередбачених ситуацій стає все більш складним, тому потребує чіткої організації та регулярного переосмислення, контролю та корегуванню. З цією метою варто розділити загрози на категорії, наприклад, стратегічні, економічні та операційні, що надає можливості зосередитися на подіях та тенденціях, які є найбільш важливими для кожного конкретного підприємства [2]. Особливого значення сьогодні набуває прогнозна діяльність, спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства. Визначення, аналіз та класифікація ризиків і загроз, а також оцінка значущості та ступеня їх впливу на діяльність фірми, є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Економічні загрози підприємства можна розглядати з точки зору забезпечення безпеки роботи всіх підсистем підприємства. Таким чином, від своєчасного прогнозування загроз прямо залежить реалізація потенціалу підприємства і забезпечення конкурентних переваг. Системний підхід до прогнозування, створення прогностичної системи передбачає забезпечення

комплексного захисту всіх активів підприємства та реалізації його економічних інтересів.

Ефективність системи економічної безпеки фірми визначається тим, наскільки правильно можна визначити загрози та ризики. Підприємство – це в більшості відкрита система, яка піддається зовнішнім і внутрішнім загрозам та небезпекам. Прогностичний підхід дозволяє розробити та здійснити заходи щодо запобігання негативному впливу на найважливіші елементи системи підприємства. Звісно, як підприємство не є статичною системою, оскільки досягнення поставлених цілей потребує динамічного розвитку, так і зовнішніх і внутрішніх загроз теж постійно змінюються. Тому для формування дієвої системи заходів щодо забезпечення своєчасного реагування доцільно досліджувати походження загроз, виявлення їх соціальної, техногенної або природної основи [3]. Загрози соціальної основи зумовлюють наявність політичних, економічних та комерційних ризиків. Загрози техногенної основи пов'язані з виробничою діяльністю підприємства, що передбачає також небезпеку використання ресурсів. Загрози природної основи найменш впливають на внутрішню безпеку підприємства, але несуть у собі катастрофічні наслідки екосистем. Не варто також пропускати проміжні складові загрози. Так, наприклад, існують також конкурентні, логістичні, юридичні загрози тощо [3].

Загальною рисою загроз будь-якого походження є негативний та в деяких випадках навіть руйнівний характер їх впливу на підприємство. Можна переглянути безліч типових ситуацій, коли проблеми можуть бути варті серйозної уваги. Це, наприклад, репутаційні, або іміджеві, загрози, які несуть у собі великі ушкодження; соціальні загрози, що проявляються у вигляді кадрових конфліктів, страйків тощо; економічні кризи; екологічні катастрофи і багато іншого, що може призвести до втрати стабільності підприємства і його конкурентних переваг.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає використання прогностичного підходу для виявлення потенційних загроз та ризиків та розробки заходів щодо їх мінімізації чи запобігання.

*Список використаних джерел:*

1. Кравченко, Ольга & Гаврилюк, Олександр & Челомбітько, Олег & Бойко, Святослав. (2024). Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 19. 10.33296/2707-0654-19(38)-12.

2. Загородня, А. (2023). Підвищення рівня управління економічною безпекою підприємств в умовах ризиків та загроз. *Економіка та суспільство*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>

3. Derii, V., Parkhomets, M., Uniiat, L., Kovbasa, O., Hryzovska, L. & Karabanyk, S. Modelling Business Processes Based on Logistics Concepts and Quality Management System Principles, *International Journal of Management*, 11(7), 2020, pp. 175-188.

URL: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=7>

*Мищук Є.В.*  
*д.е.н., доцент,*  
*професор кафедри обліку, оподаткування,*  
*публічного управління та адміністрування,*  
*Криворізький національний університет,*  
*м. Кривий Ріг*

## **ОБЛІК І АНАЛІЗ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ У КОНТЕКСТІ ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ**

Сьогоднішнє бізнес-середовище постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічних інновацій, змін у споживчих потребах і, що найважливіше, регуляторних змін та державної політики. Тому однією з основних дискусійних тем є необхідність перегляду традиційних підходів до обліку промислових товарів у світлі нових викликів, що постають перед підприємствами в умовах нестабільності бізнес-середовища. Класичні бухгалтерські методи, серед яких облік за історичною собівартістю, дедалі частіше піддаються критиці за їхню недостатню адаптованість до сучасних реалій ринку, коли динаміка цін на сировину та готову продукцію змінюється швидше, ніж це може бути відображено в облікових записах. Відтак, проблема, яку слід дослідити, полягає у тому, чи достатньо сучасні облікові підходи здатні ефективно відображати реальну вартість активів і зобов'язань підприємства та чи не створюють вони потенційних перекручень у фінансовій звітності. Особливе значення має дослідження можливостей переходу до обліку на основі справедливої вартості. Іншим важливим дискусійним аспектом є питання впливу інноваційних технологій, таких як інтеграція штучного інтелекту у виробничі процеси, блокчейн-технології та Інтернет речей на зміну підходів до управління товарними запасами, облікових процедур і фінансового аналізу на промислових підприємствах. Так, діджиталізація може радикально змінити способи відстеження товарів у процесі виробництва, зменшуючи необхідність у традиційних методах інвентаризації, тоді як використання штучного інтелекту в аналізі може значно покращити точність прогнозування попиту та оптимізацію виробничих запасів. Проте ці ж технології створюють нові виклики для бухгалтерського обліку, включаючи питання кібербезпеки, захисту даних та ризиків, пов'язаних з інтеграцією технологій у фінансові процеси. Тож, потребує уточнення на законодавчому рівні, як саме ці технологічні зміни повинні відображатися в обліку та аналізі і які нові підходи можуть бути запропоновані для того, щоб бухгалтерські системи залишалися ефективними в умовах швидкого технологічного прогресу. Не менш важливою є проблема адаптації облікових і аналітичних процесів до швидкозмінюваного бізнес-середовища в контексті глобальних економічних і політичних викликів. Так, коливання валютних курсів, зміни в міжнародній торгівлі, зростання цін на сировину та енергоресурси, а також нові економічні обмеження вимагають від підприємств

більш гнучких підходів до управління своїми активами, серед яких – промислові товари. Очевидно, що на сьогодні горизонтальний і вертикальний аналіз не є ефективними для прогнозування змін у бізнес-середовищі. Тому існує потреба в розробці нових аналітичних інструментів. Крім того, важливим аспектом є дослідження ролі управлінського обліку в процесі прийняття рішень щодо промислових товарів. Зокрема, слід розглянути питання використання різних методів калькулювання витрат у промисловому секторі та їх роль у прогнозуванні фінансових результатів підприємства. В умовах нестабільності ринків ефективність їх використання розповсюджується на сферу оптимізації виробничих процесів, управління товарними запасами та прогнозування фінансових результатів підприємства. Тут виникає проблема, чи відповідають існуючі методи калькулювання реальним потребам сучасного промислового підприємства та чи здатні вони забезпечити достатню гнучкість в умовах динаміки бізнес-середовища [1].

Окремо слід виділити проблему прозорості облікових процесів і достовірності фінансової звітності, котра набуває дедалі більшої актуальності в умовах посилення регуляторних вимог і суспільних очікувань щодо корпоративної відповідальності. Постає питання, чи існує конфлікт між необхідністю забезпечення публічності указаних процесів та інтересами підприємства, особливо у тих випадках, коли неправильне відображення інформації про вартість, якість та інші аналітичні показники щодо промислових товарів може вплинути на інвестиційні рішення акціонерів чи кредиторів. У зв'язку з посиленням вимог щодо екологічної відповідальності підприємств дедалі більше уваги приділяється питанням екологічного обліку та його інтеграції у загальну систему бухгалтерського обліку. Зокрема, актуальним є дослідження того, як промислові підприємства можуть відображати у своїх облікових системах інформацію про екологічні витрати, витрати на управління відходами та заходи щодо зниження негативного впливу на довкілля. Проблема полягає в тому, що традиційні облікові системи не завжди здатні адекватно їх відображати, що може призвести до спотворення фінансових результатів підприємства [2].

Таким чином, облік і аналіз промислових товарів потребують комплексного підходу, що включає адаптацію до технологічних інновацій, регуляторних змін та економічних ризиків. Такі процеси є ключовими для ефективного функціонування підприємств і їхньої здатності прогнозувати та реагувати на зміни в динамічному бізнес-середовищі.

*Список використаних джерел:*

1. Губарик О. М., Іванова Д. В. Проблематика обліку та контролю доходів і витрат на малих підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-01>
2. Сторожук, Т., Дружинська, Н. Організація екологічно орієнтованого обліку в контексті реалізації сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-65>

*Моїсеєнко І.А.*

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*ОП «Адміністративний менеджмент,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

*Науковий керівник: Славкова О.П.*

*д.е.н., професор, професор кафедри публічного*

*управління та адміністрування,*

*Сумський національний аграрний університет,*

*м. Суми*

## **ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

Професійний розвиток персоналу є важливим елементом управління персоналом на підприємстві. В цьому напрямку одним з перспективних елементів ми вбачаємо застосування системи грейдингу. Грейдинг - це розподіл позицій в ієрархічній структурі організації, яка вказує на їх відповідну цінність для виробничої діяльності підприємства. Іншими словами, це формування ієрархії рангів. Поняття системи оцінок походить від англійського слова grade - ступінь або клас і вперше було використано в 50-х роках минулого століття засновником і президентом консалтингового агентства Hay Group Inc. на прохання державні установи. В даний час таку систему оцінювання використовують у багатьох комерційних і некомерційних організацій. Ця система побудована з урахуванням рівня відповідальності, унікальності практичного досвіду, умінь і навичок, з урахуванням ефективності роботи кожного працівника підприємства [1]. Одним із завдань у роботі кожного працівника кадрової служби є управління професійним розвитком. Це важлива функція, оскільки від професійного розвитку співробітників залежать фінансово-економічні показники всього підприємства.

Система грейдингу є одним із способів впровадження системи професійного розвитку та відповідно справедливої оплати праці. Відповідно до цієї системи зазвичай використовуються чотири критерії: навички, зусилля, відповідальність та умови праці. Система працює на інтеграції всіх факторів. Робота оцінюється на основі знань, необхідних для виконання роботи (практичних чи інтелектуальних), типу мислення, необхідного для вирішення проблем, з якими зазвичай стикається працівник, призначених обов'язків і робочого середовища, в якому виконується робота. Чіткі та прозорі критерії, які приймаються більшістю працівників і застосовуються в процесі роботи, можуть допомогти запобігти проблемі нерівної оплати праці та підвищити рівень професійного розвитку персоналу. На підприємстві для формування професійного розвитку персоналу і цінностей та заохочення бажаних моделей поведінки слід відбирати найбільш важливих і цінних співробітників [2]. Якщо

компанія планує зберегти або підвищити професійні якості співробітників, то критерії повинні бути відомі, зрозумілі та прийняті всіма зацікавленими сторонами цього процесу.

Незважаючи на переваги побудови системи оцінок, є аспекти, які можуть негативно вплинути на організаційну діяльність. По-перше, не варто недооцінювати складність і вартість створення якісних інструментів, ефективного впровадження та підтримки. Впровадження рейтингово-оцінювальної системи – складний процес, що потребує значного досвіду та теоретичної підготовки.

По-друге, слабка або непрозора система оцінювання може мати негативні наслідки. Погано визначені критерії породжують маніпуляції. Підвищується ризик невдоволення співробітників і виникнення конфліктних ситуацій між керівниками і підлеглими. Тому необхідно проводити важливу інформаційну роботу серед працівників.

По-третє, навіть на етапі створення системи та основної оцінки посад є ймовірність суб'єктивного підходу, якщо починають оцінювати людей, а не посади. У майбутньому ризик суб'єктивної оцінки з'явиться на етапі розподілу посад і перевірки відповідності співробітників грейду. А відсутність об'єктивності та прозорості оцінювання викликає емоційні реакції, які знижують мотивацію співробітників до професійного розвитку. Залучення керівництва є основою ефективного та успішного впровадження системи оцінювання.

По-четверте, у динамічному світі вакантність і ефективність, а також вартість спеціалістів, залежно від попиту на їхні навички та продуктивність праці, швидко змінюються. Можна сказати, що система оцінювання – це живий організм. Тому рейтинг посад має відповідати дійсності та постійно оновлюватися шляхом організації щорічної перевірки.

Отже, система грейдингу описує ієрархію посад з точки зору змісту роботи. Кожна дана структурна посада окреслює вимоги до неї та дозволяє визначити співробітникам: їхню підпорядкованість, рівень відповідальності, потребу у професійному розвитку.

Якщо є чітке усвідомлення та необхідність переходу на систему грейдингу, варто підібрати найбільш прийнятний з різних підходів до її створення та способи подолання опору змінам з боку співробітників підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Менеджмент. Навчальний посібник. За заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
2. Моїсеєнко І. А. Теоретичні основи управління системою професійного розвитку персоналу підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 54-55.

**Мокан Д.В.**

*здобувач вищої освіти 2 курсу*

*спеціальності «Комп'ютерні науки»*

*Науковий керівник: Пархоменко О.Ю.*

*к.ф-м.н., доцент,*

*доцент кафедри економічної кібернетики,*

*комп'ютерних наук та інформаційних технологій,*

*Миколаївський національний аграрний університет,*

*м. Миколаїв*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА ЗА ДОПОМОГОЮ АНАЛІЗУ ВЕЛИКИХ ДАНИХ НА PYTHON**

У сучасному світі бізнес стикається з безпрецедентними викликами та можливостями, зумовленими стрімким розвитком технологій та глобалізацією економіки. Здатність передбачати зміни у бізнес-середовищі стає ключовим фактором успіху для компаній різних галузей. Завдяки розвитку технологій великих даних та потужних інструментів їх аналізу, таких як мова програмування Python, підприємства отримали нові можливості для прогнозування тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень. Розглянемо, як аналіз великих даних за допомогою Python може бути використаний для прогнозування тенденцій розвитку бізнес-середовища, і наведемо конкретні приклади застосування цих технологій у різних галузях.

Перш ніж перейти до аналізу, важливо розуміти, які джерела даних можуть бути корисними для прогнозування бізнес-тенденцій. Серед основних джерел можна виділити:

- економічні показники: дані про ВВП, інфляцію, рівень безробіття, індекси ділової активності;
- галузеві дані: обсяги виробництва, продажів, інвестицій у різних секторах економіки;
- дані соціальних медіа: згадки брендів, настрої споживачів, тренди в обговореннях;
- пошукові запити: аналіз трендів пошукових запитів може вказувати на зміни в інтересах споживачів;
- дані про споживчу поведінку: історія покупок, взаємодія з рекламою, відгуки на продукти.

Для збору цих даних Python надає потужні інструменти. Наприклад, для веб-скрапінгу економічних сайтів можна використовувати бібліотеку BeautifulSoup, яка дозволяє автоматично збирати економічні показники з веб-сайту, що може бути корисним для регулярного оновлення даних для аналізу.

Після збору даних наступним кроком є їх обробка та аналіз. Python надає різноманітні бібліотеки для роботи з даними, такі як pandas для обробки



структурованих даних, numpy для числових обчислень, і scikit-learn для машинного навчання.

Розглянемо кілька реальних прикладів застосування аналізу великих даних для прогнозування тенденцій бізнес-середовища.

Компанія Walmart використовує аналіз великих даних для прогнозування попиту на товари. Вони аналізують не тільки історичні дані продажів, але й враховують погодні умови, економічні показники та дані соціальних медіа. Наприклад, вони виявили, що перед ураганами зростає попит не тільки на воду та батарейки, але й на попкорн та пиво.

JPMorgan Chase використовує машинне навчання для прогнозування ризиків дефолту клієнтів. Аналізуючи величезні обсяги транзакційних даних, вони можуть передбачати фінансові труднощі клієнтів ще до того, як ті стануть очевидними.

Компанія Uber використовує прогнозне моделювання для передбачення попиту на поїздки в різних районах міста в різний час. Це дозволяє їм оптимізувати розподіл водіїв та встановлювати динамічні ціни.

Під час пандемії COVID-19 аналіз великих даних використовувався для прогнозування поширення вірусу. Наприклад, команда дослідників з Університету Джонса Хопкінса створила інтерактивну карту, яка використовувала дані з різних джерел для прогнозування кількості випадків захворювання.

Під час використання великих даних для прогнозування бізнес-тенденцій важливо розглянути ряд викликів та етичних аспектів. По-перше, якість даних є вирішальною. Великі обсяги даних не завжди означають високу якість. Важливо забезпечити точність та релевантність даних, що використовуються для аналізу. По-друге, питання конфіденційності необхідно вирішувати. Під час роботи з персональними даними слід дотримуватися законодавства про захист даних (наприклад, GDPR у Європі) для забезпечення індивідуальної конфіденційності.

Ще одна проблема – це потенційна упередженість алгоритмів. Моделі машинного навчання можуть успадковувати упередження, присутні в навчальних даних. Важливо регулярно оцінювати ці моделі, щоб виявляти та усувати будь-яке дискримінаційне прийняття рішень.

Крім того, проблематичною може бути інтерпретованість складних моделей машинного навчання. Ці «чорні скриньки» можуть приймати рішення, які важко пояснити, що може бути проблемою в секторах, де потрібна прозорість прийняття рішень.

Нарешті, важливо пам'ятати, що не всі аспекти бізнесу можна передбачити лише за допомогою аналізу даних. Людська інтуїція та експертні знання все ще відіграють вирішальну роль у стратегічному прийнятті рішень, і надмірна залежність від даних може призвести до ігнорування важливих факторів.

Прогнозування тенденцій розвитку бізнес-середовища за допомогою аналізу великих даних на Python відкриває нові можливості для компаній у різних галузях. Від роздрібною торгівлі до фінансового сектору, від транспорту

до охорони здоров'я – аналіз даних дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та краще підготуватися до майбутніх викликів.

Використання Python та інших інструментів аналізу даних стане невід'ємною частиною бізнес-стратегії, дозволяючи компаніям не лише реагувати на зміни, але й активно формувати своє майбутнє. Однак, варто зазначити, що успішне прогнозування тенденцій розвитку бізнес-середовища вимагає комплексного підходу.

По-перше, важливо розуміти, що дані – це лише початок. Справжня цінність виникає тоді, коли ми трансформуємо ці дані в корисні інсайти. Це вимагає не лише технічних навичок роботи з Python та іншими інструментами, але й глибокого розуміння бізнес-контексту, здатності ставити правильні питання та інтерпретувати результати аналізу.

По-друге, в епоху швидких змін та невизначеності, важливо розвивати гнучкість та адаптивність моделей прогнозування. Це означає постійне оновлення даних, регулярне переналаштування моделей та готовність швидко реагувати на нові тренди та аномалії.

По-третє, в міру того як аналіз даних стає все більш важливим для прийняття бізнес-рішень, зростає необхідність в міждисциплінарних командах. Успішні проекти з прогнозування тенденцій часто вимагають співпраці між аналітиками даних, бізнес-експертами, фахівцями з етики та юристами.

Нарешті, важливо пам'ятати про відповідальність, яка супроводжує використання великих даних та передових аналітичних інструментів. Компанії повинні не лише дотримуватися законодавчих норм щодо захисту даних, але й активно працювати над створенням етичних рамок для використання технологій прогнозування.

Таким чином, прогнозування тенденцій розвитку бізнес-середовища за допомогою аналізу великих даних на Python – це не просто технологічний тренд, а новий підхід до управління бізнесом, який вимагає постійного навчання, адаптації та інновацій. Компанії, які зможуть ефективно впровадити цей підхід, будуть краще підготовлені до викликів майбутнього та зможуть перетворити невизначеність на можливості для зростання та розвитку.

#### *Список використаних джерел:*

1. A Review on Various Data Prediction Technologies. Data Analytics and Artificial Intelligence. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 53–58. URL: <https://doi.org/10.46632/daai/2/1/9>

2. Qiang C., Xin Q. Research on Trend Analysis and Prediction Algorithm Based on Time Series. 2019 3rd International Conference on Electronic Information Technology and Computer Engineering (EITCE), Xiamen, China, 18–20 October 2019. 2019. URL: <https://doi.org/10.1109/eitce47263.2019.9095181>

*Мосумова А.К.*  
*PhD, старший викладач,*  
*старший викладач кафедри економіки*  
*підприємства та організації бізнес,*  
*Харківський національний економічний університет*  
*імені Семена Кузнеця,*  
*м. Харків*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ «ІНТЕРНЕТ-РЕЧЕЙ» НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

В сучасних умовах розвитку технологій та цифровізації з'явився Інтернет речей (далі - IoT). Він здатен допомогти бізнесу прискорити розвиток підприємництва. Вони відкривають для бізнесу низку можливостей. Вплив інтернет речей на розвитку бізнесу зумовлена тим що на поточному етапі розвитку міжнародної економіки Інтернет речей стає важливою технологією, яка суттєво впливає на всі суспільні системи. Проникнення Інтернету речей у всі сфери життя пояснюється не лише появою нового ринку IoT, а й взаємопов'язаністю більшості економічних та господарських процесів у країнах світу. Інтернет речей значною мірою впливає на економіку, перетворює більшість підприємств у цифровий бізнес, покращує взаємодію з клієнтом. Головне завдання IoT — спростити складні робочі процеси й підвищити рентабельність підприємства.

Проблемою впливу інтернет-речей на розвиток бізнесу займалися такі науковці, як Volen A., [1] Vermesan O., Friess P. [2] Фундаментальною роботою в розвитку цифрових технологій, таких як Інтернет-речей зокрема є монографія Шевченко І.О. [3] Таким чином, можна твердо стверджувати, що актуальність обраної теми дослідження підкріплюється необхідність додаткового наукового пошуку в галузі застосування цифрових технологій в розвитку бізнесу.

Інтернет речей (IoT) - це технологія, яка стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Вона дає змогу підприємствам покращити продуктивність, знизити витрати та створити нові можливості для розвитку. [2]

Концепція IoT охоплює дві ключові особливості, які визначають її суть:

1) Автоматизація: IoT обертається навколо ідеї прямого зв'язку між різними пристроями та апаратними компонентами без необхідності втручання людини. Це забезпечує плавне підключення та взаємодію між цими об'єктами.

2) Підключення: Інтернет речей забезпечує розширене підключення до глобальної мережі, забезпечуючи легкий доступ до величезних обсягів інформації та ресурсів.



Рис. 1. Переваги застосування IoT в бізнесі (авторське бачення)

Таким чином, як видно з рисунку 1, застосування IoT у виробництві не тільки збільшує продуктивність, а й забезпечує гнучкіше й адаптивніше управління виробничими процесами, що є ключовим фактором для успішного конкурентоспроможного бізнесу.

Застосування IoT в бізнесі сприяє не тільки скороченню витрат на обслуговування обладнання, а й більш ефективному використанню ресурсів, що приносить значні економічні та екологічні переваги.

IoT не тільки знижує ризики аварій і несправностей, а й покращує загальну безпеку як для працівників, так і для клієнтів у різних галузях, що є пріоритетним аспектом у сучасному бізнесі.

Крім того, IoT дає компаніям можливість надавати більш високу якість обслуговування. Персоналізовані рішення, засновані на даних, дають змогу задовольняти індивідуальні потреби клієнтів. Це покращує клієнтський досвід, зміцнює лояльність і допомагає компаніям диференціюватися на ринку.

Інновації, пов'язані з IoT, можуть також сприяти створенню абсолютно нових ринків і бізнес-моделей. Компанії, які готові інвестувати в розробку і впровадження IoT-рішень, можуть розширювати свою аудиторію і виходити за межі традиційних ринків.

Впровадження технології IoT не тільки стимулює інновації, але й переосмислює традиційні моделі ведення бізнесу, відкриваючи нові можливості для зростання та успіху. Пріоритетність взаємодії з клієнтами має вирішальне значення для збільшення прибутку, а IoT пропонує цінну інформацію про відстеження поведінки клієнтів, що дозволяє компаніям приймати ефективні рішення. Інтернет речей (IoT) перетворює сучасний бізнес, надаючи компаніям безліч можливостей для поліпшення ефективності та створення нових продуктів і послуг. Застосування IoT дає змогу знизити витрати, збільшити продуктивність і залишатися конкурентоспроможними.

#### *Список використаних джерел:*

1. Bolen A. Internet of Things examples from 3 industries: SAS. URL: [https://www.sas.com/en\\_us/insights/articles/big-data/3-internet-of-things-examples.html](https://www.sas.com/en_us/insights/articles/big-data/3-internet-of-things-examples.html)
2. Vermesan O., Friess P. Internet of Things: From Research and Innovation to Market Deployment. River Publishers, 2014. – P. 355. URL: [http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IERC\\_Cluster\\_Book\\_2014\\_Ch.3\\_SRIA\\_WEB.pdf](http://www.internet-of-things-research.eu/pdf/IERC_Cluster_Book_2014_Ch.3_SRIA_WEB.pdf)
3. Шевченко І. О. Гармонізація цифрової торгівлі на глобальних ринках: український та міжнародний досвід : монографія. Тернопіль: : ЗУНУ, 2023. 460 с. ISBN 978-966-654-741-8
4. Shevchenko I. A comprehensive approach to policy formation in the era of digital technologies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, no. 2. P. 115 – 121. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-16>

*Мошкун Г.І.*  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Марченко В.М.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри економіки та підприємництва,*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ*

## **ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Повномасштабна війна в Україні вплинула на всі сфери діяльності людей, не оминула вона і діяльність вітчизняних підприємств. Оскільки найбільшу частину серед підприємств в Україні становлять мікро-, малі та середні, то важливо провести аналіз поточного стану та спрогнозувати шляхи покращення ситуації, зокрема через розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом мікро-, малі та середні підприємства (далі ММСП) становлять близько 74% робочих місць в Україні та створюють близько 64% відсотки вартості, однак з початком війни 64% з усіх підприємств тимчасово припинили свою діяльність, що принесло значний негативний вплив на економіку. Згодом бізнес швидко адаптувався до змін та відновив свою роботу, вже в жовтні 2023 року лише 9,6% підприємств стикнулися з ризиком припинити свою діяльність зовсім [1, с.9].

Однією з найбільших поточних проблем для бізнесу, є нестача кваліфікованого персоналу та використання робочих потужностей лише частково, через низьким попит. Підприємства деяких галузей зазнають чималих збитків, серед яких на наш погляд виділяють: металургійні, будівельні, сільське господарство, освітній сектор, оптова та роздрібна торгівля, ремонт.

Спад в цих галузях економіки можна пояснити великою кількістю факторів. Основними причинами є: великий відсоток зруйнованих підприємств та інфраструктури в даних галузях діяльності, нестача кваліфікованих спеціалістів, зниження купівельної спроможності, міграція населення тощо.

На наш погляд, уряд докладає чималих зусиль щодо сприяння розвитку ММСП. Зокрема, розвиток підприємств на даний час виділено, як один з напрямків «Національної економічної стратегії на період до 2030 року». Таким чином, протягом 2025-2027рр. пріоритетом для уряду залишається постійна та системна підтримка ММСП. Одним із шляхів забезпечення доступом цих підприємств до фінансування є збереження державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Дана програма підтримує вітчизняний бізнес у період повномасштабної війни, а також дає поштовх до розвитку навіть в такий складний час [2].

Очевидно, що попри сприяння уряду, деякі сфери ведення бізнесу під час війни не користуються великим попитом серед населення. Для того, щоб допомогти таким суб'єктам господарювання та забезпечити їхню роботу на повну виробничу потужність можна сприяти їхній зовнішньоекономічній діяльності.

Варто зауважити, що уряд робить рішучі кроки задля допомоги місцевому бізнесу в даному напрямку. Прикладом можуть бути [2], [3]:

1. інформаційний портал «Дія. Бізнес Еспорт», де підприємці можуть отримати консультування, знаходять корисні матеріали та інформацію про актуальні заходи, перевіряють свою готовність до експорту;
2. платформа «Nazovni» запущена МЗС для допомоги бізнесу в питаннях виходу на міжнародні ринки, пошуку партнерів та консультування;
3. проведення семінарів, навчання та підвищення кваліфікації підприємців у різних форматах, наприклад інтенсив «Go Export».
4. надання грантів та допомоги. Наприклад, у жовтні 2024 року можна взяти участь у «Грант на міжнародне просування українських товарів».

Це лише невелика частина проектів, які активно реалізуються в 2024 році, але участь у них та пошук інших шляхів виходу на міжнародні ринки можуть принести ряд переваг для ММСП. Переваги здійснення зовнішньоекономічної діяльності для ММСП є наступні:

- зменшення залежності від внутрішнього ринку та, відповідно, мінімізація ризиків, пов'язаних з діяльністю на одному ринку;
- розширення ринків збуту, розширення сегменту клієнтів та партнерів;
- зростання іміджу компанії;
- можливість відновити довоєнний рівень прибутку;
- залучення міжнародних інвестицій, розвиток партнерства;
- участь у міжнародних заходах, конференціях та виставках задля залучення гуманітарної та фінансової підтримки тощо.

Отже, дослідження показує, що навіть в умовах війни створюються сприятливі умови для розвитку ММСП. У ході написання роботи було проаналізовано можливі шляхи подолання кризового становище, запропоновано реальні заходи покращення стану та боротьби з поточними проблемами через розширення зовнішньоекономічної діяльності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН В Україні, 2024 рік. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).
2. Майя Мальцева. Три роки підтримки для малого та середнього бізнесу – Кабмін. БУХГАЛТЕР.UA. 2024. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/228854\\_tri-roki-pdtrimki-dlya-malogo-ta-serednogo-bznesu--kabmn](https://buh.ligazakon.net/news/228854_tri-roki-pdtrimki-dlya-malogo-ta-serednogo-bznesu--kabmn) (дата звернення: 24.09.2024).
3. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diiia.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2024).

**Муконін О.В.**

*аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ВИДИ ДЬЮ-ДІЛІДЖЕНСУ: ПРОБЛЕМИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ**

Дью-ділідженс (від англ. due diligence) представляє собою ретельний аналіз бізнесу, активів або проекту, що проводиться безпосередньо перед інвестиціями або угодами. Головна мета його впровадження полягає у оцінці фінансового стану, правових аспектів та можливих ризиків бізнесу, щоб надати потенційним покупцям або інвесторам необхідну інформацію для прийняття зважених рішень.

До основних концептуальних видів дью-ділідженсу відносяться:

4. Фінансовий дью-ділідженс: перевірка фінансових документів, таких як баланси, звіти про доходи та витрати, для аналізу фінансової стабільності та платоспроможності компанії.

5. Юридичний дью-ділідженс: огляд юридичних документів, включаючи контракти, судові справи, ліцензії та права власності на активи, для виявлення потенційних правових проблем.

6. Податковий дью-ділідженс: перевірка відповідності податковому законодавству, аналіз податкових зобов'язань та можливих ризиків.

7. Операційний дью-ділідженс: оцінка бізнес-процесів, виробництва та постачання з метою визначення ефективності операційної діяльності.

8. Репутаційний дью-ділідженс: дослідження ділової репутації компанії та її керівників, а також можливих ризиків для іміджу.

Цілі та проблематика проведення процедур дью-ділідженсу передбачає виявлення та оцінку ризиків, пов'язаних з угодою, а також перевірку правдивості наданої інформації; оцінку вартості компанії або активів; прогнозування можливих фінансових та правових зобов'язань у майбутньому. Дью-ділідженс має широкі перспективи для застосування в різних сферах бізнесу та фінансів. Це інструмент, який дозволяє детально аналізувати компанії, активи або проекти для прийняття зважених рішень та мінімізації ризиків.

До ключових напрямків, де дью-ділідженс показує свій потенціал відносять:

1. Процеси злиття і поглинання (M&A). Під час злиття чи купівлі компаній дью-ділідженс є важливою складовою, яка допомагає вивчити всі аспекти діяльності об'єкта угоди. Це включає фінансову стабільність, активи, борги та юридичні ризики. Таким чином, він дозволяє уникнути неочікуваних проблем та забезпечує надійність угоди. Перспектива: Дає можливість вчасно виявити ризики та уникнути непередбачених витрат після завершення угоди [1, с. 103].

2. Інвестиційна діяльність. Інвестори використовують дью-ділідженс для детальної перевірки компаній або проектів перед вкладенням. Це дозволяє оцінити фінансову стійкість, потенціал зростання та рентабельність майбутніх



інвестицій. Перспектива: Допомагає інвесторам робити обґрунтовані рішення, знижуючи ризики фінансових втрат.

3. Партнерські відносини. Перед укладанням стратегічного партнерства або співпраці дью-ділідженс дозволяє вивчити репутацію та стабільність потенційного партнера, щоб уникнути співпраці з ненадійними компаніями. Перспектива: Забезпечує безпечне партнерство та зменшує ризик можливих конфліктів чи проблем у майбутньому.

4. Оцінка активів. При купівлі чи продажу активів, таких як нерухомість або обладнання, дью-ділідженс дає змогу перевірити законність угоди, оцінити реальну вартість активів та виявити потенційні ризики. Перспектива: Сприяє точній оцінці активів та мінімізує ризик прихованих проблем.

5. Міжнародні інвестиції. Для компаній, які прагнуть залучити іноземних інвесторів або вийти на міжнародні ринки, дью-ділідженс допомагає продемонструвати прозорість бізнесу та його відповідність міжнародним стандартам. Перспектива: Підвищує шанси на залучення інвестицій та допомагає успішно конкурувати на глобальному ринку.

6. Корпоративне управління. У великих корпораціях дью-ділідженс використовується для моніторингу діяльності компанії, перевірки відповідності законодавству та ефективності управління. Це також інструмент для виявлення внутрішніх порушень та запобігання шахрайству. Перспектива: Покращує корпоративну відповідальність та допомагає зменшити операційні та правові ризики [2, с. 210–214].

7. Екологічна відповідність. З огляду на зростаючу увагу до екологічних стандартів, дью-ділідженс допомагає оцінювати, наскільки діяльність компанії відповідає екологічним нормам. Це важливо для уникнення штрафів і покращення репутації компанії. Перспектива: Зменшення екологічних ризиків та покращення стійкості бізнесу.

8. Розвиток інноваційних стартапів. Для технологічних компаній та стартапів дью-ділідженс дозволяє оцінити потенціал інтелектуальної власності, перспективність технологій та ймовірність успішного розвитку проєкту. Перспектива: Прискорює процес залучення інвестицій та покращує шанси стартапів на успіх на ринку.

Дью-ділідженс допомагає здійснити всебічний аналіз компаній та угод, що дозволяє знизити ризики і підвищити прозорість бізнес-процесів. Його застосування має значний потенціал в угодах злиття і поглинання, інвестиційних проєктах, розвитку стартапів та міжнародних операціях. Вказана проблематика потребує ґрунтовних економічних досліджень. Дью-ділідженс дозволяє отримати повну картину про стан компанії чи активів, що допомагає знизити ризики при укладанні угод та зробити процес більш прозорим та ретельним.

*Список використаних джерел:*

1. Костінська В. Дью-ділідженс злиття та поглинання підприємств у воєнний час. *Молодий вчений*, № 2. 2023. С. 102–107.
2. Використання Due Diligence в обґрунтуванні передінвестиційних рішень у секторах національної економіки : колективна монографія / Балджи М.Д., Добрава Н.В., Карпов В.А. [та ін.]; Одеський національний економічний університет. Одеса : ПромАрт, 2018. 335 с.

**Наливайко Д.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*

*Київський кооперативний інститут бізнесу і права,*

*м. Київ*

## **РОЗВИТОК ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

У сучасних умовах страховий ринок відіграє роль рушійної сили соціально-економічного розвитку країни. Його економічна цінність має двоєдину природу, адже страхування не лише забезпечує захист, але й виступає вагомим джерелом інвестицій, у тому числі довгострокових. Тому фондові ринки відіграють критичну роль у забезпеченні фінансової стабільності страхових компаній, як і у розвитку економіки країни загалом. В умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні та активізації інтеграційних процесів, що можуть створювати ризики для національної економіки, стабільне функціонування та розвиток фондового ринку стає ключовим фактором для підтримки фінансової стійкості страхових компаній.

Український фондовий ринок, що почав формуватися після здобуття незалежності, все ще перебуває на етапі становлення та має численні проблеми. Дослідження нинішнього стану фондового ринку України виявили ключові проблеми, що перешкоджають його ефективному розвитку [1-3]:

- 1) відсутність єдиної узгодженої моделі роботи фондових бірж;
- 2) обмежене використання похідних фінансових інструментів;
- 3) недостатня поінформованість населення щодо діяльності фондового ринку призводить до недовіри та недооцінювання його потенціалу;
- 4) недоліки законодавчо-нормативної бази, яка регулює діяльність підприємств на фондовому ринку, змушують компанії самостійно захищати свої інтереси як інвесторів під час взаємодії на ринку;
- 5) слабка інвестиційна привабливість вітчизняного фондового ринку та складні процедури для розміщення українських акцій за кордоном;
- 6) суттєвий фіскальний тиск з боку податкових органів на компанії, які публічно здійснюють діяльність.

Всі ці проблеми є причиною того, що потенціал фондового ринку України на сьогодні практично не використовується. Основними причинами низької активності українських страховиків при здійсненні інвестиційної діяльності є: обмеженість вибору інвестиційних інструментів, нерозвинений фондовий ринок, недостатній рівень капіталізації страхового ринку, відсутність надійних державних гарантій, недосконалість податкового законодавства [4]. Як наслідок страхові компанії не мають достатньої кількості фінансових інструментів для диверсифікації своєї інвестиційної діяльності і підвищення фінансової стійкості, а також постачання капіталу в економіку.

Світовий досвід показує, що страхування виступає важливим інструментом для забезпечення економічної стабільності суспільства. Це досягається через акумуляцію значних фінансових ресурсів страховими компаніями та їх активну інвестиційну діяльність. Зокрема, страхові компанії США прозвітували про 8,5 трильйона доларів у загальних грошових та інвестиційних активах на кінець 2023 року, що на 4,4% більше порівняно з кінцем 2022 року. З них 60,8% припадає на облігації, 13,9% на звичайні акції, та 9,0% на іпотечні кредити [5]. Таким чином, наявність розвиненого фондового ринку дозволяють страховим компаніям США інвестувати вільні кошти в різноматні цінні папери та деривативи, диверсифікувати свої портфелі, тим самим зміцнювати свою фінансову стабільність і платоспроможність.

В Україні в структурі активів страхових компаній найбільш значущу частину інвестицій становлять банківські депозити, які утримуються на високому рівні в межах 22–35% протягом 2018–2022 років. У 2022 році загальна сума депозитів зросла на 88,9%, переходячи з 8 040 млн. грн. до 15 189 млн. грн. Загалом можна зробити висновок, що банківські депозити виступають найбільш привабливим та надійним фінансовим інструментом для страховиків [6]. На другому місці з часткою 25-35% знаходяться цінні папери, що емітуються державою, і на третьому - нерухоме майно з часткою 7-10%. Як бачимо, через нинішній стан фондового ринку, страхові компанії України мають обмежений вибір фінансових інструментів для інвестицій та диверсифікації своїх портфелів. Зокрема, в структурі інвестицій українських страховиків відсутні акції та облігації приватних компаній, похідні інвестиційні інструменти та іпотечні кредити. Доступ до цих фінансових інструментів дозволив би страховим компаніям диверсифікувати свої інвестиційні портфелі, підвищити рівень їх прибутковості, що позитивно вплинуло б на фінансову стабільність страховиків.

Активізація інвестиційної діяльності є важливим завданням для страхових компаній у розвитку страхового ринку України та економіки в цілому. Вибір факторів для такої активізації залежить від стану фондового ринку України, фінансових можливостей страховика, а також від державних обмежень або стимулів для вибору інвестиційних партнерів.

Розвиток фондового ринку значною мірою залежить від конкретних дій, які держава має реалізувати в рамках фінансової системи, зокрема в податковій, банківській, страховій та пенсійній сферах. З метою покращення ситуації на вітчизняному фондовому ринку доцільно вжити ряд заходів:

- 1) розробити чітку та прозору стратегію повернення заблокованих активів вітчизняним роздрібним інвесторам, що допоможе частково повернути довіру вітчизняного інвестора до регулятора;
- 2) у післявоєнний період ввести систему пільгового оподаткування доходів, отриманих як вітчизняним, так і іноземним інвестором, що сприятиме притоку капіталу на ринок, та післявоєнному відновленню;
- 3) впровадити пільгове оподаткування для професійних учасників фондового ринку, що допоможе розвиватися ринку самостійно;

4) проводити постійний моніторинг ринку надавачів брокерських послуг, задля допущення на ринок лише ліцензованих брокерів, та мінімізувати кількість шахрайств в даному сегменті;

5) розвивати технічну складову інфраструктури ринку (системи розрахунків, реєстрації угод, обліку, клірингу тощо);

6) здійснювати постійні просвітницькі заходи задля підвищення фінансової грамотності населення, що сприятиме акумуляції внутрішнього капіталу в Україні [7].

Очевидно, що реалізація вище запропонованих заходів має реалізовуватись комплексно, що забезпечить позитивний результат в контексті підвищення ефективності функціонування фондового ринку в Україні та активізації інвестиційної діяльності страхових компаній.

Підсумовуючи можна зазначити, що розвиток фондового ринку України є ключовим чинником, який сприяє фінансовій стабільності страхових компаній. Актуальність цього питання обумовлена необхідністю забезпечення страховиків ефективними інвестиційними інструментами, що дозволяють оптимізувати їхні фінансові ресурси та знизити ризики. Важливими кроками на шляху до підвищення активності страхових компаній є удосконалення регуляторного середовища, розширення доступу до ліквідних та надійних фінансових інструментів, а також активна державна підтримка. Лише через комплексний підхід до розвитку фондового ринку можна досягти стійкості страхового сектора, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну економічну стабільність країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Татарин Н.Б., Бундз Н.Б., Кравчук А.С. Фондовий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. Молодий вчений. 2021. № 3(91). С. 379–383.
2. Танклевська Н.С., Ярмоленко В.В., Сучасний стан та проблеми функціонування фондового ринку в Україні. Ефективна економіка. 2021. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=7&y=2021>
3. Третьякова О.В., Харабара В. М., Грешко Р. І. Фондовий ринок України: особливості функціонування в сучасних умовах. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 103–107.
4. Ничипорчук М. О. Фактори активізації інвестиційної діяльності страхових компаній в Україні. 2016. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6337/245.pdf?sequence=1&isAl>
5. Michele Wong. U.S. Insurance Industry's Cash and Invested Assets Rise to \$8.5 Trillion at Year-End 2023. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://content.naic.org/sites/default/files/capital-markets-special-reports-asset-mix-ye2023.pdf>
6. Гудзинська Л.Ю., Грипа, В.А. Інвестиційна діяльність страхових компаній України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138>
7. Руденко О.В. Фондовий ринок України в умовах війни: реалії та перспективи. Молодий вчений. 2024. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/90/1477/3077-1>

*Нежива М. О.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ПОГЛИНАЄТЬСЯ**

Оцінка внутрішнього контролю підприємства, що поглинається, є критично важливою складовою процесу злиття і поглинання (M&A). Це дозволяє визначити ризики, пов'язані з інтеграцією бізнес-процесів і управлінських систем, а також оцінити надійність і ефективність фінансових і операційних контролів у компанії, що поглинається.

Внутрішній контроль є ключовим елементом управління будь-яким підприємством, і його ефективність може мати суттєвий вплив на успішність процесу злиття та поглинання (M&A). У випадку, коли підприємство стає об'єктом поглинання, важливо здійснити глибоку оцінку його внутрішньої системи контролю, оскільки це дозволяє новим власникам не тільки зрозуміти фінансовий стан і ризики, але й визначити стратегію інтеграції підприємства у свою корпоративну структуру.

Основними складовими внутрішнього контролю є контроль над фінансовими потоками, управління ризиками, ефективність інформаційних систем та внутрішні аудиторські процедури. Для потенційного покупця важливо оцінити, як компанія-ціль управляє цими процесами і чи забезпечує це надійність даних для ухвалення управлінських рішень. Незалежно від того, наскільки привабливими є ринки чи перспективи зростання підприємства, відсутність адекватного контролю може створити серйозні фінансові проблеми.

Одним із перших кроків під час оцінки внутрішнього контролю є аналіз документів, що регламентують контрольні процедури та механізми управління ризиками. Це включає вивчення політик і процедур, які компанія використовує для відстеження своїх фінансових та операційних процесів. Якщо виявляються прогалини або відсутність сучасних систем контролю, це може сигналізувати про проблеми в управлінні ресурсами або непрозорість процесів.

Окрім аналізу політик, варто перевірити ефективність практичної реалізації внутрішнього контролю. Це може бути досягнуто шляхом проведення інтерв'ю з ключовими керівниками, фінансовим відділом та внутрішнім аудитором компанії. Часто на практиці виявляється, що деякі формальні процедури не виконуються або їх виконання є недостатньо строгим, що підвищує ризики для покупця. Важливо також оцінити, чи використовує компанія сучасні інформаційні системи для автоматизації фінансових процесів та звітності, що знижує ризик людської помилки.

Важливою складовою внутрішнього контролю є управління ризиками. В умовах поглинання підприємства покупець має бути впевненим у тому, що компанія-ціль здатна ідентифікувати та мінімізувати свої ризики. Це стосується як операційних, так і фінансових ризиків. Оцінка управління ризиками передбачає перевірку наявності та виконання ризик-менеджменту, його адекватності та узгодженості з вимогами сучасного бізнес-середовища.

Особливу увагу слід звернути на те, як підприємство управляє своїми контрагентами та клієнтами, адже кредитні ризики та ризики неплатежів можуть стати серйозною загрозою для стабільності бізнесу. Компанії, що мають слабкі або недостатньо формалізовані процедури управління ризиками, можуть зіштовхнутися з неочікуваними втратами, які впливатимуть на її фінансову стійкість після поглинання.

Ефективність внутрішнього контролю також значною мірою залежить від функції внутрішнього аудиту. Під час поглинання важливо оцінити, чи є в компанії внутрішня аудиторська служба, яка здійснює регулярний моніторинг виконання контрольних процедур. Якщо така функція існує, необхідно оцінити її компетентність, незалежність та регулярність проведення перевірок.

Важливим аспектом є звітність внутрішніх аудиторів перед вищим керівництвом та їхня здатність виявляти суттєві недоліки у фінансовій діяльності компанії. Якщо внутрішні аудитори не можуть ефективно комунікувати про ризики або якщо їхні звіти ігноруються керівництвом, це може вказувати на проблеми, які залишаються прихованими від потенційного покупця.

Оцінка внутрішнього контролю має значення не лише для попередження ризиків під час поглинання, але й для успішної інтеграції компанії-цілі в структуру нового власника. Якщо система внутрішнього контролю виявляється слабкою або неефективною, це може ускладнити інтеграцію та вплинути на здатність нового власника швидко оптимізувати бізнес-процеси. Важливо розуміти, що інтеграція контролюючих механізмів повинна відбуватися гармонійно, з урахуванням особливостей бізнесу та культури компанії-цілі.

Загалом, оцінка внутрішнього контролю підприємства, що поглинається, є критично важливою для успішного завершення угоди M&A. Чітке розуміння внутрішніх процесів компанії-цілі дозволяє не лише мінімізувати ризики для покупця, але й визначити області для покращення під час інтеграції підприємства в нову структуру. Важливою є систематична та всебічна перевірка всіх компонентів внутрішнього контролю, щоб уникнути потенційних проблем, які можуть виникнути в майбутньому.

Поглинання компанії з недостатньо розвинутою системою контролю може нести високі ризики та збільшити витрати на приведення цієї системи у відповідність з вимогами нових власників. Тому, окрім аналізу фінансових показників, особливу увагу варто приділяти оцінці якості управлінських процедур, внутрішнього аудиту та управління ризиками.

Таким чином, оцінка внутрішнього контролю підприємства, що поглинається, допомагає забезпечити безперервність бізнесу, зменшити ризики і підвищити ефективність управлінських і фінансових процесів після злиття або поглинання. Важливо провести цю оцінку на ранніх стадіях процесу M&A і вжити необхідних заходів для усунення виявлених проблем до завершення угоди.

**Несененко П. П.**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
**Тітова Є. П.**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
факультету економіки і управління підприємництвом  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ У ФУНКЦІОНУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сільське господарство можна розглядати як складну логістичну систему, що має свої особливості та обмеження та функціонує в умовах впливу різноманітних випадкових чинників, що супроводжуються високим рівнем невизначеності. Це викликає необхідність у розробці пропозицій, спрямованих на підвищення адаптивності управління транспортною логістикою аграрних підприємств.

На сьогодні аграрна логістика в Україні знаходиться на початковій стадії розвитку. Недоліки на ринках сільськогосподарської продукції, а також у сховищах та інфраструктурі заважають фермерам ефективно працювати. Використання застарілого обладнання та технологій призводить до зростання собівартості продукції, що призводить до втрат продукції та невідповідності вимогам якості та безпеки сировини та харчових продуктів. До цього слід додати соціально-економічні та політичні проблеми, такі як уповільнення економічного зростання, посилення конкуренції, труднощі на глобальних ринках і реальні військові дії [1, с. 66].

Зазначимо, що однією з особливостей транспортної логістики сільськогосподарського підприємства є використання різних способів транспортування та різних видів вантажів для перевезення. Крім того, планування транспортних проєктів багато в чому залежить від інших виробничих факторів підприємства, наприклад, відстань транспортування в межах ферми прямо пропорційна площі сільськогосподарських угідь підприємства. Дорожні фактори також відіграють важливу роль, особливо на замських дорогах, де їзда може зменшити пробіг і таким чином заощадити паливно-мастильні матеріали [2, с. 68].

В останні часи вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники зіткнулися з суттєвим загостренням ряду складних проблем в цій галузі:

- дефіцит автомобільного та залізничного транспорту в періоди пікового виробництва сільськогосподарської продукції;
- послуга, що надається оператором, є неякісною та несвоєчасною;
- невчасне доставлення товару;
- коливання транспортних витрат;
- перерва в постачанні автотранспорту в узгоджену дату завантаження;

- відсутність єдиної реєстрації транспортного засобу.

Слід зауважити, що окремі питання щодо транспортно-логістичних послуг в аграрному секторі залишаються невирішеними та пов'язані зі специфікою сільського господарства:

- велика кількість малих виробників ускладнює процес формування великої кількості продукції та сировини;

- сезонність виробництва та відмінності у доставлянні сировини та матеріалів на підприємство та експорт продукції з підприємства;

- низька якість транспортної інфраструктури є наслідком слабкості комерційної реальної економіки та географічної розпорошеності;

- залежність виробництва від погодних умов (особливо рослинництва) та природних біологічних процесів ускладнює планування та збільшує невизначеність і ризик;

- через відмінності в об'єктивних умовах життя між містом і селом існує дефіцит висококваліфікованих спеціалістів у галузі логістики;

- недостатня співпраця між виробниками продукції ускладнює процес інтеграції та співпраці.

Водночас деяка їх частина, через природне походження, завжди ускладнюватиме організацію транспортної логістики, зокрема через потребу в використанні виключно спеціалізованого транспорту [2, с.70].

У контексті євроінтеграції для підвищення конкурентоспроможності результати діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою залежать від зниження витрат і збільшення прибутку. Собівартість продукції має вирішальний вплив на ціну, а на розмір виторгу впливає ціна реалізації, а також складські, транспортні та логістичні витрати. Внаслідок дії всіх цих факторів кінцевим результатом діяльності сільськогосподарських підприємств є ефективна організація матеріально-технічного забезпечення та позиція українських аграріїв у логістичній системі [3, с.156].

Сьогодні однією з серйозних проблем розвитку логістики в Україні є недостатня розробленість теоретичних аспектів цієї теми. Порівняльний аналіз методів оцінки логістичного потенціалу на різних ієрархічних рівнях (мікро-, мезо- та макрорівні) свідчить про те, що жоден із сучасних методів оцінки логістичного потенціалу регіону не є універсальним. Це пов'язано з тим, що вони включають велику кількість показників, які ускладнюють аналіз, і лише деякі з них можуть бути застосовані в умовах української економіки. Крім того, лише кілька досліджень є комплексними та здатні повністю відобразити реальний стан регіонів [3, с.157].

Дослідження стану та тенденцій розвитку логістики в Україні показує, що основними перешкодами для її прогресу є:

- недостатня кількість фінансових ресурсів для впровадження логістичних підходів;

- брак кваліфікованих спеціалістів у сфері логістики в аграрних підприємствах;



- недосконалість законодавства та відсутність державної підтримки аграрної логістики;
- брак фінансування для впровадження логістичних рішень, оскільки програмні продукти є надто дорогими для вітчизняних компаній;
- значні пошкодження дорожнього покриття, недосконалість GPS-програмного забезпечення на дорогах та відсутність комунікаційних систем для великомасштабного транспорту [3, с.162].

Крім того, недостатній розвиток сучасних транспортно-логістичних технологій, мультимодальних транспортних систем та потужних мультимодальних транзитних операторів гальмує створення розгалуженої мережі вантажних митних систем і логістичних центрів у зонах їхнього впливу на великі транспортні одиниці. Це суттєво обмежує можливості реалізації потенціалу транспортної системи та знижує її конкурентоспроможність [3, с.170].

Завдяки ефективному управлінню логістичними системами сільськогосподарські підприємства нашої країни отримують наступні переваги:

- підвищення ефективності бізнесу;
- розумне використання кожної виробничої площі;
- поліпшення умов праці (дотримання правил техніки безпеки);
- здешевлення сільськогосподарської продукції;
- запаси сільськогосподарської продукції, що відповідають потребам споживачів, що знижує витрати на зберігання.

Таким чином, логістика є важливим складником успішної роботи аграрного бізнесу. Власне від її ефективності безпосередньо залежить прибутковість, конкурентоспроможність та імідж сільгоспвиробників, а тому для вирішення наявних проблем необхідно вживання різноманітних заходів щодо оптимізації логістичного процесу та підвищення його ефективності.

Отже, розробка ефективної логістичної системи сприятиме зменшенню витрат на транспортування та зберігання продукції аграрних підприємств, а також у скороченню обсягу матеріальних запасів. Це, своєю чергою, забезпечить своєчасне постачання сировини для виробництва та зменшить час, необхідний для доставляння готової продукції споживачам. Дійова логістична система допомагає знизити загальні витрати й дозволяє досягти максимального прибутку. Підвищення якості обслуговування, саме завдяки покращенню логістики, у свою чергу, надасть агропідприємствам можливість успішно конкурувати на ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агроевіт*. 2021. № 1-2. С. 65–70. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.65
2. Спаський Г. В. Розвиток транспортної логістики на підприємствах сільського господарства західних регіонів України. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 65–74. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk\\_2018\\_11\\_p\\_65\\_74.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_11_p_65_74.pdf)
3. Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine: monograph / edited by authors. 1 st ed. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2019. 312 p. URL: [http://www.baltijapublishing.lv/download/all-science-2/all-science\\_part\\_1.pdf](http://www.baltijapublishing.lv/download/all-science-2/all-science_part_1.pdf)

**Несененко П.П.**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
**Чаленко В.О.**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
факультету економіки і управління підприємництвом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Управління якістю відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії у сучасних ринкових умовах. Споживач на сьогодні очікує не тільки доступних цін, але й високої якості товарів та послуг. Якість є одним із основних критеріїв, що впливає на лояльність споживачів, задоволення потреб клієнтів та формування позитивної репутації фірми. Завдяки належному контролю якості компанія може знизити ризики, що пов'язані з дефектами продукції, мінімізувати витрати на повернення, покращити ефективність внутрішніх процесів та зміцнити свої позиції на ринку.

Формування системи управління якістю торговельного підприємства базуються на багатьох теоретичних положеннях щодо забезпечення ефективності та відповідності вимогам сучасного ринку. Так, наприклад, система управління якістю (СУЯ) є цільовою системою, яка сприяє виконанню зобов'язань організації щодо забезпечення того, щоб продукти та послуги задовольняли вимоги клієнтів, а також покращення внутрішнього вдосконалення. Задля побудови дієвої системи управління в різних компаніях були розроблені міжнародні стандарти управління якістю, в яких прописані чіткі вимоги щодо забезпечення якісної продукції та послуг [1].

Серія стандартів ISO 9000 є одним із поширених та відомих міжнародних стандартів, що була розроблена Міжнародною організацією із стандартизації. Основним стандартом серії є ISO 9001 – це міжнародний стандарт для систем управління якістю (СУЯ), в якому закладені принципи ефективного менеджменту у виробництві для досягнення високих стандартів якості. Цей стандарт визнаний більш ніж у 190 країнах світу. Особливості ISO 9001 є його універсальність, оскільки він може бути реалізований у будь-яких підприємствах і організаціях, незалежно від їхнього розміру, форми власності чи сфери діяльності [2].

ISO 9001 встановлює вимоги до якості в різних сферах і організаціях будь-якого типу та розміру. Стандарт надає перспективу для створення унікальної системи управління, яка відповідатиме специфічним запитам. Це зумовлено тим, що він визначає, які елементи мають бути під контролем у рамках системи управління якістю. Проте не надає детальних вказівок щодо реалізації цих вимог

[3]. Фундаментом для створення такої системи є загальні принципи управління якістю, які адаптовані до різних обставин торговельної діяльності.

Основні принципи управління якістю можна звести до наступного:

1. Орієнтація на клієнта: компанія повинна усвідомлювати вимоги своїх споживачів, прагнути перевершити їх сподівання та працювати над підвищенням рівня їх задоволеності.

2. Підвищення ролі керівництва: управлінці зобов'язані створити таку атмосферу та умови, які дозволять працівникам активно долучатися до досягнення корпоративних цілей. Мета керівництва полягає в тому, щоб вести, направляти та забезпечувати належні умови для функціонування організації.

3. Залучення персоналу: співробітники є важливими для організації на всіх рівнях. Від них очікується активна участь, щоб максимально реалізувати свій потенціал, тому варто мотивувати працівників та розвивати їх навички.

4. Використання процесного підходу: передбачає управління підприємством через оптимізацію та вдосконалення окремих процесів, що сприяє підвищенню загальної продуктивності.

5. Впровадження системного підходу до управління: надає можливість раціонально використовувати ресурси, зменшувати витрати та досягати кращих результатів завдяки узгодженості та інтеграції різних функцій підприємства.

6. Створення сприятливих умов: організації повинні прагнути до постійного підвищення ефективності своїх процесів, продуктів і послуг, через регулярний аналіз, впровадження нововведень і оптимізацію процесів.

7. Прийняття рішень на основі фактів, для того щоб ухвалювати точні та ефективні рішення, організація повинна збирати та аналізувати всі дані, отримані в процесі своєї діяльності.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками, коли співпраця на основі довіри та взаємної вигоди сприяє забезпеченню стабільності в постачанні якісної сировини та матеріалів, що є надзвичайно важливим для підтримки високих стандартів якості.

Ці принципи є базою для формування дієвої системи управління, що дозволяє підприємствам досягати стабільних результатів, підвищувати свою конкурентоспроможність і стійкість [4].

Для ефективності та успіху компанії, найголовніший акцент робиться на потребах споживачів. Іншими словами, підприємство має дотримуватись таких основних правил:

1. Робити аналіз та усвідомлювати потреби клієнтів, аби надати послуги та продукти, які справджують їх очікуванням.

2. Створювати умови для підвищення кваліфікації та заохочувати персонал. Так як стимулюванням та зацікавленість працівників маємо позитивний результат, що значно впливає на продуктивність та якість роботи.

3. Створювати партнерські стосунки на взаємовигідних умовах для забезпечення постачання висококласного матеріалу у встановлені дедлайни.

ДСТУ ISO 9001:2015 наголошує на важливості унікальності системи управління, здатності пристосовуватися до змін, та запроваджувати інноваційні

реформи. Підприємство має дотримуватись вимог стандарту, але й відповідно вміти адаптуватися до несталого середовища, безперервно покращувати свої процеси для досягнення кращих результатів.

Отже, для українських підприємств є важливим вдосконалити підходи до управління якістю, впроваджуючи міжнародний досвід. Успішні компанії досягли високих показників, дотримуючись вимог стандартів ISO.

Конкретно для українського бізнесу це означає, що треба робити акцент на такі основні аспекти:

1. Орієнтація на міжнародні стандарти (ISO 9001). Впровадження сертифікованої системи якості відповідно вимогам, що сприятиме підвищення довіри до українських виробників.

2. Вдосконалення бізнес-процесів. Застосування передових методів підприємства дозволяють скоротити витрати, збільшити продуктивність та покращити якість продукції.

3. Постійне вдосконалення та впровадження нових технологій. Оцифрування та автоматизація процесів якості контролю, підвищують ефективність та точність виконання завдань.

4. Підвищення рівня кваліфікації персоналу. Інвестиції в навчання персоналу є важливими, оскільки вони підвищують компетентність працівників, використовуючи програми, що відповідають міжнародним стандартам сертифікації та навчання.

Таким чином, на нашу думку, українські підприємства мають у повній мірі, в найближчі часи, запровадити ці стратегії, бо це буде не тільки сприяти покращенню якості їх продукції, а як наслідок – конкурентоспроможності та підвищенню репутації вітчизняних товарів на світовому рівні.

#### Список використаних джерел:

1. Система управління якістю (QMS): Вичерпний посібник із забезпечення досконалості в бізнес-операціях – Visure Solutions. *Visure Solutions*. URL: <https://visuresolutions.com/uk/посібник-сммі/qms/> (дата звернення: 10.09.2024).

2. Система менеджменту якості ISO 9001 – system management. *System Management – Certification services*. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/shcho-take-systema-menedzhmentu-yakosti-iso-9001/> (дата звернення: 10.09.2024).

3. Уте Дроге. Система управління якістю – досягти ефективної СУЯ за стандартом ISO 9001. *DQS*. 2023. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/sistema-upravlinnya-yakisty-dosyagti-efektivnoyi-suya-za-standartom-iso-9001#qualitaetsmanagement-mit-iso-9001-chapter03> (дата звернення: 10.09.2024).

4. Які основні принципи системи управління якістю ISO 9001. *EUROLAB Laboratuvar A. S. | Uluslararası Sertifikasyon ve Muayene*. URL: <https://www.sertifikasyon.net/uk/detay/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-temel-prensipleri-nelerdir/> (дата звернення: 10.09.2024).

**Несененко П.П.**  
д.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки, права та управління бізнесом  
**Шведенко Т.Є.**  
здобувачка першого(бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету економіки і управління підприємництвом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

Підприємництво відіграє визначну роль у прогресі держави, зокрема в Україні, маючи великий вплив на економічні, соціальні та політичні аспекти повсякденного життя населення. Сучасна підприємницька діяльність є потужним каталізатором для розвитку країни, підвищення рівня життя та забезпечення соціального благополуччя українців.

Розглянемо сучасний стан підприємництва в Україні на основі статистичних даних, наданих Державною службою статистики, щодо кількості суб'єктів господарювання в Україні за період з 2019 по 2022 роки (Таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Кількість суб'єктів господарювання в Україні за період з 2019 по 2022 роки**

Роки	Кількість суб'єктів господарювання загалом	З них фізичні особи-підприємці
2019	1 941 701	1 561 028
2020	1 973 652	1 599 755
2021	1 956 320	1 585 414
2022	1 732 576	1 470 584

*Джерело: складено авторами на основі [1].*

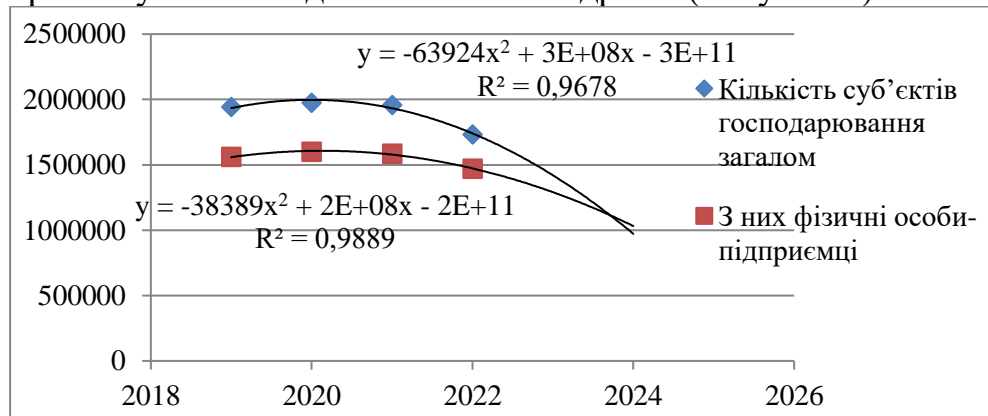
За даними Таблиці 1, кількість суб'єктів господарювання в Україні: загальна кількість суб'єктів господарювання зростала протягом перших двох років, досягнувши піку у 2020 році, коли досягла 1 973 652. Однак, у 2021 та 2022 роках спостерігається зменшення цього показника, зниженням на близько 40 000 та понад 200 000 відповідно, порівняно з 2020 роком.

Звертає на себе увагу також динаміка кількості фізичних осіб-підприємців протягом цього періоду. У період з 2019 по 2022 рік кількість фізичних осіб-підприємців також зросла, але з подальшим зменшенням. У 2020 році було зафіксовано найвищу кількість підприємців - 1 599 755, що становило найбільший внесок у загальну кількість суб'єктів господарювання.

Ці дані свідчать про зміну обстановки у сфері підприємництва в Україні протягом розглянутого періоду. Хоча загальна кількість суб'єктів

господарювання зростає на протязі перших двох років, проте у 2021 та 2022 роках спостерігається зменшення, що є наслідком різноманітних факторів, таких як економічні умови, регулююча політика та інші фактори.

На основі вищенаведених даних спрогнозуємо розвиток підприємництва в Україні, використовуючи метод найменших квадратів (Рисунок 1).



**Рис. 1. Прогноз кількості суб'єктів господарювання в Україні загалом та кількості фізичних осіб-підприємців з них на період з 2023 по 2025 рр.**

Виходячи з даних Рисунку 1, ми спостерігаємо що обидві криві демонструють спочатку стрімке зростання, досягають максимуму приблизно в 2021 році, а потім починають знижуватися. Це свідчить про циклічність процесу реєстрації нових суб'єктів господарювання. Крива, що відображає кількість фізичних осіб-підприємців, має більш виражену тенденцію до зростання та спаду порівняно з загальною кількістю суб'єктів господарювання. Це вказує на більшу динамічність цього сегмента бізнесу. Значення коефіцієнту детермінації ( $R^2$ ) для обох рівнянь регресії перевищує 0,96, що свідчить про високу відповідність моделей до даних. Тобто, квадратичні функції досить точно описують спостережувані тенденції. Отже, на жаль, за прогнозами, обидва показники продовжать знижуватися до 2025 року. Однак, слід зазначити, що точність таких прогнозів залежить від багатьох факторів, які можуть вплинути на реальну ситуацію. Для більш глибокого дослідження існуючої тенденції стану підприємництва в Україні, проаналізуємо динаміку діючих суб'єктів господарювання в Одеській області. Так, наприклад, у період з 2019 по 2022 роки кількість діючих суб'єктів господарювання в Одеській області демонструє зміну, яку можна розділити на два основні етапи: спочатку незначне зростання, а потім різке скорочення. У 2019 році кількість суб'єктів господарювання становила 137 609. У наступному, 2020 році, спостерігається невелике зростання до 138 750 суб'єктів, що відповідає збільшенню на 0,83%. Однак з 2021 року ситуація кардинально змінюється — кількість діючих суб'єктів господарювання починає суттєво скорочуватися. У 2021 році їх кількість зменшилася до 132 857, що на 4,25% менше, ніж у попередньому році. Це скорочення можна пояснити такими факторами, як посилення економічних викликів, зокрема пов'язаних із пандемією COVID-19. Обмеження, впроваджені для боротьби з поширенням

вірусу, негативно вплинули на багато бізнесів, що призвело до закриття підприємств, зниження попиту та скорочення ділової активності.

Найбільш різке падіння відбулося у 2022 році, коли кількість суб'єктів господарювання зменшилася до 117 451, що на 11,6% менше порівняно з попереднім роком. Це значне скорочення пов'язане, ймовірно, з комплексом економічних, соціальних і політичних чинників, серед яких важливе місце займають наслідки повномасштабної війни Росії проти України. Военні дії, руйнування інфраструктури, втрата доступу до ресурсів і ринків збуту, а також зниження інвестиційної активності спричинили масове закриття підприємств або їх тимчасову зупинку. Наразі підприємництво в Україні все ще стикається з рядом проблем, які ускладнюють умови його розвитку. Це, перш за все, Російська агресія, за якої багато підприємств були зруйновані або змушені перевести свою діяльність в інші регіони, що призвело до серйозних економічних та соціальних втрат. Складні та бюрократизовані процедури ведення бізнесу також залишаються однією з головних проблем для підприємців, тривалість процедур, велика кількість необхідних документів та дозволів затягують розвиток бізнесу та стимулюють корупцію, яка є не менш серйозною проблемою, що перешкоджає сталому розвитку підприємства. Високий рівень хабарництва та неякісна адміністративна практика негативно впливають на інвестиційний клімат та рівень довіри до влади.

Підсумовуючи вище наведене, можна зробити кілька важливих висновків щодо сучасного стану та ключових проблем розвитку підприємництва в Україні. Статистичні дані свідчать про нестабільність у динаміці кількості суб'єктів господарювання за період з 2019 по 2022 роки. Перші два роки показують позитивну тенденцію до зростання, однак починаючи з 2021 року, ситуація погіршується, особливо у 2022 році. Це значною мірою зумовлено глобальними та внутрішніми чинниками, серед яких пандемія COVID-19 та повномасштабна війна Росії проти України. Дані щодо Одеської області підтверджують загальноукраїнську тенденцію: після невеликого зростання у 2019-2020 роках кількість діючих підприємств різко скоротилася, особливо у 2022 році, що свідчить про глибокі економічні потрясіння внаслідок війни.

Отже, ключові проблеми, з якими стикається підприємництво, залишаються незмінними – це знищення інфраструктури та підприємств через бойові дії, складність бюрократичних процедур, корупція та слабкий інвестиційний клімат. Усе це створює суттєві перешкоди для розвитку бізнесу та відновлення економіки. Проте, попри всі виклики, підприємницька діяльність залишається важливим елементом економічної системи України. Її підтримка та реформування в умовах війни та післявоєнного відновлення можуть стати основою до швидкого економічного зростання та покращення соціально-економічного стану країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Показники діяльності суб'єктів господарювання. *Державна служба статистики України: сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2024).

2. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2022). *Державна служба статистики України: сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2024).

**Несененко П.П.**

*д.е.н., доцент,*

*професор кафедри економіки, права та управління бізнесом*

**Шулікін Д.Н.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*факультету економіки і управління підприємництвом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сільське господарство є однією з ключових галузей, від якої залежить економічне зростання та розвиток України. Потенціал аграрного сектора значною мірою може стати основою для післявоєнного відновлення економіки, а також сприяти підвищенню ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в країні.

Інвестиційна діяльність – один із способів залучення або формування ресурсів задля забезпечення передумов ефективного та стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств

В умовах військової агресії з боку російської федерації, в Україні спостерігається стійка нестача інвестиційних ресурсів. Недостатній розвиток інвестиційної та фінансово-кредитної систем негативно вплинув на ефективне використання наявних виробничих ресурсів, якість та конкурентоспроможність продукції, а також на технічне та технологічне оновлення галузі.

Основними цілями інвестування є отримання прибутку, збереження капіталу або досягнення соціального ефекту. В сільському господарстві, крім вищенаведених, виникають специфічні цілі інвестування: відтворення родючості земель, забезпечення функціонування біологічних організмів, соціальний захист та забезпечення нормальних умов життя сільського населення [1, с. 83].

Інвестиції в сільське господарство мають свої особливості. Вони проявляються в тому, що поряд з вкладенням капіталу в об'єкти результатів праці людини, як в інших галузях економіки, в сільському господарстві вони здійснюються ще і в об'єкти природи, що при інших рівних умовах робить їх діяльність більш капіталомісткою з тривалим терміном окупності та високими ризиками, оскільки природа живе за своїми законами, управління якими сьогодні або неможливо, або дорого [2, с. 28].

Основні напрями інвестування в сільське господарство включають: збільшення обсягів виробництва, підвищення продуктивності, поліпшення родючості ґрунтів, підтримку біологічного потенціалу рослин і тварин, фінансове оздоровлення підприємств, створення сільськогосподарських об'єднань.



Інвестиційні ресурси є найбільш дефіцитною складовою для будь-якого підприємства. І особливо це стосується аграрних підприємств. Дана тенденція викликана низкою специфічних факторів, що впливають на інвестиційний клімат в аграрному секторі, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов, необхідністю державної підтримки та регулювання, а також потребою в інвестиціях у соціальну сферу та інфраструктуру сільських населених пунктів.

Ефективне використання інвестиційних ресурсів є однією з ключових умов їх залучення. Вони повинні сприяти постійному оновленню основних фондів, підвищенню рентабельності підприємств і своєчасному поверненню кредитних ресурсів.

З метою забезпечення ефективного використання інвестиційних ресурсів потрібно:

- враховувати особливості інвестиційної діяльності в сільському господарстві;
- створити сприятливі умови для залучення інвестицій через удосконалення законодавства, розвиток фінансування, підтримку інновацій і наукових розробок, а також зміцнення соціальної та виробничої інфраструктури в сільській місцевості;
- проводити систематичний аналіз ефективності інвестиційних ресурсів;
- вміти визначати слабкі місця підприємств і розробляти перспективи їх подальшого розвитку.

В умовах воєнного часу склалася ситуація, коли крім вищенаведених факторів впливу на інвестиційний клімат у сільському господарстві, велике значення мають наступні економічні та політичні наслідки:

- систематичне підвищення цін на продукти харчування та корми;
- зростання інфляції;
- постійна загроза руйнування інфраструктури, втрати значних територій посівних площ.

Інвестори зіштовхнулися з новими викликами – економіка України, як і держава в цілому, зазнала величезних втрат, що суттєво впливає на процес залучення інвестиційних ресурсів.

Зазначимо, що обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2022 році склали 409660,0 млн грн. Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, в 2022 році залишаються: промисловість – 30,8%, сільське, лісове та рибне господарство – 12,6%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 9,0%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 8,9%, будівництво – 8,0% [3].

Дослідження тенденцій інвестицій показує, що в абсолютному вираженні інвестиції в сільське господарство України протягом останніх п'яти років зростали (крім 2022), хоча темпи зростання інвестицій протягом 2018-2022 (окрім 2021 року) років зменшувалися. Така ж тенденція спостерігається і щодо

темрів приросту врожайності, обсягів виробництва продукції рослинництва та тваринництва.

Залучення інвестицій позитивно впливає на збільшення виробництва як у рослинництві, так і в тваринництві. Однак на рівень заробітної плати та врожайності воно впливає менш безпосередньо. Незважаючи на зниження обсягів інвестицій, темпи зростання виробництва продукції рослинництва та тваринництва в Україні за період з 2018 по 2022 роки продовжували збільшуватися.

Відновлення інвестиційної активності в Україні значною мірою залежить від стабілізації ситуації в країні та зниження воєнних ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє підтримка міжнародних партнерів, яка може проявлятися як у фінансових вливаннях, так і в політичній підтримці. Міжнародні організації та країни-партнери можуть допомогти Україні залучити інвестиції шляхом надання гарантій безпеки та створення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Серед ключових кроків для залучення інвестицій у сільське господарство є підвищення рівня державної підтримки. Уряд України має зосередитися на формуванні сприятливого інвестиційного клімату, що включає, у першу чергу, стабільне законодавство, податкові пільги та чіткі правила гри для інвесторів.

Крім того, міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Міжнародний валютний фонд (МВФ) можуть відіграти важливу роль у підтримці аграрного сектору України. Вони можуть суттєво збільшити надання кредитів та грантів на технічну допомогу для розвитку та відновлення аграрної інфраструктури.

Таким чином, підводячи підсумки, зауважимо, що попри всі виклики, українське сільське господарство зберігає високий потенціал для зростання та залучення інвестицій. Україна залишається однією з провідних країн у світі з експорту зернових і олійних культур, і цей потенціал не зник навіть під час війни. І навіть більше – світова продовольча криза, спричинена бойовими діями, посилила попит на українську агропродукцію. Однак варто зазначити, що на масштабні інвестиції наша держава реально може розраховувати лише після закінчення бойових дій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кучеренко Ю. А. Особливості інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 82–85. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2018/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/18.pdf) (дата звернення: 18.09.2024).

2. Макаров М.О. Особливості реалізації інноваційної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 8. С. 27–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2009/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2009/7.pdf) (дата звернення: 19.09.2024).

3. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. *Міністерство економіки України: сайт*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiiialnistVUkrainiZa2022-Rik> (дата звернення: 19.09.2024).

**Нестерчук Т.В.**

*здобувачка вищої освіти магістерського рівня  
Миколаївський національний аграрний університет*

*м. Миколаїв*

*Науковий керівник: Сіренко Н.М.*

*д-р.екон.наук, проф.,*

*завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Миколаївський національний аграрний університет*

*м. Миколаїв*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ НА СТІЙКІСТЬ І РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Аграрний сектор України займає визначне місце в міжнародній торгівлі та глобальній продовольчій безпеці. Україна є одним із провідних виробників та експортерів основних сільськогосподарських продуктів, які постачаються до багатьох країн, що стикаються з продовольчими кризами в регіонах Близького Сходу та Східної Африки, впливаючи також на світові ціни на продовольство. До вторгнення агресора Україна забезпечувала 50% зернових запасів для Всесвітньої продовольчої програми ООН (ВПП) — найбільшої гуманітарної організації світу[1].

Військові дії значно вплинули на аграрний сектор України, зумовивши руйнування інфраструктури, знищення активів, замінування полів, окупацію територій і втрату людських ресурсів, що завдає серйозних збитків. За даними Київської школи економіки, станом на грудень 2023 року втрати українського сільськогосподарства оцінюються у 80 мільярдів доларів США[2].

Уряд України та міжнародні партнери вживають заходів для підтримки виробництва й торгівлі під час війни, знижуючи податки, тарифи й квоти, а також розвиваючи нові складські та експортні маршрути. Також були реалізовані програми підтримки малого та середнього агробізнесу через фінансування міжнародними партнерами.

У контексті відновлення України особливого значення набувають цифрові інновації, які здатні забезпечити не лише стійкість аграрних підприємств, але й їхній подальший розвиток. Впровадження сучасних технологій і цифрових рішень дозволить аграріям оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і адаптуватися до змінюваних умов ринку, що є критично важливим для відновлення та зростання аграрного сектора в повоєнний період.

Необхідно підкреслити, що розвиток цифрових технологій в аграрному секторі України значною мірою визначається рівнем зацікавленості та потенціалом агрохолдингів. Згідно з підсумками 2021 року, було виокремлено

п'ять найінноваційніших аграрних підприємств: «Миронівський хлібопродукт», «Нібулон», «Сварог Вест Груп», «AgriLab» та «Кернел»[3].

Прикладами світових AgroTech, які можуть бути ефективно впроваджені в практику українських аграріїв, є[4]:

#### 1. *IoT для збору даних*

Автоматизований збір даних став важливим елементом аграрних процесів. Традиційний моніторинг полів потребує значних затрат часу і ресурсів, тоді як Інтернет речей (IoT) забезпечує віддалений моніторинг через систему датчиків. IoT-інструменти забезпечують збір і передачу даних у режимі реального часу, що дозволяє фермерам контролювати різні параметри, такі як температура, вологість ґрунту, стан рослин та сільськогосподарського обладнання. Розвиток світового ринку IoT-рішень в агробізнесі прогнозується на рівні \$30 млрд до 2030 року з щорічним зростанням на 10%[5].

#### 2. *AI для аналізу даних і прогнозування*

Використання штучного інтелекту (AI) для обробки даних, отриманих з IoT-пристроїв, стає все більш актуальним. AI здатний аналізувати зображення рослин, оцінювати умови їх вирощування та надавати рекомендації для оптимізації аграрних процесів. Світовий ринок AI-рішень у сільському господарстві очікує зростання з \$1.7 млрд у 2023 році до \$4.7 млрд у 2028 році, із середньорічним зростанням на 22.5%[6].

#### 3. *RTK для точності польових операцій*

Технологія Real-Time Kinematic (RTK) дозволяє з високою точністю визначати координати сільськогосподарської техніки в режимі реального часу, що підвищує ефективність польових робіт. Глибока інтеграція RTK з IoT та AI відкриває нові можливості для оптимізації аграрних процесів. Очікується, що технології RTK будуть активно використовуватися для точного землеробства у найближчі роки.

#### 4. *Робототехніка для спрощення задач*

В умовах дефіциту робочої сили робототехніка може суттєво полегшити виконання рутинних і трудомістких завдань, таких як збір врожаю та обробка полів. Світовий ринок сільськогосподарських роботів прогнозується на рівні \$24 млрд до 2028 року, зростаючи на 13% щорічно[4].

Впровадження автоматизації в агробізнес активно підтримується урядами багатьох країн, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності та стійкості аграрного сектору. Технології дозволяють вирішувати проблеми нестачі робочої сили, скорочують витрати на виробництво та підвищують точність і продуктивність польових операцій. Одним із важливих прикладів таких ініціатив є проект Robs4Crops, який фінансується ЄС на суму 7,9 млн євро. Метою цього чотирирічного проекту, очолюваного Wageningen University & Research (WUR), є прискорення впровадження роботизованих та автоматизованих технологій у сільському господарстві Європи. Проект пропонує створення інтегрованих систем, що складаються з інтелектуального обладнання, автономних транспортних засобів і контрольних пристроїв, які взаємодіють між собою для виконання складних польових завдань, таких як механічний контроль бур'янів і

обприскування від шкідників. Ці рішення будуть протестовані у реальних умовах у Франції, Греції, Іспанії та Нідерландах, демонструючи практичні переваги роботизації. Окрім технологічних досягнень, проект досліджує етичні та соціально-економічні аспекти автоматизації, зокрема її вплив на ринок праці, зниження залежності від сезонних робітників, а також можливість зменшення вуглецевого сліду у виробництві сільськогосподарської продукції.[7].

Отже, вплив цифрових інновацій на стійкість і розвиток аграрних підприємств України в умовах повоєнного відновлення є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки не лише в Україні, але й на міжнародному рівні. Цифрові технології, зокрема IoT, штучний інтелект, РТК та робототехніка, здатні суттєво оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і адаптувати аграріїв до нових ринкових умов. Це дозволить Україні не лише відновити свій аграрний сектор після руйнівних наслідків війни, а й закріпити свою позицію як одного з провідних гравців на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції.

*Список використаних джерел:*

1. Сільське господарство України. Від російського вторгнення до європейської інтеграції. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI\(2024\)760432\\_XL.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_XL.pdf) (Дата звернення 24.09.2024)
2. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review (2024) URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_eng.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf) (Дата звернення 24.09.2024)
3. Череп О.Г., Нагаєць С.В., Веремєєнко О.О., Семібратова Є.С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS*, # 1 (271), 2024
4. 4 тренди AgroTech, які будуть драйвити сільське господарство у 2024 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/4-trendi-agro-tech-yaki-budut-drajviti-silske-gospodarstvo-u-2024-roczii> (Дата звернення 25.09.2024)
5. Global Internet of Things (IoT) in Agriculture Market - Industry Trends and Forecast to 2031. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-internet-of-things-iot-in-agriculture-market#:~:text=Data%20Bridge%20Market%20Research%20analyses,period%20of%202023%20to%202030.> (Дата звернення 25.09.2024)
6. AI in Agriculture Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029) URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ai-in-agriculture-market> (Дата звернення 26.09.2024)
7. Robs4Crops project encourages more robotic tech in farming URL: <https://newsflash.tdsynnex.co.uk/industry-updates/robs4crops-project-encourages-more-robotic-tech-in-farming-/4309> (Дата звернення 28.09.2024)

**Нечипоренко А.В.**

*к.е.н.,*

*доцент кафедри фінансів,*

*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,*

*м. Київ*

## **РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні умови господарювання, що характеризують високим рівнем невизначеності вимагають від господарюючих суб'єктів застосування обґрунтованих підходів до управління їхньою діяльністю. Ключовими елементами системи управління підприємством є планування та прогнозування, що уможливають забезпечити підґрунтя для прийняття управлінських рішень та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

У динамічному бізнес-середовищі роль планування дедалі зростає. Планування є однією з основних функцій в системі управління підприємством, що визначає результати діяльності за рахунок [1]:

- встановлення чітких цілей та розробки планів їх досягнення;
- зниження рівня виявлених ризиків;
- забезпечення гнучкості і пристосування до змін.

В свою чергу прогнозування дозволяє передбачати майбутні тенденції ринку, зміни в поведінці споживачів та потенційні ризики. Це також допомагає підприємству бути більш гнучким та адаптивним й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Правильність прогнозу й можливість його застосування залежить зокрема й від наявності інформації у осіб, що приймають рішення. Вид інформації зумовлює можливість використання методу, який буде використовуватися для здійснення прогнозу. Тому надзвичайно важливо уважно вивчити методи й методики, які дозволяють зробити процес прогнозування на підприємстві більш ефективним. Системні методи бізнес-прогнозування допомагають уникати ментальних пасток і виробляти раціональні управлінські рішення, оцінювати альтернативи та можливі сценарії розвитку ситуації, будувати управління компанією на вищому рівні [2].

Прогнозування стало важливою частиною процесу планування. Відповідно планування як функція управління, дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам у ринковому середовищі, допомагає приймати виважені управлінські рішення, підвищує ймовірність досягнення успіху. Зміст функції планування передбачає реалізацію програми дій, створенню та розподілу завдань працівникам чи підрозділам підприємства. Важливим є регулювання виконуваних робіт. Якщо все ж таки відбулися відхилення від основного плану, то необхідно проводити коригування відповідно до поставлених цілей [3].

Планування та прогнозування створюють фундамент для стратегічного та оперативного управління підприємством, дозволяючи рухатися вперед з чітким розумінням цілей та шляхів їхнього досягнення. Адже наявність чітких планів дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділів підприємства, а також працівників, бо кожен розуміє свою роль у досягненні загальних цілей. Це призводить до більш злагодженої роботи всієї компанії.

Важливо відзначити, що планування та прогнозування відіграють важливу роль у фінансовому управлінні підприємства. Вони дозволяють більш точно прогнозувати грошові потоки, оптимізувати структуру капіталу та ефективно управляти інвестиціями. Ефективне фінансове планування та прогнозування є запорукою фінансової стійкості, рентабельності та платоспроможності підприємства.

З огляду на управління ризиками, то за допомогою планування та прогнозування можна обрати необхідний інструментарій для ідентифікації потенційних ризиків та загроз й розробити стратегії щодо їхньої мінімізації. Це в свою чергу підвищує фінансову стійкість підприємства та адаптивність до негативних впливів зовнішнього середовища.

Планування та прогнозування є невід'ємними складовими системи корпоративного управління. Чіткі плани та прогнози дають можливість акціонерам та іншим зацікавленим сторонам оцінювати ефективність діяльності компанії та приймати обґрунтовані рішення [4].

Підсумовуючи, важливо наголосити на тому, що планування та прогнозування відіграють важливу роль в системі управління підприємством, адже дозволяють формулювати довгострокові цілі та розробляти детальні плани їх досягнення, що є основою для розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

#### *Список використаних джерел:*

1. Нечипоренко А. В. Планування в системі управління підприємством. *Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції*. 2014. С. 45–48.
2. Бондаренко Н. Роль прогнозування в системі управління бізнесом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 123–132.
3. Кужелев М. О. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Університету ДФС України*. 2018. № 2. С. 154–168.
4. Кужелев М.О. Корпоративне управління в системі корпоративних відносин: методологічний аспект. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 23.13. С. 199–203.

**Нижниченко О.С.**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ЦЗВФН  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса  
Науковий керівник: **Колесник О.О.**  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ

Актуальність теми полягає в тому, що агропромисловий сектор є ключовим елементом економіки Одеського регіону. Одеська область володіє значними природними ресурсами, сприятливими кліматичними умовами та розвинутою інфраструктурою, що створює передумови для подальшого розвитку сільського господарства, харчової промисловості та експортного потенціалу.

У зв'язку зі змінами клімату, економічними викликами та потребою в інноваціях, аналіз перспектив агросектору важливий для продовольчої безпеки та конкурентоспроможності регіону. Земельний фонд Одеської області становить 3,3 млн. га, в тому числі 2,6 млн. га сільгоспугідь, з них 2,1 млн. га ріллі, 90,4 тис. га багаторічних насаджень, 405,3 тис. га сіножатей та пасовищ. Основні напрями виробничої спеціалізації регіону у рослинництві – вирощування зернових і технічних культур, овочів та винограду, в тваринництві – розведення великої рогатої худоби, свиней, овець і птиці, виробництво молока, м'яса, яєць і вовни. Провідною галуззю рослинництва є зерновиробництво, середньорічні обсяги якого до повномасштабного вторгнення становили понад 5,1 млн. тонн. станом на 2021 рік, та різке зменшення якого відбулося із початком війни – до 3,06 млн. тон. у 2022 році. [1, 2]

При цьому, війна створила серйозні виклики для агропромислового комплексу регіону, серед яких:

*Знищення інфраструктури:* через бойові дії пошкоджено або зруйновано агропромислові об'єкти, такі як склади, елеватори, транспортні мережі. За даними KSE Агроцентру (лютий 2024 року), втрачено понад 181 тис. одиниць техніки, що оцінюється у 5,8 млрд доларів США, з яких 3,17% припадає на Одеський регіон [2, 26].

*Блокада експорту:* через блокаду морських портів Одеського регіону аграрії не можуть вивозити продукцію за кордон, що спричинило її накопичення, зниження цін і втрати для виробників [3].



*Безпека працівників:* бойові дії змусили багатьох працівників залишити робочі місця, викликаючи брак робочої сили, а ті, хто залишився, працюють під загрозою обстрілів.

До викликів, що спричинені військовими діями, додалися й фактори економічного характеру, серед яких:

*Подорожчання ресурсів:* ціни на паливо, добрива та насіння зростають, підвищуючи виробничі витрати й знижуючи рентабельність. Війна порушує ланцюги постачання, ускладнюючи доступ до ресурсів.

*Логістичні проблеми:* блокада чорноморських портів змусила шукати альтернативні маршрути, що збільшило витрати та ускладнило доступ до міжнародних ринків.

*Фінансова нестабільність:* економічна ситуація обмежує можливості агропідприємств у залученні кредитів, ускладнюючи впровадження інновацій.

Попри всі виклики, з якими стикається агропромисловий сектор Одеського регіону під час війни, існує значний потенціал для його відновлення та розвитку. Основні перспективи пов'язані з впровадженням інноваційних технологій, розвитком альтернативних транспортних шляхів та залученням інвестицій у відновлення інфраструктури.

### *1. Впровадження інноваційних технологій*

Подальший розвиток агропромислового комплексу залежить від впровадження сучасних технологій, які підвищують ефективність і адаптивність виробництва. Зокрема, Регіональною програмою розвитку агропромислового розвитку Одеської області на 2019-2025 роки «Аграрна Одещина» (затверджене розпорядженням голови Одеської ОВА від 16.11.2023 № 977/А-2023) передбачається впровадження у виробництво елементів науково-обґрунтованої системи землеробства, передової техніки й технологій вирощування сільськогосподарських культур, розширення можливостей інновацій в аграрному секторі.

Практичне впровадження можливе через:

- Цифрові рішення: платформи для моніторингу процесів і оптимізації ресурсів за допомогою Big Data та штучного інтелекту.
- Точне землеробство: GPS-навігація й автоматизовані системи збору даних для покращення продуктивності.
- Дрони: для моніторингу полів, обробки рослин і збору інформації, що підвищує точність та знижує потребу в ручній праці.

### *2. Розвиток альтернативних транспортних маршрутів*

Блокада чорноморських портів змусила аграріїв шукати нові шляхи для експорту. Розвиток річкового транспорту, зокрема використання Дунаю, є перспективною альтернативою для виходу на міжнародні ринки. Інвестиції в річкову інфраструктуру та модернізацію судноплавства можуть розширити експортні можливості регіону. У 2023 році в портах Дунайського кластеру відкрито 23 нових термінали.

*3. Інвестиції у відновлення аграрної інфраструктури та стимулювання внутрішнього виробництва.*

Відновлення агропромислового сектору Одеського регіону потребує значних внутрішніх і міжнародних інвестицій для відбудови інфраструктури, пошкодженої війною, включаючи елеватори, склади та транспортні шляхи. Це не лише поверне сектор до довоєнного рівня, але й дозволить модернізувати виробничі потужності для ефективнішої роботи. Зростання внутрішнього попиту на сільськогосподарську продукцію відкриває нові можливості для агровиробників, а державні програми підтримки фермерів і малих підприємств можуть допомогти компенсувати втрати на експортних ринках та забезпечити продовольчу безпеку.

Залучення міжнародних інвестицій і технічної допомоги суттєво прискорить відновлення інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Відновлення і розвиток агропромислового комплексу регіону, навіть в умовах війни, можливі завдяки інноваціям, новим транспортним шляхам і активній участі інвесторів у відбудові інфраструктури.

Агропромисловий сектор Одеського регіону має значний потенціал для відновлення та розвитку, навіть попри виклики війни. Впровадження сучасних технологій, міжнародна співпраця та підтримка місцевих виробників сприятимуть сталому економічному зростанню регіону й підвищенню його конкурентоспроможності на світових ринках. Після завершення бойових дій, регіон має можливості для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про внесення змін до рішення обласної ради від 21 грудня 2018 року № 837-VII «Про затвердження регіональної Програми розвитку агропромислового комплексу Одеської області на 2019-2023 роки «Аграрна Одещина»: Розпорядж. від 16.11.2023 р. № № 977/A-2023. URL: [https://oda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/dodatok\\_№3\\_programa\\_agrarna\\_odeshhyna.pdf](https://oda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/dodatok_№3_programa_agrarna_odeshhyna.pdf) (дата звернення: 26.09.2024).

2. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/> (дата звернення: 26.09.2024).

3. В травні Україна зменшила експорт агропродукції та збільшила продаж продукції металургії. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-travni-ukraina-zmenshyla-eksport-ahroproduksii-ta-zbilshyla-prodazh-produktsii-metalurhii> (дата звернення: 26.09.2024).

*Ніжніков О.М.*

*аспірант,*

*Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля,*

*м. Київ*

## **ДІАГНОСТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Для стійкого розвитку економіки України важливе значення набуває розвиток інноваційної діяльності підприємств. Пріоритетний напрямок розвитку інноваційної діяльності може розглядатися як взаємозв'язок між конкурентними позиціями окремого підприємства та його інноваційним потенціалом.

Дослідження питань оцінки інноваційного потенціалу підприємств займає значне місце у працях вітчизняних [1, 2] та зарубіжних [4] вчених. Але й досі не сформувався загальний підхід до методів і критеріїв його оцінки. Метою дослідження є розгляд існуючих підходів до розв'язання цієї проблеми.

Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності.

На наш погляд, виходячи з аналізу економічної літератури, доцільно розглядати внутрішню структуру інноваційного потенціалу (його ресурсну частину) як сукупність наступних складових: кадрова, виробничо-технологічна, науково-технічна, фінансова, організаційно-управлінська, інформаційна. За таким підходом інноваційний потенціал слід визначати як системну сукупність виробничо-технологічних, науково-технічних та інформаційних ресурсів, що спрямовуються в інноваційну сферу та функціонують за допомогою фінансових та кадрових сил, направлених відповідним організаційно-управлінським персоналом, з метою реалізації інноваційної діяльності для задоволення потреб суспільства.

Тоді рівень інноваційного потенціалу підприємства можна навести у вигляді залежності:

$$РІП = \{ (C_k, C_{вт}, C_{нт}, C_{ф}, C_{оу}, C_i) \}, \quad (1)$$

де  $C_k$  – рівень кадрової складової інноваційного потенціалу;

$C_{вт}$  – рівень виробничо-технологічної складової інноваційного потенціалу;

$C_{нт}$  – рівень науково-технічної складової інноваційного потенціалу;

$C_{ф}$  – рівень фінансової складової інноваційного потенціалу;

$C_{оу}$  – рівень організаційно-управлінської складової інноваційного потенціалу;

$C_i$  – рівень інформаційної складової інноваційного потенціалу.

Найбільш розповсюдженими підходами до оцінки інноваційного потенціалу є діагностичний та детальний [2].

Схема діагностичної оцінки інноваційного потенціалу підприємства така: оцінка управляючих впливів; оцінка стану зовнішнього середовища; ведення каталогу діагностичних параметрів, що характеризують зовнішні прояви (політичні, економічні, соціальні, технологічні); ведення каталогу структурних параметрів, що характеризують внутрішній стан організації; установа взаємозв'язку структурних і діагностичних параметрів системи; спостереження діагностичних параметрів і обробка статистичних даних; оцінка структурних параметрів; визначення інтегральної оцінки потенціалу організації.

Аналіз заснований на широко поширеній в економічній теорії і господарській практиці методиці оцінки фінансової стійкості, що включає аналіз наявності і достатності власних і позикових джерел формування запасів [1]. Інформаційною базою такого аналізу є матеріали фінансової звітності підприємства.

Використання методики припускає розрахунок нижченаведених показників: наявність власних оборотних коштів, наявність власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел для формування запасів і витрат, загальна величина основних джерел засобів для формування запасів і витрат.

На основі цих показників, які характеризують наявність джерел, що формують запаси і витрати для виробничо-господарської діяльності, розраховуються величини, які дозволяють оцінити розмір (достатність) джерел для покриття запасів і витрат: надлишок (+) или недолік (-) власних оборотних коштів; надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат; надлишок (+) або недолік (-) загальної величини основних джерел для формування запасів і витрат. Ці показники можна використовувати як базу для класифікації інноваційно-фінансової стійкості, або інноваційного потенціалу підприємства.

За результатами обчислення вищезазначених показників можна виділити чотири основні типи інноваційного потенціалу підприємства, які дозволяють відповісти на питання: чи під силу підприємству упровадження нової технології в господарський оборот при одночасному забезпеченні фінансових потреб поточної виробничо-господарської діяльності: високі інноваційні можливості; середні інноваційні можливості; низькі інноваційні можливості; нульові інноваційні можливості.

Таким чином, визначення типу інноваційного потенціалу за даними підходами дозволяє оцінити правильність вибраного напрямку інноваційного розвитку з позицій економічної стійкості підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Верба В.А., Новиков І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки, 2019, № 3. С. 23.
2. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. Фінанси України, 2021, № 10. С. 61–65.
3. Darbelet M., Lauginie J.M. Economie d'entreprise. Les Editions FOUGER. – Paris. – 1993. – P. 192.

**Новак О.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри світової економіки,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

**Тихоміров М.Д.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Державний торговельно-економічний університет,*

*м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНА КОМПОНЕНТА В ЕКОНОМІЧНОМУ СПІВРОБІТНИЦТВІ КРАЇН**

В XXI ст. інновації стали більш впливовою моделлю економічного зростання завдяки стрімкому поширенню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що супроводжує процес глобалізації. Традиційне співробітництво між країнами, що зосереджувалося на обміні товарами та послугами, трансформується у бік поширення спільних інноваційних проєктів, які відіграють вирішальну роль у диверсифікації економічних відносин між країнами в останні роки. При цьому результативність створення або реалізації інноваційних проєктів на національному рівні залежить як від інституційного та культурного середовища, так і від рівня розвитку технологій та інновацій. Досліджуючи нові сфери інноваційної співпраці, країни можуть відкрити нові джерела зростання та створення робочих місць, підвищити свою конкурентоспроможність тощо. Крім того, економічна співпраця в інноваційній сфері сприяє розширенню культурних обмінів та побудові довготривалих партнерських відносин.

Для того, щоб зрозуміти важливість інноваційної співпраці країн для їх економічного розвитку необхідно визначити термін «інновація». Одне з поширених уявлень про інновації полягає в тому, що вони пов'язані з розробкою абсолютно нових, передових рішень для вибагливих клієнтів, шляхом використання найновіших досягнень у галузі знань. Ці інновації зазвичай розглядаються як такі, що здійснюються високоосвіченою робочою силою в компаніях з інтенсивними дослідженнями та розробками (R&D) та міцними зв'язками з провідними центрами передового наукового досвіду. Однак існує й інший погляд на термін. Інновації як спосіб випробувати нові або вдосконалені продукти, процеси або види діяльності - є аспектом більшості видів економічної діяльності [1]. Це стосується не лише технологічно нових продуктів і процесів, але й удосконалень у логістиці, дистрибуції та маркетингу. У так званих низькотехнологічних галузях також може відбуватися багато інновацій, а економічні ефекти можуть значними [2]. Термін «інновація» може використовуватися для позначення змін, які є новими для національного контексту певної країни, навіть якщо їхній внесок у глобальну середу знань є

незначним. У цьому ширшому сенсі інновації можуть бути настільки ж актуальними в країнах, що розвиваються, як і в інших частинах світу. Хоч їхні результати є менш впізнаними, ніж відомі прориви у світі високих технологій, немає підстав вважати, що їхній сукупний соціальний та економічний вплив є меншим [3]. І цей аргумент також переконливо підтверджується даними опитувань інноваційної діяльності фірм, про які йтиметься нижче.

Питання про вплив технології та інновації на економічний розвиток, є суперечливим, і обґрунтовуючи стратегії співпраці, потрібно проаналізувати досвід деяких країн світу. Наприклад кейс про індустріалізацію Німеччини в минулому сторіччі, дозволяє чітко зрозуміти природу технології, важливість умов для технологічного та економічного наздоганяння за рахунок того, що технологія вважалася суспільним благом, вільно доступним для всіх. До недавнього часу не було багато даних для вивчення зв'язку між інноваціями й поширенням технологій, з одного боку, та економічним розвитком, з іншого. Але протягом останніх кількох десятиліть національні уряди та міжнародні організації доклали більше зусиль для збору статистичних даних і використання інвестиції для отримання показників технологічного потенціалу країн, у тому числі тих, що розвиваються.

Важливим аспектом ефективного економічного співробітництва є врахування міри залежності технологічної діяльності переважно від «побічних ефектів» із зовні у країнах, що розвиваються. На розбудову національного потенціалу найбільше впливає внутрішня політика, але цей процес також залежить від іноземних джерел знань і технологій, які можуть надходити різними каналами, такими як міграція, торгівля та прямі іноземні інвестиції. Багато економічних теорій та прикладних робіт (див., наприклад, [4; 5]) свідчать про те, що для всіх країн світу, окрім найбільших, іноземні джерела домінують, і багато політичних порад країнам, що розвиваються, ґрунтуються на цій презумпції.

#### Список використаних джерел:

1. Bell, M., & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. *Industrial and corporate change*, 2(2), 157-210. <https://doi.org/10.1093/icc/2.2.157>
2. Von Tunzelmann, N., & Nassehi, S. (2004). Technology policy, European Union enlargement, and economic, social and political sustainability. *Science and Public Policy*, 31(6), 475-483. <https://doi.org/10.3152/147154304781779723>
3. Fagerberg, J., Srholec, M., & Knell, M. (2007). The competitiveness of nations: Why some countries prosper while others fall behind. *World development*, 35(10), 1595-1620. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.01.004>
4. Coe, D. T., & Helpman, E. (1995). International r&d spillovers. *European economic review*, 39(5), 859-887. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(94\)00100-E](https://doi.org/10.1016/0014-2921(94)00100-E)
5. Grossman, G. M., & Helpman, E. (1991). Trade, knowledge spillovers, and growth. *European economic review*, 35(2-3), 517-526. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(91\)90153-A](https://doi.org/10.1016/0014-2921(91)90153-A)

**Новаковська Є.В.**  
здобувачка вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса  
**Карпов В.А.**  
к.е.н., доцент,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **ОСНОВИ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У СФЕРІ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ В УКРАЇНІ**

Бізнес-ідея полягає у відкритті Центру догляду за тваринами, який пропонуватиме широкий спектр послуг для домашніх улюбленців.

Метою цього бізнесу є забезпечення комфортних, безпечних та високоякісних умов для тварин під час відсутності їхніх власників. Це дозволить власникам спокійно займатися особистими справами або подорожувати за межами свого місця проживання.

Основні послуги Центру включатимуть готель для тварин, ветеринарну допомогу, грумінг, зоомагазин, а також послуги кремації. Проєкт орієнтований на власників тварин, які шукають надійні та комфортні рішення для догляду за своїми улюбленцями під час їхньої відсутності. Звісно, задля ефективного ведення бізнесу, необхідно орієнтуватись у законодавчих і правових норм, що регулюють підприємницьку діяльність у даній сфері. Саме тому вкрай важливо провести аналіз у даній області.

Для початку ведення бізнесу необхідно визначити, до якого саме виду підприємницької діяльності належить Центр догляду за тваринами. Це можна зробити за допомогою класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). КВЕД — це система кодів, яка охоплює всі можливі сфери діяльності підприємців. Цей код встановлюється під час реєстрації суб'єкта підприємництва та відображає його основний вид діяльності. Для вибору КВЕД можна скористатися державним сервісом, який допоможе підібрати коди різних видів економічної діяльності. Спочатку потрібно вибрати сектор — галузь, у якій планується вести бізнес. Потім обирається розділ, що є більш детальним описом діяльності. Далі визначаються група та сам КВЕД. На кожному етапі надаються пояснення стосовно сектору, розділу, групи або КВЕДу, а також зазначається, у яких випадках обраний КВЕД може бути непридатним. [1]

Центр догляду за тваринами планує виконувати такі види діяльності, як утримання домашніх тварин, догляд за ними, їх транспортування та кремація. Інші послуги надаватимуть фахівці, які орендуватимуть приміщення в Центрі.

Для легального ведення економічної діяльності необхідно зареєструвати наступні КВЕДи:

1. 96.09 «Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.». Цей клас включає утримання домашніх тварин, зокрема їх дресирування та догляд.
2. 96.03 «Організація поховань і надання супутніх послуг». Цей клас охоплює поховання та кремацію тварин.
3. 68.20 «Надання в оренду та управління власним чи орендованим нерухомим майном». Цей клас охоплює оренду та управління нерухомістю, зокрема нежитловими приміщеннями для утримання тварин.
4. 49.32 «Надання послуг таксі». [2]

Виходячи з цього, також необхідно визначити та чітко окреслити вибір організаційно правової форми господарювання, та вибрати систему оподаткування, згідно якої функціонуватиме бізнес.

Організаційно-правова форма господарювання визначає спосіб ведення бізнесу, встановлює правову основу, регулює відносини між засновниками та режим майнової відповідальності. [3,4] Вона також визначає порядок створення, реорганізації, ліквідації підприємства, управління та розподілу прибутку. Кожна форма має свої переваги та обмеження, а вибір залежить від виду діяльності, розміру підприємства та фінансових можливостей.

В Україні основними формами є: фізична особа-підприємець; приватне підприємство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; виробничий кооператив; обслуговуючий кооператив; споживчий кооператив.

Відкриття Центру догляду за тваринами є перспективною бізнес-ідеєю, яка має на меті забезпечення високоякісного догляду за домашніми улюбленцями під час відсутності їхніх власників. Для легального ведення діяльності центру необхідно пройти кілька ключових етапів. По-перше, важливо зареєструвати відповідні КВЕДи, які охоплюють всі види послуг, що будуть надаватися. По-друге, необхідно вибрати організаційно-правову форму, Вибір форми може варіюватися від фізичної особи-підприємця до товариства з обмеженою відповідальністю, в залежності від розміру бізнесу та його фінансових можливостей. На завершення, варто також визначити систему оподаткування.

#### *Список використаних джерел:*

1. КВЕД: що це таке, для чого він потрібний та як обрати. URL: <https://ucap.io/kved/> (дата звернення: 24.09.2024).
2. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL: <https://services.dtkr.ua/classifiers/kved/> (дата звернення: 24.09.2024).
3. Організаційно-правова форма в Україні. URL: Організаційно-правова форма в Україні — Вікіпедія (wikipedia.org) (дата звернення: 24.09.2024).
4. Вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності. URL: <https://joiner.org.ua/osnovy-ekonomiky/vybir-orhanizatsiino-pravovoi-formypidpriemnytskoi-diialnosti.html> (дата звернення: 24.09.2024).



**Оглобліна В.О.**

*к.е.н., доцент*

*доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів*

**Ардикуце І.О.**

*здобувач PhD, спеціальність 073 «Менеджмент»*

*кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

**Лукашов М.С.**

*магістр, I курс, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,*

*страхування та фондовий ринок»*

*кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,*

*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні*

*Запорізького національного університету,*

*м. Запоріжжя*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВІВ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Управління портфелем активів банку є дуже важливою та актуальною задачею в умовах сучасної фінансової системи. Управління портфелем активів допомагає банку забезпечити оптимальну структуру його активів, зменшити ризики та збільшити доходи. Серед інших причин необхідності управління активів можна виокремити забезпечення фінансової стабільності, зобов'язання дотримання різноманітних нормативних актів, відповідність потребам клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності.

Дослідження Lamothe та ін. (2024р.) показало, що найприбутковіші банки розташовані в країнах, які посідають провідні позиції в рейтингу за розміром активів. Ці країни характеризуються макроекономічним середовищем з вищими темпами інфляції, нижчим рівнем безробіття, високим ВВП на душу населення, а також вищими темпами зростання ВВП і процентними ставками. Згідно з Ferrouhi (2018), традиційними показниками ефективності є рентабельність активів ROA, рентабельність капіталу ROE та чиста процентна маржа NIM. Рентабельність активів (ROA) вимірює, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку [1].

Портфель активів банку можна розглядати як сукупність однорідних активів банку, які згруповані в різні портфелі по ознаці однорідності: кредитний, інвестиційний, торговельний тощо [2]. Склад портфеля активів банку може змінюватися залежно від його розміру, місця розташування та бізнес-моделі. Банки можуть мати кілька портфелів активів аби диверсифікувати свій ризик і отримувати дохід із різних джерел. Існують різні типи портфелів банківських активів, кожен з яких має свої унікальні характеристики та профілі ризику, серед них портфель нерухомості, кредитний, комерційний, інвестиційний, торговий та портфель інших активів.

Банки зазвичай активно управляють своїми портфелями, щоб збалансувати

ризик і прибутковість, а також відповідати нормативним вимогам. Управління портфелем активів банку - це процес, в рамках якого банк здійснює оптимальний вибір структури портфеля і розподіл своїх ресурсів для досягнення максимальної прибутковості при прийнятному рівні ризику. Основні завдання управління портфелем активів банку включають оптимізацію портфеля, ризик-менеджмент, диверсифікацію, аналіз та прогнозування, моніторинг та контроль, а також забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку банку, а також забезпечення постійного зростання ринкової вартості банку [3].

Управління портфелем активів банку є складним процесом, який потребує постійного аналізу та моніторингу фінансових ринків, а також використання різних методів аналізу та моделювання ризиків. Обираючи методи управління активами банку, слід враховувати ряд факторів, таких як ризики, прибутковість та ліквідність. Банк має досліджувати ризики, що можуть виникнути з різних джерел, включаючи кредитний ризик, ринковий ризик, ліквідний ризик та операційний ризик. Остаточний вибір методу управління портфелем активів залежить від конкретної ситуації банку, його стратегії та потреб. Тому важливо ретельно проаналізувати всі фактори та вибрати найбільш ефективний метод управління активами.

Концептуальні підходи до управління активами й пасивами та його результатів повинні відповідати певним вимогам. Ці вимоги накладають відбиток на саме управління і повинні обов'язково виконуватись на кожному етапі. Можна виділити такі найважливіші принципи управління активами:

1. Системність: кожний досліджуваний об'єкт повинен розглядатись як складна система, що включає ряд елементів пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем тим чи інакшим чином.

2. Науковий характер: управління має базуватись на положеннях діалектичної теорії пізнання, враховувати вимоги економічних законів розвитку, використовувати досягнення НТП і новітні методи економічних досліджень.

3. Комплексність: управління активами має охоплювати всіх ланки і сторони діяльності, та всебічно вивчати причинні залежності в діяльності банку.

4. Плановість: управління активами має проводитися періодично й за планом. Тобто існує необхідність планування управлінської роботи в банку, розподілу обов'язків між виконавцями і контролю за дотриманням плану.

5. Оперативність: управління включає в себе вміння швидко і чітко оцінювати ситуації, приймати управлінські рішення і втілювати їх в життя.

Найбільшим українським банком за обсягом активів і провідним гравцем на роздрібному банківському ринку є АТ КБ «ПриватБанк». За даними Національного банку України кількість клієнтів перевищує 19 мільйонів [4]. Портфель активів ПриватБанку є слабо диверсифікованим, а структура активів не відповідає оптимальним значенням, банку варто переглянути частки кредитного та інвестиційного портфелів задля зниження рівня ризиковості портфеля активів. Для цього банку необхідно проводити регулярну оцінку ризиків, урізноманітнити портфель, здійснювати постійний аналіз даних,

прогнозування та використання технологій, таких як машинне навчання та штучний інтелект, постійне навчання співробітників, співпрацювати з клієнтами тощо. Стратегія управління портфелем активів ПриватБанку можна вважати вдалою, доки діяльність банку не стане збитковою. ПриватБанк, як і будь-який інший банк, використовує різноманітні стратегії управління своїм портфелем активів залежно від своїх бізнес-цілей та пріоритетів управління ризиками.

Управління портфелем активів банку потребує комплексного підходу. Одночасно головним є досягнення завдання із знаходження ефективних шляхів зниження ризиків та отримання достатнього прибутку для збереження коштів вкладників та забезпечення життєздатності банку. Рівень ефективності управління активами вважається ключовим фактором для збільшення стабільності, надійності, ліквідності та прибутковості банківської діяльності. Менеджмент банку має змогу обирати серед різноманітних методів описаних вище, при цьому керуючись основними принципами управління активами та обмежуючись у своїй діяльності впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [5].

Підсумовуючи, управління портфелем активів є ключовою складовою банківської діяльності, що впливає на фінансові результати та стійкість банку. Управління активами банку включає в себе вибір стратегій та методів, що допомагають банку досягти своїх бізнес-цілей та знизити ризики, пов'язані зі змінами на ринку, а також попередній аналіз фінансового стану банку та подальшу оцінку ефективності управління портфелем активів. Управління портфелем активів є значущим інструментом для забезпечення конкурентної позиції банку на ринку. Якісний фінансовий менеджмент банку дозволяє пропонувати конкурентні умови клієнтам, швидко справлятися у разі настання кризових періодів в економіці країни та світу, й відповідно забезпечує прибуткову діяльність банку в сучасних умовах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О., Оглобліна В.С. Прибутковість банків країн ЄС зі схожими макроекономічними характеристиками: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (09–10 травня 2024 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н.Г.Метеленко; ЗНУ. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 348-353.
2. Єріс Л. М. Комплексний аналіз якості активів банку *Вісник Дніпропетровського національного університету: Серія Економіка*. 2010. № 2. С 7-12.
3. Рибалка О.О. Підходи до управління прибутком банку. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №11. С. 161-167.
4. Огляд банківського сектору. *Офіційний сайт НБУ*: веб-сайт. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2023-02.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4) (дата звернення 29.09.2024).
5. Жерліцин Д.М., Оглобліна В.О. Напрями підвищення ефективності кредитної діяльності банків в умовах посткризового розвитку банківського сектору економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С. 142 – 145.

**Огребчук В.А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

*м. Львів*

**Шушкова Ю.В.**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри фінансового менеджменту*

*Львівського національного університету імені Івана Франка*

*м. Львів*

## **ІННОВАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сьогоднішній день, умови сталого розвитку економіки стають все більш пріоритетними для суспільства через низку екологічних та соціальних проблем. Фінансова безпека у цьому контексті включає в себе не лише забезпечення прибутковості, але й збереження ресурсів та їх збалансоване використання. Фінансова безпека підприємств стає критичною для їхньої стійкості в умовах змін та потребує ретельного фінансового планування та забезпечення стабільності фінансового стану підприємств. Безповоротність цих змін актуалізує дослідження фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку економіки країни.

Фінансова безпека СГП є важливою складовою економіки сталого розвитку, яка, в свою чергу, пропонує комплексний шлях до підвищення фінансової стійкості, збільшення рентабельності, покращення іміджу та зменшення впливу на навколишнє середовище. Впровадження принципів сталого розвитку допомагає справлятися із ризиками, стимулювати зростання та забезпечити довгострокову стабільність. Основними напрямками підвищення фінансової безпеки СГП є (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Основні напрямки підвищення фінансової безпеки СГП**

Беззаперечно, в умовах мінливої економічної ситуації та жорсткої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції впровадження

інноваційних технологій стає одним із ключових факторів підвищення фінансової безпеки СГП.

Основними напрямками інноваційного менеджменту, зокрема, є:

- *дизайн-мислення* (використання емпатії та креативності для вирішення складних проблем);
- *гнучке управління* (гнучкість, співпраця та швидка інтеграція, для того аби СГП працювали швидко та ефективно);
- *економне управління* (усунення відходів, оптимізація процесів та постійне підвищення ефективності);
- *цифрова трансформація* (використання технологій і даних для оптимізації процесів, покращення комунікації та покращення процесу прийняття рішень) [1].

Застосування інноваційного менеджменту має вирішальне місце для СГП, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та процвітати в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. Для забезпечення модернізації агропромислового виробництва зарубіжні країни використовують деякі інноваційні стратегії управління:

1. *США*: точне сільське господарство – використання технологій точного землеробства, таких як трактори з GPS-керуванням, дрони, датчики для підвищення ефективності, зменшення відходів і максимізації врожаю. Точне землеробство також допомагає приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних у реальному часі.

2. *Бразилія*: стале сільське господарство – впровадження екологічних методів ведення сільського господарства, які зменшують використання пестицидів і добрив, зберігають воду та природні середовища проживання. Це включає використання інтегрованої боротьби зі шкідниками, сівозміни та нульового землеробства.

3. *Канада*: інвестиції в сільськогосподарські технології, щоб підвищити продуктивність, зменшити витрати та мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Це включає в себе розробку нових сортів сільськогосподарських культур, передових систем зрошення та розумних технологій землеробства.

4. *Австралія*: управління ланцюгом постачання – використання методів управління ланцюгом постачання задля підвищення ефективності агропромислового виробництва. Це включає кращу координацію між сільськогосподарськими підприємствами, переробниками та роздрібними торговцями, а також використання аналітики даних для оптимізації логістики та зменшення відходів.

*Україна* показує успішний досвід використання методів органічного землеробства, які включають природні добрива та пестициди, сприяння оздоровлення ґрунтів та зменшення впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе використання сівозміни, покривних культур та консерваційного обробітку ґрунтів.

Успішне впровадження інноваційних технологій вимагає поєднання стратегій управління, зокрема, двох із основних концепцій – *подібність* (СГП

оптимізують свої виробничі системи шляхом виявлення схожості між ними (різні регіони, галузі та практики)) та *авторитетність* (посилання на важливість сильного керівництва та управління для стимулювання інновацій та модернізації). Шляхом визначення подібності та використання спільних знань і ресурсів, а також забезпечуючи сильне керівництво та управління, такі країни, як США, Бразилія, Канада, Індія, Австралія і Україна можуть забезпечити більшу стійкість та підвищити фінансову безпеку сільськогосподарських підприємств.

Ще одним із ефективних напрямів підвищення фінансової безпеки СГП є державна підтримка, яка дозволить підприємствам зменшити фінансову вразливість від численних викликів. До основних напрямків державної підтримки належать: субсидування СГП, надання кредитів на пільгових умовах, допомога у страхуванні ризиків, фінансування інвестиційних проектів СГП, підтримка освітніх програм для підготовки кадрів для СГП, а також наукових досліджень в аграрній сфері, зниження податків, спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу тощо.

Отже, перспективи підвищення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств у контексті економіки сталого розвитку включають ряд ключових напрямків:

- *розробка та впровадження інноваційних технологій і методів у сільському господарстві* може допомогти підприємствам підвищити продуктивність, ефективність використання ресурсів та зменшити негативний вплив на довкілля;

- *розвиток фінансових інструментів та механізмів страхування* може зменшити фінансові ризики для сільськогосподарських підприємств у разі природних катастроф, економічних коливань чи інших непередбачених обставин;

- *сприяння доступу до фінансових ресурсів та кредитування* може забезпечити необхідний капітал для розвитку та модернізації сільськогосподарських підприємств у напрямку сталого виробництва;

- *підвищення фінансової грамотності серед фермерів та управлінців сільськогосподарських підприємств* дозволить їм краще управляти фінансовими ресурсами та ризиками, що сприятиме стійкому розвитку їхнього бізнесу.

Узагальнюючи, перспективи підвищення фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств у контексті економіки сталого розвитку залежать від комплексного підходу, що об'єднує в собі інновації, фінансову підтримку та підвищення фінансової грамотності.

*Список використаних джерел:*

1. Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. S. Khalatur et al. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Vol. 3, no. 50. P. 341–356. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4050> (date of access: 17.09.2024).

2. Trusova N. V., Gryvkivs'ka O. V. Formation of the financial security of agricultural business entities. January. 2020. DOI:10.31673/2415-8089.2020.015463 URL: [https://www.researchgate.net/publication/348342713\\_Formation\\_of\\_the\\_financial\\_security\\_of\\_agricultural\\_business\\_entities](https://www.researchgate.net/publication/348342713_Formation_of_the_financial_security_of_agricultural_business_entities) (date of access: 17.09.2024).

**Олійник Н.М.**

*к.т.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки*

**Данюк Д.Г.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»,*

*Херсонський національний технічний університет,*

*м. Херсон – м. Хмельницький;*

*Технічний університет прикладних наук міста Аугсбурга,*

*м. Аугсбург*

**Сенчин О.В.**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка»,*

*Херсонський національний технічний університет,*

*м. Херсон – м. Хмельницький*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ «ZOTT SE & CO. KG»)**

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створення, функціонування та розвитку кожного економічного агента, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості його реалізації [1, с. 13]. Основний профіль планової, організаційної та управлінської діяльності підприємства, а також головні цілі й завдання поточного планування, організації та управління виробництвом визначає план виробництва продукції [2, с. 135].

Планування виступає як ключовий елемент стратегічного управління в соціально-економічних системах. Воно дозволяє визначити цілі та завдання, необхідні для досягнення успіху в управлінні. Від формулювання стратегії до реалізації конкретних дій, планування надає межі для орієнтації та дії всіх учасників системи [3, с. 230].

Планування в німецькій компанії «Zott SE & Co. KG» складається з 25 фаз, які діляться на пакети завдань, групи завдань і на окремі завдання. Загалом планування включає у себе 190 пакетів завдань та 1063 завдання. Кожне окреме завдання має свої характеристики. По-перше, до таких характеристик відноситься коротка назва завдання. Наприклад у десятій фазі планування зустрічається завдання, яке має таку коротку назву «Sachkostenplanung CE-PL – MA – BUKR 0200 und Verrechnungsstruktur». Перекласти та розшифрувати назву можна таким чином:

- Sachkostenplanung: планування матеріальних витрат;
- CE-PL: CORE Europe, Polen und Baltikum: вказує на Європу, а саме Польщу та країни Балтії;

- MA: вказує на те, що це маркетингові витрати;
- BUKR: Buchungskreis: за визначенням це можна перекласти як місце обліку витрат, тобто це найменша організаційна одиниця, яка має свій повний автономний бухгалтерський облік;
- 0200: це номер цієї організаційної одиниці, в даному випадку це підприємство «Zott Polen Sp. z.o.o.», тобто виробництво компанії в Польщі;
- Verrechnungsstruktur: розрахункова структура.

Тобто, цю назву можна розшифрувати як «Планування матеріальних витрат у сфері маркетингу та їх розрахункової структури для підприємства «Zott Polen Sp. z.o.o.» в Польщі та країнах Балтії». Таку скорочену назву має кожне з 1063 завдань. Окрім назви, за кожним завданням окремо закріплено організаційну одиницю, на яку спрямовано завдання, а також відповідальних за виконання даного завдання, одного оперативного відповідального, і ще одного відповідального з боку концерну. Також зазначається галузь контролінгу, яка відповідальна за контролінг цього завдання, як наприклад контролінг продажів, або контролінг виробництва. Окрім цього вказується дата початку та кінця роботи над конкретним завданням, а також календарний тиждень, на який приходить ця дата.

Процес планування є дуже складним та трудомістким, він потребує поетапної співпраці великої кількості робітників. У 2023 році в німецькій компанії «Zott SE & Co. KG» планування на 2024 рік розпочалося 5 квітня, а закінчилося 18 листопада. Таким чином, процес планування на підприємстві тривав 227 календарних або 156 робочих днів за вирахуванням вихідних та святкових днів, тобто 7,5 місяців, більше половини календарного року.

Усі фази планування можна поділити на групи за наступними принципами:

- за критичністю: критичні та субкритичні.
- за предметом планування: фази планування виробництва; фази планування реалізації; допоміжні фази планування.

Знаючи усі фази та характеристики, можна побудувати критичний шлях процесу планування на підприємстві і зробити висновки щодо нього.

Компанія «Zott SE & Co. KG» активно використовує різне програмне забезпечення протягом усього циклу планування своєї діяльності, від його початку, і до самого його завершення.

Загалом в німецькій компанії «Zott SE & Co. KG» для планування використовується 4 основні програми: Excel, BW (Business Warehouse), SAP, SAC. Ці 4 програми складають майже 100% програмного забезпечення, яке використовується на підприємстві для повного циклу планування, і утворюють таким чином системний ландшафт планування та прогнозування на підприємстві, що зображено на рисунку 1.

Зокрема, дані програми, що утворюють цей ландшафт використовуються для наступних конкретних цілей та завдань:

- Excel: створення та використання шаблонів планування, підготовка даних, аналіз та звітування;



- BW (Business Warehouse): планування продажів та внутрішніх продажів всередині концерну, використання як бази для звітування;
- SAP (стандарт): підрахунок фінансових результатів, планування місць виникнення витрат, визначення тарифів, проведення калькуляції, розподіл накладних витрат; SAP (власні розробки): планування виробництва;
- SAC (звітування): аналіз планових та фактичних показників, прогнозування та аналіз прогнозованих показників.



*Рис. 1. Системний ландшафт планування в німецькій компанії «Zott SE & Co. KG»  
Джерело: побудовано авторами*

Підсумовуючи, можна сказати про процес планування на підприємстві є дуже складним, довгим та трудомістким. При цьому він є дуже технологічним та інноваційним. До плюсів даного процесу на підприємстві можна віднести його спланованість, структурованість, зворотній зв'язок, планування за допомогою циклів, активне використання програмного забезпечення, а також постійну орієнтацію не на суто фінансові показники, а на результат «Продукт-клієнт». Завдяки цим аспектам механізм планування на підприємстві є добре налагодженим, не застійним, а завжди відкритим до нових покращень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.- метод. посіб. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
2. Oliinyk N. M., Makarenko S. M., Mustratova K. O. Planning of sales of enterprise products in modern realities. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 135-139. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/866>
3. Олійник Н. М., Верін О. Є., Смоляк О. С. Роль планування в ефективному управлінні, контролі та стимулюванні розвитку соціально-економічних систем. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 21-22 берез. 2024 р.)*. Харків : ДБТУ, 2024. Ч. 2. С. 229-232.

*Ордуханов Т.Г.*

*аспірант*

*Кришталь Г.О.*

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом,*

*м. Київ*

## **ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Сучасне будівельне господарство в Україні, як і в усьому світі, стоїть перед численними викликами та можливостями, пов'язаними з потребами у сталому розвитку, технологічних інноваціях та високих стандартах ефективності. Планування розвитку бізнес-середовища у будівельній галузі стає ключовим фактором успіху для підприємств, які прагнуть не лише вижити на ринку, а й активно зростати та конкурувати. Будівельна галузь є одним із найбільших роботодавців і має значний вплив на інші галузі, включаючи виробництво будівельних матеріалів, транспорт, фінансовий сектор та нерухомість. У сучасному конкурентному середовищі підприємства цієї галузі стикаються з різноманітними викликами: коливаннями ринкового попиту, змінами регуляторної політики, впровадженням нових технологій, екологічними вимогами та впливом глобальних економічних тенденцій.

З огляду на ці фактори, необхідність ефективного планування бізнес-середовища стає критично важливою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Особливо актуальним є питання адаптації до цифровізації, впровадження інноваційних підходів у будівництві, оптимізації фінансових та ресурсних потоків, а також управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

Розвиток бізнес-середовища підприємств будівельної галузі є багатогранним процесом, який вимагає врахування різноманітних аспектів, що впливають на ефективність, стабільність та конкурентоспроможність підприємства [1]. Основні аспекти, на які варто звернути увагу під час планування розвитку бізнес-середовища, включають:

1. Стратегічне планування та управління. Підприємствам будівельної галузі необхідно розробляти довгострокові та середньострокові стратегії, що враховують тенденції ринку, регуляторні вимоги та потенційні ризики. Це дозволяє чітко визначити цілі розвитку, обрати найбільш перспективні напрямки діяльності, оптимально розподілити ресурси та сформулювати стратегії реагування на виклики.

2. Інновації та технологічний розвиток. Використання сучасних технологій, таких як Building Information Modeling (BIM), 3D-друк, автоматизація будівельних процесів, цифрові платформи для управління

проектами, сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат. Впровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та адаптивними до змін ринкового середовища.

3. Фінансове планування та управління ресурсами. Ефективне управління фінансами є основою успішного розвитку підприємства. Це включає оптимізацію витрат, управління грошовими потоками, залучення інвестицій та кредитних ресурсів. Забезпечення фінансової стійкості та здатності інвестувати в інноваційні проекти є ключовим фактором довгострокового розвитку.

4. Управління людськими ресурсами. Для підприємств будівельної галузі надзвичайно важливо мати кваліфікований персонал. Планування розвитку людських ресурсів включає підготовку кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, мотивацію та створення сприятливих умов праці. Сучасний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

5. Маркетинг та робота з клієнтами. Успіх підприємства значною мірою залежить від здатності розуміти потреби клієнтів, просувати свої послуги та формувати позитивний імідж на ринку. Сучасні маркетингові стратегії, включаючи цифровий маркетинг, брендинг та використання соціальних мереж, допомагають підприємствам будівельної галузі залучати нових клієнтів та підтримувати відносини з існуючими.

6. Дотримання екологічних стандартів та сталий розвиток. Будівельна галузь має значний вплив на навколишнє середовище, тому важливо враховувати екологічні аспекти у процесі планування та реалізації будівельних проектів. Використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективних технологій, а також дотримання принципів сталого будівництва сприяє підвищенню репутації підприємства та забезпеченню його відповідності сучасним вимогам ринку.

7. Регуляторні аспекти та правове середовище. Будівельна галузь є однією з найбільш регульованих, тому важливо враховувати зміни в законодавстві та вимоги регуляторних органів.

8. Ризик-менеджмент та антикризове планування. Будівельні проекти часто супроводжуються різноманітними ризиками, включаючи фінансові, технічні, правові та ринкові. Система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії їхнього мінімізації, що забезпечує стабільність та безпеку бізнес-середовища підприємства.

Врахування та ефективне управління цими аспектами забезпечує стійкий розвиток бізнес-середовища будівельних підприємств, дозволяючи їм успішно реагувати на виклики ринку та використовувати можливості для зростання.

#### *Список використаних джерел:*

1. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. №5. С. 167-170.

**Остапенко Р.М.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків*

## **АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Війна в Україні, що триває з 2022 року, стала серйозним випробуванням для всіх аспектів життя в країні, включаючи бізнес-середовище. Підприємства, які раніше діяли в умовах стабільності та передбачуваності, опинилися перед новими викликами, які вимагали термінової адаптації їх бізнес-моделей. Адаптація бізнес-моделей в умовах війни стала не лише питанням виживання, а й можливістю для розвитку та інновацій. У цій статті ми розглянемо, як підприємства адаптують свої бізнес-моделі під нові умови, які стратегії використовують для забезпечення стійкості, а також які перспективи відкриваються для них у післявоєнний період.

Війна в Україні призвела до суттєвих змін у споживчій поведінці, попиті на товари та послуги, а також у виробничих процесах. Підприємства, які раніше діяли за традиційними бізнес-моделями, змушені були швидко адаптуватися до нових реалій. Основні аспекти, які вплинули на адаптацію бізнес-моделей, включають:

*Зміни в попиті.* В умовах війни споживачі змінюють свої пріоритети. Зростає попит на товари першої необхідності, медичні засоби та послуги, пов'язані з безпекою. Це змушує підприємства переглядати асортимент продукції та адаптувати свої пропозиції. Наприклад, компанії, які раніше спеціалізувалися на виробництві одягу, почали виготовляти медичні маски та захисний одяг, щоб відповідати новим потребам ринку.

*Логістичні виклики.* Війна ускладнила логістичні ланцюги, що призвело до затримок у постачаннях та зростання витрат. Підприємства змушені шукати нові шляхи доставки товарів, укладати угоди з новими постачальниками або навіть переходити на локальні ресурси. Це може включати пошук альтернативних маршрутів доставки, використання нових видів транспорту або навіть зміни в упаковці товарів для забезпечення їх безпеки під час транспортування.

*Фінансові труднощі.* Зменшення доходів та нестабільність валютного курсу ускладнили фінансування бізнесу. Підприємства повинні шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, кредити від міжнародних організацій або інвестиції від приватних інвесторів. У деяких випадках компанії змушені були зменшити витрати, скоротити штат або навіть призупинити свою діяльність.

*Цифровізація.* Війна прискорила процеси цифровізації. Багато компаній були змушені впроваджувати онлайн-продажі, електронні платформи для

взаємодії з клієнтами та нові технології для автоматизації бізнес-процесів. Це включає створення онлайн-магазинів, використання CRM-систем, а також впровадження аналітичних інструментів для моніторингу продажів і аналізу поведінки споживачів.

Для успішної адаптації до нових умов підприємства використовують різноманітні стратегії, які дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати свою життєздатність:

*Диверсифікація продукції.* Багато компаній почали виробляти нові товари або надавати нові послуги, які відповідають актуальним потребам споживачів. Наприклад, підприємства, які раніше займалися виробництвом одягу, почали виготовляти медичні маски та захисний одяг. Це дозволяє не лише зберегти робочі місця, але й задовольнити потреби суспільства в умовах кризи.

*Оптимізація витрат.* Підприємства аналізують свої витрати та шукають способи їх оптимізації. Це може включати скорочення витрат на неосновні напрямки, автоматизацію процесів або перехід на більш дешеві ресурси. Наприклад, компанії можуть переглядати свої постачальницькі угоди, щоб знайти більш вигідні умови або шукати альтернативних постачальників.

*Покращення логістики.* Компанії працюють над покращенням своїх логістичних процесів, укладають угоди з новими постачальниками, оптимізують маршрути доставки та використовують альтернативні види транспорту. Це може включати використання залізничного транспорту замість автомобільного, що може бути більш економічним і безпечним у певних умовах.

*Впровадження цифрових технологій.* Багато підприємств інвестують у цифрові платформи, які дозволяють їм залишатися на зв'язку з клієнтами, автоматизувати процеси та зменшити витрати. Це включає створення онлайн-магазинів, використання CRM-систем та аналітичних інструментів для моніторингу продажів. Цифровізація також дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті та адаптувати свої пропозиції.

*Міжнародна співпраця.* Підприємства шукають нові ринки для збуту своєї продукції за межами України. Це може включати укладання угод з іноземними партнерами, участь у міжнародних виставках та ярмарках. Міжнародна співпраця також може включати спільні проєкти з іноземними компаніями, що дозволяє обмінюватися досвідом та технологіями.

Після закінчення війни українські підприємства зможуть скористатися новими можливостями для розвитку:

*Відновлення інфраструктури.* Післявоєнний період вимагатиме відновлення зруйнованої інфраструктури, що відкриє нові можливості для будівельних компаній та постачальників матеріалів. Це може включати як відновлення житлових будинків, так і інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости, школи та лікарні.

*Залучення інвестицій.* Після завершення бойових дій Україна може стати привабливою для іноземних інвесторів, які шукають нові ринки для вкладення капіталу. Це може призвести до зростання нових бізнесів та створення робочих

місць. Інвестиції можуть бути спрямовані на різні галузі, включаючи технології, сільське господарство, енергетику та інші.

*Інновації та технології.* Підприємства, які впроваджували нові технології під час війни, зможуть використовувати їх для підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах відновлення. Це може включати впровадження нових виробничих процесів, автоматизацію, а також використання нових матеріалів.

*Сталий розвиток.* Відновлення економіки може бути спрямоване на сталий розвиток, з акцентом на екологічні технології та практики. Це відкриє нові можливості для підприємств, які працюють у сфері екології та сталого розвитку. Підприємства можуть впроваджувати екологічні ініціативи, що не лише зменшить їхній вплив на навколишнє середовище, але й підвищить їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Адаптація бізнес-моделей в умовах війни та післявоєнного відновлення є складним, але необхідним процесом для українських підприємств. Вони змушені реагувати на зміни в попиті, логістиці та фінансуванні, впроваджуючи нові стратегії для збереження конкурентоспроможності. Після закінчення війни підприємства матимуть можливість скористатися новими шансами для розвитку, відновлення інфраструктури та залучення інвестицій. Успішна адаптація бізнес-моделей стане ключем до відновлення економіки України та її інтеграції в міжнародний бізнес-простір.

Важливо зазначити, що адаптація бізнес-моделей — це не одноразовий процес, а постійна діяльність, яка вимагає гнучкості, креативності та готовності до змін. Підприємства, які зможуть швидко адаптуватися до нових умов, матимуть більше шансів на успіх у майбутньому. У цьому контексті важливо також враховувати, що адаптація бізнес-моделей повинна бути комплексною, включаючи не лише зміни в продукції та послугах, а й у внутрішніх процесах, культурі компанії та стратегіях управління.

Таким чином, адаптація бізнес-моделей в умовах війни та післявоєнного відновлення є важливим елементом стратегії виживання та розвитку підприємств в Україні. Це не лише питання виживання, а й можливість для інновацій, зростання та покращення якості життя в країні.

#### *Список використаних джерел:*

1. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 11 вересня 2024).

2. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 11 вересня 2024).

*Остапенко Т.Г.*

*д.е.н., доцент*

*завідувачка кафедри технологій управління*

*Національного авіаційного університету*

*м. Київ*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

В особливих умовах ведення бізнесу в Україні сьогодні постає важливе питання щодо організації проєктної діяльності. Друга половина ХХ століття вивела на економічну арену розвитку людства проєктний менеджмент. Такий підхід до управлінської діяльності визначався організацією етапів розробки продукту та послуги в обмежених часових межах. Проєкти стали важелем оптимізації діяльності як в середині країни так і за її кордонами. Проєкти, що торкалися конкретних товарів чи послуг, сьогодні стали можливими і для вищих інститутів господарювання. Проєкти можуть бути реалізованими і в діяльності ООН, і ЄС, і України (чи будь-якої іншої держави світу), і областями чи іншими регіонами в різних державах глобального середовища, і підприємствами, і окремими особами.

Торкнемося етимології таких категорій, як «проєкт» та «аналіз», для того щоб окреслити економічне тлумачення поняття «проєктний аналіз» [1].

Так, проєкт може бути визначений, як одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому ресурсному забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом певного періоду часу. Також проєкт тлумачиться як те, що замислюється чи планується, наприклад, велике підприємство (словник Webster). Проєкт визначається як комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях [2]. Зокрема, проєкт треба розуміти як цілісний багатогранний об'єкт, цілісність якого пов'язана:

- По-перше, з часом, потрібним для проходження стадій від виникнення ідеї проєкту до її матеріалізації, які складають життєвий цикл проєкту;
- По-друге, з необхідністю комплексної експертизи, яка доведе його доцільність та можливість застосування;
- По-третє, з оцінкою його ефективності в технічному, комерційному, соціальному, інституціональному, екологічному, фінансовому й економічному аспектах.

В різних джерелах поняття «проєкт» має одну спільну рису – це набір дій та осіб і механізмів для виконання конкретної ідеї та впровадження її у виробничому процесі з наступним отриманням економічного, соціального чи екологічного ефекту. Проєкти пов'язані з аналізом, що розглядається як інструмент проєктного менеджменту.

Аналіз (від грецької «розклад») – розчленування предмету пізнання, абстрагування його окремих частин чи аспектів. Також, аналіз розглядається як:

1) Метод дослідження, який вивчає предмет, уявно чи реально розчленовуючи його на складові елементи, як-от частини об'єкта, його ознаки, властивості, відносини, відтак розглядає кожен з виділених елементів окремо в межах єдиного цілого;

2) Уточнення логічної форми (будови, структури) міркування засобами формальної логіки;

3) В широкому розумінні – наукове дослідження взагалі;

4) Визначення складу і властивостей якої-небудь речовини, дослідження їх.

Також особливої уваги заслуговує аналіз як метод активізації проєктного управління. Під час аналізу відбувається виділення складових частин управління та їх системи. Слід зазначити, що виділяються продуктивні сили управління проєкту, його виробничі відносини та механізм управління. Продуктивні сили передбачають матеріально-натуральне наповнення управління проєктами, що відображають систему відносин «людина-природа». До цих продуктивних сил відносять передусім робочу силу як здатність людини творити в матеріальній та духовній сферах. Особливо важливими її проявами є підприємницькі здібності. Робоча сила втілюється у трудових ресурсах. Це особливий фактор виробництва. Робоча сила є двигуном в управлінні проєктами та спирається на засоби виробництва, коли певний вид діяльності диктує те, які засоби виробництва можуть бути використані при виконанні проєктного плану [3].

Відносини в управлінні проєктами виділяються такі: науково-технічні; організаційно-виробничі та соціально-економічні. Науково-технічні відносини щодо управління проєктами передбачають виділення фази прийняття ідеї, розробки технологічного її рішення та підготовки цієї технології до впровадження у виробничий процес. Так стадія «наука» передбачає виокремлення фундаментального знання, що стає основою для прикладних досліджень. А прикладні дослідження впроваджуються у безпосередній виробничий процес. Якщо проєкт передбачає науково-технічні відносини від творіння ідеї до розробки технологічного рішення, то цей проєкт може вважатися інноваційним. Більшість проєктів починаються зі стадії виробництва [4].

За цю стадію відповідальні організаційно-виробничі відносини, коли накопичуються певні ресурси і вони використовуються для ініціації входження в проєкт. Тут також може бути ідея, але не наукова, а виробнича, яка визначається тими аспектами, що передбачають впровадження товару чи послуги, використання певного комплексу маркетингу та формування стратегій розвитку проєкту на існуючих підприємствах чи «з нуля». Організаційно-виробничі відносини в управлінні включають такі стадії розвитку як: виробництво, розподіл, обмін та споживання.

Соціально-економічні відносини в управлінні проєктами відповідальні за якісне споживання продукту чи послуги. Та поширення інформації про якість продукту і формування відносин «особистої унії» для формування позитивного ставлення до товару.



Крім відносин управління проєктами виділяють такі його складові: ознаки, властивості, зв'язки, прийоми та методи. Всі ці складові виділяються в межах проєктного аналізу як певний інструмент [5].

Отже, ознаки управління проєктами передбачають виділення конкретних характеристик його складових. Найважливіша економічна ознака, що виокремлює умови виготовлення благ для задоволення потреб конкретних споживачів, визначається можливістю отримання прибутку. Коли проєкт має економічну ознаку, він відповідає за формування статей витрат із використанням конкретних ресурсів. Проєктний аналіз є інструментом досягнення економічного ефекту від впровадження продукту чи послуги у виробничому процесі [6].

Маркетингова ознака передбачає створення комплексу маркетингу в рамках певного проєкту. Проєктний аналіз виокремлює маркетингові дослідження як важелі позитивного впровадження проєкту. Маркетинг є сучасною концепцією виробництва і без нього неможлива ефективна реалізація проєкту. А також маркетинговий аналіз включається до інструментарію проєктного аналізу. Так, процес маркетингового проєктного аналізу включає такі етапи: визначення проблеми та цілей дослідження; розробку плану досліджень; реалізацію плану досліджень; інтерпретацію отриманих результатів і їх доведення до керівництва.

Фінансова ознака виділяється як оптимізація процесу корегування витрат на доходи. Фінансова система та фінансовий аналіз передбачають розрахунок обсягів доходу, прибутку, витрат та на їх базі рентабельності, ліквідності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Фінанси є базисом для здійснення проєктного аналізу, адже від фінансових потоків залежить ефективна реалізація проєктів. А проєктний аналіз характеризується використанням важелів оцінки основних показників здійснення проєктів.

Управлінська ознака є дуже широкою і характеризує застосування таких функцій менеджменту, як планування, організація, мотивація, координація та контроль. В проєктному аналізі застосовується системний, ситуаційний та процесний підходи, які дають змогу переглянути управління проєктами як парадигму в рамках конкретного підприємства. Окремі проєкти мають бути об'єднані управлінським підходами та давати синергійний ефект від їх впровадження.

#### *Список використаних джерел:*

1. Новікова М. М. Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 86–90
2. O. S. Balan, Administrative management and mechanisms of its development URL: <http://6.pdf> (op.e <http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8072/1/6.pdf> du.ua)
3. Міненхо М.А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства // Економіка та держава № 12/2012. С.4-7.
4. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. СО Тульчинська, СО Кириченко, НЮ Савіцький. Інвестиції: практика та досвід, № 8 2018, стор. 14 – 17
5. Шевченко О.М. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства / О.М. Шевченко, Ю.М. Братусь // Бізнес Інформ. – X., 2014. – №4. – С. 64–68.
6. Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017—2027 // PMI: [Web source] / Project Management Institute. Cop. 2018. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth>. Scopus Q2

**Парасій-Вергуненко І.М.**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Лучний І.В.**

*здобувач вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІДЖИТАЛ АНАЛІТИКИ**

З поширенням сучасних технологій обробки великих масивів інформації та стрімкою цифровою трансформацією суспільства і бізнес-середовища аналітика зазнала значних змін. Так, на сьогодні, спостерігається надшвидкий розвиток технологій та безпрецедентне зростання обсягів аналітичних даних. Це змінює підходи до збору, обробки та використання інформації, що дає поштовх новому напрямку досліджень – діджитал аналітиці. Вона поєднує традиційні підходи до аналізу даних із сучасними інструментами, які дозволяють обробляти великі масиви цифрової інформації в режимі реального часу, роблячи процеси прийняття рішень ще більш ефективними, точними а оперативними.

Питання розвитку аналітики та діджитал аналітики як такої є актуальними, проте малодослідженими. Дана проблематика розглядається у роботах таких вчених, яких: Дмитро Меліхов, Ігор Сарматов, Ерік Шмідт, Браян Кліфтон, Том Девенпорт, Білл Френкс [1, с. 119]. Здебільшого погляди даних вчених на сутність діджитал аналітики збігаються, проте даний науковий напрям, враховуючи його інноваційність потребує подальших досліджень в частині визначення основних завдань, обґрунтування об'єкту та предмету дослідження, визначення основних ключових характеристик діджитал аналізу, принципів та інструментів його проведення.

Аналітика даних не є новим явищем – вона існує протягом тисячоліть. Від древніх цивілізацій, які використовували астрономічні спостереження для розробки календарів та передбачення природних подій, до сучасних статистичних моделей, аналітика завжди відігравала важливу роль у прийнятті стратегічних рішень.

Загалом, у світі існує безліч різноманітних підходів до визначення поняття аналітика, але для всіх них спільним є те що під аналітикою розуміють певний напрям діяльності, який включає в себе процес збору, обробки та інтерпретації даних для одержання інформації, яка може бути використана для потреб практичної діяльності та для прийняття обґрунтованих рішень [2, с. 24]. У минулому основні методи аналізу даних були ручними, однак із розвитком технологій та цифрових інструментів спостерігається певна еволюція цієї сфери.

Сьогодні діджитал аналітика являє собою сучасний етап розвитку аналітики, що виник завдяки цифровізації суспільства, зокрема через стрімке зростання обсягів даних, розвиток нових технологій та інструментів.

Таким чином, можна зробити висновок, що діджитал аналітика являє собою синтез аналітики та цифровізації. Отже, під діджитал аналітикою слід розуміти систематичний процес збору, обробки та аналізу цифрових даних, які надходять із цифрових джерел, таких як вебсайти, мобільні додатки, соціальні мережі та інші електронні платформи, з метою отримання корисної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

До основних характеристик діджитал аналітики пропонуємо віднести такі:

- цифровий характер даних;
- різноманітність інструментів (програмного забезпечення та платформ);
- висока швидкість аналізу;
- автоматизація процесів аналізу;
- інтегрованість з іншими інформаційними системами;
- інтерактивність.

Ці характеристики забезпечують високу точність прогнозів та дозволяють швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі чи поведінці користувачів. Крім того, діджитал аналітика дозволяє візуалізувати дані, що спрощує їх інтерпретацію та презентацію.

Також однією з головних характеристик діджитал аналітики, яку варто виокремити, є робота з великими масивами даних (Big Data). На сьогодні ці два поняття є майже нерозривними. Великі дані - це масиви інформації, які є занадто великими та складними для обробки традиційними методами. Сучасна діджитал аналітика в основному зосереджена на аналізі саме великих даних, оскільки такі дані дають змогу отримати більш глибокі інсайти та більш точні прогнози [3].

Завдяки новітнім технологіям та спеціалізованому програмному забезпеченню, великий обсяг даних може бути швидко оброблений і проаналізований. Це дозволяє у реальному часі відстежувати динаміку змін, ідентифікувати тенденції, а також приймати стратегічні рішення на основі актуальної інформації. Варто зазначити, що такі сучасні інструменти як штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), які активно використовуються та впроваджуються у процеси діджитал аналітики значно підвищують ефективність обробки великих даних, що робить їх невід'ємною частиною цієї галузі [4].

Застосування діджитал аналітики є надзвичайно широким і охоплює різноманітні галузі, що проілюстровано у табл. 1.

Таким чином, діджитал аналітика є важливим інструментом для сучасного бізнесу та суспільства. Вона дозволяє отримувати релевантні інсайти з великих масивів даних, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення. Завдяки своїм характеристикам, таким як швидкість обробки та точність аналізу, діджитал аналітика сприяє розвитку компаній та організацій у різних галузях.

Таблиця 1

**Приклад застосування діджитал технологій у різних видах діяльності**

Вид діяльності	Приклад застосування
Маркетинг	В <i>маркетингу</i> вона використовується для аналізу поведінки споживачів, оптимізації рекламних кампаній та вимірювання конверсій.
Ритейл	У <i>ритейлі</i> аналітика великих даних допомагає будувати довготривалі стосунки з клієнтами та прогнозувати бізнес-ризик, як-от ефективність відкриття нових торгових точок.
Освіта	В <i>освіті</i> аналітичні інструменти дозволяють модернізувати навчальні процеси, мотивувати учнів та вчасно виявляти тих, хто відстає, покращуючи оцінювання знань.
Банківська сфера	У <i>банківській сфері</i> аналітика допомагає зменшити кредитні ризики та запобігти шахрайству, завдяки ефективному аналізу кредитних історій і поведінкових даних клієнтів.
Охорона здоров'я	У <i>галузі охорони здоров'я</i> аналітика використовується для обробки медичних даних, що допомагає покращити лікування пацієнтів, розробляючи більш ефективні методи терапії.
Виробництво	У <i>виробництві</i> діджитал аналітика сприяє зниженню витрат на сировину і підвищенню якості продукції, завдяки аналітичним прогнозам, яка дозволяє оптимізувати процеси.

Джерело: складено авторами за [5, с. 124-125]

Отже, діджитал аналітика є новим етапом розвитку традиційної аналітики, що базується на використанні сучасних технологій, цифрових інструментів і методів, які дозволяють здійснювати аналіз на новому рівні точності та швидкості. В умовах сучасного цифрового суспільства, де кількість даних зростає щосекунди, вона стає необхідним елементом для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

*Список використаних джерел:*

1. Варенко В. М. Аналітика: сучасні тенденції та виклики. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 1. С. 118-123
2. Захарова В. І., Філіпова Л. Я. *Основи інформаційно-аналітичної діяльності*. К. «Центр учбової літератури». 2013. 336 с.
3. Супруненко, С., Чорновол, А., & Гаврилюк, В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024.(62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
4. Айеша Хан. Top Trends in Digital Analytics for 2024. URL: <https://www.analyticodigital.com/blog/top-trends-in-digital-analytics>
5. Burkina N. Opportunities of digital economy and data analytics for ukrainian entrepreneurs. *Економіка і організація управління*. 2019. №. 3 (35). С. 119-126.

*Пастушенко В.Ю.*  
*здобувач вищої освіти*  
*обліково-фінансового факультету*  
*Науковий керівник: Сіренко Н.М.*  
*д.е.н., професор,*  
*завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,*  
*Миколаївський національний аграрний університет*  
*м. Миколаїв*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Банківський сектор України зазнає значної трансформації під впливом глобальних економічних змін і технологічного прогресу. Цифровізація послуг та розвиток фінансових технологій (фінтех) стали важливими чинниками, які визначають конкурентоспроможність банків і їх здатність адаптуватися до нових викликів.

За висновками дослідження Данік Н. та Торлопова А., впровадження цифрових технологій суттєво змінює бізнес-моделі банків та структуру зайнятості, відкриваючи нові можливості для співпраці з фінтех-компаніями й підвищення якості обслуговування клієнтів [1].

Так, цифровізація банківських послуг стала однією з основних тенденцій у розвитку фінансового сектору. Провідні банки, такі як ПриватБанк та Монобанк, активно розвивають інтернет-продукти, пропонуючи клієнтам широкий спектр послуг через мобільні додатки. Це не лише традиційні фінансові операції, як-от перекази та платежі, але й складніші сервіси, зокрема інвестиційні інструменти управління особистими фінансами.

Важливою складовою трансформації банківської інфраструктури є впровадження моделей digital-banking та платформи bank-to-bank. Ці моделі допомагають банкам оптимізувати свої операційні процеси, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до мінливих потреб клієнтів. Такий підхід дозволяє фінансовим установам оперативніше реагувати на зміни в середовищі фінансових технологій та швидко інтегрувати нові рішення.

Цифрова трансформація не лише змінює банківські послуги, але й створює нові інноваційні моделі ведення бізнесу. Виникають такі концепції, як Bank-as-a-Service (банк як сервіс), Mobile-Only Banks (мобільні банки без фізичних відділень), Bank-as-a-Platform (банк як платформа), Personalized Financial Services (персоналізовані фінансові послуги) та Banking Ecosystem (банківська екосистема). Ці моделі передбачають інтеграцію банківських функцій на сторонні платформи, повний перехід на цифрові канали обслуговування, індивідуалізацію послуг на основі аналізу даних клієнтів та співпрацю з іншими компаніями для надання комплексних фінансових рішень.

Економічна нестабільність та інфляція змушують банки активніше шукати шляхи оптимізації витрат. У цьому контексті технології дозволяють значно

скоротити витрати, автоматизувати процеси та залучити більше клієнтів без необхідності вкладень у фізичну інфраструктуру. Банки можуть скорочувати кількість фізичних відділень, зберігаючи високий рівень обслуговування за допомогою онлайн-платформ та мобільних додатків. Інвестиції у фінтех і стартапи привертають увагу іноземних інвесторів, стимулюють розвиток бізнесу, і позитивно впливають на економічне зростання фінансового сектору загалом.

У своєму дослідженні Кретов Д. Ю. і Міндова О. І. зазначають, що цифровізація не тільки оптимізує операційні процеси в банках, але й підвищує продуктивність. Вони сприяють автоматизації рутинних завдань, скороченню часу на виконання операцій, покращенню якості обслуговування клієнтів, забезпеченню прозорості та безпеки транзакцій [2]. Наприклад, використання чат-ботів для консультування клієнтів дозволяє банкам знизити навантаження на співробітників і забезпечувати швидке реагування на запити.

Згідно з дослідженням «The Role of Digitalization in the Formation of the Competitive Environment of the Financial and Credit Sector of the Economy of Ukraine», цифрові технології надають банкам значні конкурентні переваги, стимулюють конкуренцію в фінансовому секторі та сприяють зростанню прибутковості і стабільності системи [3].

Отже, цифровізація стала ключовим компонентом сучасного фінансового середовища, докорінно трансформуючи бізнес-моделі та забезпечуючи клієнтам зручний доступ до послуг. Впровадження штучного інтелекту і співпраця з фінтех-компаніями відкривають нові можливості для банків, сприяючи інноваціям у продуктах і послугах. Це не лише стимулює довгостроковий успіх банків, але й замінює традиційні підходи на нові, що сприяють створенню окремих банківських екосистем. Ці екосистеми стають інтегрованими платформами, що об'єднують різноманітні фінансові сервіси, продукти й партнерські рішення. Завдяки цьому банки можуть не лише пропонувати традиційні послуги, але й розвивати комплексні фінансові рішення, які охоплюють інвестиції, страхування, управління активами та персоналізовані пропозиції для різних категорій клієнтів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3, № 3. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223–228. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-35> (дата звернення: 25.09.2024).
3. The role of digitalization in the formation of the competitive environment of the financial and credit sector of the economy of Ukraine / Н. Верхоглядова та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Т. 4, № 57. С. 36–53. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4423> (дата звернення: 26.09.2024).

*Педченко Д.В.*

*аспірант,*

*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків*

## **МАРКЕТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ**

Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності в контексті урахування конкурентних можливостей підприємства проводиться у двох напрямках: аналіз конкурентоспроможності продукції та визначення конкурентоспроможності підприємства у цілому. Загальною основою для здійснення зазначених аналітичних процедур є дослідження потреб покупців. Тому для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності товарної пропозиції, що виробляється для задоволення ринкових потреб і запитів, виробник насамперед має орієнтуватися на критерії, якими керуються покупці при ухваленні рішень про придбання певних товарів і послуг. Наступним кроком при проведенні конкурентного аналізу стає вибір зразків (ринкових аналогів) для порівняння. У сучасних методиках розрахунку конкурентоспроможності принципи вибору зразка трактуються по-різному. Такий вибір може бути зорієнтований на виріб, що належить до тієї ж групи товарів, найбільш представлений на даному ринку і який завоював найбільше переваг споживачів, або зразок-еталон, що користується найбільшим попитом (в найбільшій мірі відповідає очікуванням покупців), або навіть синтетичний зразок, зіставлений на основі узагальнення найліпших характеристик за групою товарів.

Іншим вагомим чинником при виборі об'єкту порівняння слід вважати динаміку життєвого циклу товарної пропозиції та ринкового попиту. У період впровадження на ринок роль якісних характеристик має надзвичайно велике значення. Такі параметри використовуються під час рекламування товару і стимулювання збуту, оскільки ринок ще не підготовлений до сприйняття декількох модифікацій товару, тому, як правило, виробник не витрачає додаткові кошти на випуск виробів з різними варіантами якісних характеристик. Стадія зростання продажів характеризується тим, що товар прийнятий споживачем, тобто його рівень якості відповідає вимогам даного сегмента ринку. Стадія зростання продажів характеризується тим, що товар прийнятий споживачем, тобто його рівень якості відповідає вимогам даного сегмента ринку. З'являються повторні покупки і нові покупці. Питання якості продукції в цей період мають постійно перебувати в полі зору виробника, оскільки можливий і необхідний вихід на ринок із новими варіантами виробів. Стадія зрілості характеризується стабілізацією обсягів продажів. У виробника з'являється необхідність підвищення

рівня конкурентоспроможності товару шляхом певних змін у його якості (модифікація товару), модифікацією ринку, модифікацією маркетингу. Проблему модифікації товару мають розв'язувати служби управління якістю спільно з відділом маркетингу через поліпшення властивостей товару, або вдосконаленням його стайлінгу (кольору, пакування, дизайну), або прийняттям рішення про модернізацію товару (надання йому нових властивостей, що розширюють сферу застосування). Останнє потребує значних витрат. Стадія спаду являє собою складний період, що свідчить про застарівання товару в очах покупця. Необхідно ухвалювати рішення про зняття його з виробництва, відхід з ринку і заміну його новим товаром. На цьому етапі потрібен ретельний аналіз ситуації, оскільки часом стадія спаду триває протягом кількох років. Слід пам'ятати, що залишатися на ринку із застарілим товаром означає підривати перспективні можливості забезпечення конкурентних переваг, відривати кошти й увагу від розроблення нових товарів, а також може призводити до викривлення пріоритетів забезпечення ефективності діяльності підприємства у цілому. Тому багато виробників ідуть з ринку вже наприкінці стадії зрілості, вкладаючи кошти в розробку нової продукції та ін. У загальному вигляді аналіз конкурентоспроможності пропонується проводити таким чином.

Таким чином, аналіз конкурентних позицій виробника на ринку передбачає з'ясування чинників, що впливають на ставлення покупців до даного підприємства та до товарної пропозиції, яка ним виробляється, а також встановлення факторів, які надають вплив на динаміку змін конкурентної ситуації, на розподіл часток учасників на конкретному ринку. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на цьому ринку ґрунтується на аналізі технологічного, виробничого, економічного потенціалу та його збутових можливостей. Мета аналізу та оцінки конкурентоспроможності в рамках обґрунтування пріоритетів забезпечення ефективності діяльності підприємства полягає у визначенні потенційних можливостей виробника щодо удосконалення різних аспектів виробничо-господарської діяльності, а також розробку заходів, що здатні забезпечити підвищення стійкості конкурентних позицій на ринку. До складу такого роду дій можна віднести: збереження і підвищення конкурентоспроможності продукції; зміна релевантних споживчих характеристик складових товарної пропозиції; забезпечення конкурентоспроможності продукції при порівнянні з товарами-субститутами; виявлення і використання позитивного досвіду діяльності конкурентів і розробка заходів, що дають перевагу порівняно з ними; виявлення можливості підвищення якості продукції; використання цінових чинників конкурентоспроможності продукції; пошук нових сфер застосування продукції, що випускається; пристосування продукції до роботи в різних умовах (наприклад, кліматичних) тощо.

На основі аналізу потенціалу зміцнення конкурентних позицій бізнесу надалі будуть встановлюватися власне пріоритети забезпечення ефективності діяльності підприємства, у тому числі – ліміти витрат усіх видів його ресурсів. Зіставлення очікуваних результатів щодо зміцнення конкурентоспроможності у порівнянні із пов'язаними з цим витратами дає можливість сформулювати реалістичний прогноз перспектив ефективності виробничо-господарської діяльності.



**Петренко В.П.**  
*аспірант,*  
*Інститут економіки та прогнозування НАН України,*  
*м. Київ*

## **СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ ВІЙНИ**

Шумпетер виокремлював підприємця як ключову особу в економічному розвитку, заклав розвиток теорії підприємств [2, с. 189]. Щоб зрозуміти поведінку підприємця, його стимули та мотиви, варто досліджувати її прояви як економічну поведінку підприємств.

Економічна поведінка підприємств є ключовим елементом ринкової економіки, оскільки визначає, як підприємства реагують на зміни в економічному середовищі, приймають рішення щодо виробництва, інвестицій та маркетингових стратегій. Розуміння сутності економічної поведінки та факторів, що на неї впливають, є критично важливим для розробки ефективної економічної політики та стратегій управління підприємствами.

*Економічна поведінка підприємства* – «це стратегічно визначений напрям взаємопов'язаних, цілеспрямованих дій, методів і способів для реалізації пріоритетних цілей підприємства в умовах адаптації до змін, що пов'язані з вибором раціональних економічних альтернатив, в якому мінімізуються витрати і максимізується чистий дохід» [3, с. 10].

Протягом історичного розвитку економічна поведінка підприємств змінювалась під впливом різних факторів, таких як політична обстановка, економічні умови та поточні потреби суспільства. Економічна поведінка підприємства відрізняється від одного суб'єкта господарювання до іншого, через варіації в розмірах підприємства, його потенціалі та поставлених цілей діяльності. В цілому, послідовний алгоритм етапів економічної поведінки підприємства за Петришин Л. П. полягає у визначенні: економічного потенціалу підприємства, системи управління підприємством, економічної поведінки підприємства, взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, результатів господарської діяльності підприємства [2, с. 192].

Фактори, що впливають на економічну поведінку підприємства поділяються на *функціональні* та *інституціональні* [5].

До основних *функціональних* факторів макrorівня належать: обсяг попиту, рівень цін, зайнятість, процентні ставки, оподаткування та доходи. Фактори мікрорівня поділяються на внутрішні та зовнішні:

1. Внутрішні: тип власності; організація бізнесу та праці; матеріальне стимулювання; внутрішня економічна структура.

2. Зовнішні: стан ринкового середовища [5, с. 4-5].

*Інституціональні* умови включають внутрішні та зовнішні мікроекономічні і макроекономічні фактори:

1. Внутрішні мікроекономічні умови: стан обладнання; виробництво нової продукції; фінансова стійкість; управлінські цілі; корпоративні інтереси; обсяг інвестицій.

2. Зовнішні мікроекономічні умови: платоспроможність споживачів; ринкова позиція; ефективність постачальників; доступність інформації.

3. Макроекономічні фактори: податкова система; стабільність та дієвість законодавства; рівень цін та процентних ставок.

Карачина Н.П. проаналізувала діяльність підприємств та вплив факторів на зміну їх економічної поведінки на прикладі 27 підприємств, що займаються промисловою переробкою молочної сировини за період з 1990 по 2007 роки. Зростання відмінностей у розвитку цих підприємств свідчить про різноманітність моделей їхньої поведінки. Цінність отриманих даних полягає в тому, що визначення факторних причин та оцінка їх впливу дають змогу розкрити причинно-наслідковий характер моделей поведінки підприємств та специфіку їхньої реалізації в кожному окремому випадку. Таким чином, пояснення динаміки розвитку підприємств у минулому та прогнозування їх майбутнього розвитку можливе лише на основі аналізу поведінкових моделей. Порівнюючи приріст підприємств по роках, кількість підприємств значно зросла станом на 2006 рік, що було зумовлено різними факторами, які впливали на економічну поведінку суб'єктів господарювання та сприяло збільшенню їх кількості. Аналіз показав, що відмінності у ефективності функціонування підприємств у минулому та перспективи їх подальшого розвитку є досить значними. На формування цих типів поведінки впливає комплекс економічних, організаційних та культурно-етичних факторів, унікальних для кожного підприємства [1, с. 216-222].

Прикладне значення отриманих результатів наголошує на історичному процесі трансформуванні економічної поведінки підприємств та перетворювальної активності під впливом ряду факторів.

Зокрема, наразі, за умов війни в Україні, економічна поведінка підприємств змінюються під тиском різних зовнішніх і внутрішніх умов та загальної нестабільності. Цілі підприємств трансформуються, і відбувається переорієнтація діяльності на підтримання існування фірми. Підприємства вимушені адаптуватись до реалій сьогодення, зберігати ресурси, враховувати ймовірність порушень у ланцюгах постачання, відсутність електроенергії, труднощі в наймі працівників та багато інших факторів, які поодиночі чи в сукупності спричиняють значні зміни в діяльність підприємств [4, с. 157-159].

Дані фактори можуть не лише змінювати економічну поведінку суб'єктів господарювання, а й спричинити зрушення на ринку, впливаючи на наявність чи відсутність товарів, появу нових потреб суспільства та навіть зникнення підприємств або їх переорієнтацію на більш важливі на даний час сфери діяльності, зокрема військовий сектор. В окремих випадках це може призводити до повного зникнення підприємств з ринку. Таким чином, сьогодні економічна поведінка підприємств включає обов'язкову гнучкість підприємства та його працівників до найменших змін, що відбувається щоденно в країні в умовах уже понад двохрічної війни. Фактор технологічного розвитку, зокрема поява

штучного інтелекту та його масова інтеграція підприємствами різних рівнів і сфер діяльності, також впливає на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Їхнє подальше місце на ринку змінюється залежно від прийняття викликів сучасного «творчого руйнування».

Київстар Business провів дослідження щодо стану підприємств в Україні за 2023 рік, за результатами якого на кінець року більшість компаній працювали на повну – 62%, з обмеженнями – 24%, на стадії відновлення роботи – 4%, призупинили діяльність – 2%, закрили бізнес – 5% [6]. Станом на листопад 2023 року найбільша бізнес-активність спостерігалась в Київській (47%), Дніпропетровській (24%), Львівській (24%), Одеській (19%) та Вінницькій (19%) областях [6]. Поступово діяльність компаній відновлюється, проте спостерігається ріст витрат та зменшення доходів підприємств. Більшість суб'єктів господарювання стикаються із проблемою мобілізації працівників, блекаутами та зміною попиту на товари та послуги [6]. Збільшення податкового навантаження може стати наступним впливовим фактором на діяльність підприємств у 2024 році.

Отже, поняття «економічна поведінка підприємства» відіграє важливе значення для формування більш ефективної мікроекономічної політики та стратегій розвитку підприємств. Це дозволяє адаптувати реальні можливості підприємств до умов функціонування ринку, створювати управлінські моделі активного цілеспрямованого впливу на ринок, оцінювати потенційні можливості підприємств та ризики їхньої діяльності, що підкреслює важливість подальшого дослідження даної теми за сучасних умов.

#### *Список використаних джерел:*

1. Петришин Л. П. Теоретичні засади економічної поведінки підприємств / Л. П. Петришин // Інфраструктура ринку. - 2016. - Вип. 2. - С. 188-192. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2\\_2016\\_ukr/39.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/39.pdf)
2. Садеков А. А. Процес формування економічної поведінки підприємств / А. А. Садеков, Ю. А. Заїка // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2011. - Вип. 13. - С. 9-12. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/13\\_2011/4.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/4.pdf)
3. Шibaєва Н.В. Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 / Н.В. Шibaєва ; Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2002. — 16 с. — укр.
4. Карачина Н.П. Моделювання економічної поведінки підприємства на рівні мікроекономічного аналізу. Механізм регулювання економіки, 2008, № 2. С. 214-222. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324277521.pdf>.
5. Чернишенко А. Г. Економічна поведінка підприємства в умовах нестабільності середовища. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. Т. 85. С. 154–160. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241\\_154-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_154-160.pdf)
6. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження. Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlyaukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>

**Пивавар І.В.**

*к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та економічної політики*

**Черкаський Д.О.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків*

## **МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна та політична нестабільність у контексті процесу європейської інтеграції, глобалізації та ринкової економіки, покращення економічної та політичної стабільності набуває все більшого значення. Вдосконалення механізмів управління підприємствами, забезпечення їх ефективного, динамічного та конкурентоспроможного функціонування стає актуальним завданням. Одним із суттєвих варіантів вирішення цієї проблеми є маркетингові комунікації. Вони працюють як інструмент впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства (компанії). Маркетингові комунікації є одним з головних чинників, що визначають економічний добробут компанії, максимальне задоволення потреб споживачів у товарах і послугах.

Політика маркетингової комунікації – це набір вказівок або план, який спрямовує комунікацію компанії з клієнтами. В ньому описано методи, платформи та стратегії, які використовуються для донесення повідомлень компанії до цільової аудиторії. Це необхідно, оскільки забезпечує узгодженість комунікації по всіх каналах, допомагає створити міцний імідж бренду та ефективно доносить маркетингові повідомлення компанії до цільової аудиторії.

Маркетингові комунікації, які часто називають *marcom* або інтегрованими маркетинговими комунікаціями (*IMC*) – це комплексний підхід до просування продукту, послуги чи бренду до цільової аудиторії [1].

Щоб залучити клієнтів до бізнесу компаній, вони повинні спочатку привернути увагу клієнтів. А оскільки в більшості галузей є сотні, а то і більше конкурентів, професійно розроблена стратегія маркетингових комунікацій – це шанс компанії накреслити план, як привернути й утримати увагу споживачів.

Комплекс комунікацій уявляє собою цілісну сукупність керованих комунікаційних елементів, регулюючі які підприємство має можливість належним чином представити свій товар (послугу) цільовій аудиторії. Сам процес комунікації є механізмом просування, коли виробник звертається до споживача і представляє свою продукцію компанії у привабливому для цільової аудиторії вигляді.

Комплекс просування – це поєднання комунікаційних стратегій, які підприємство використовує для того, щоб довести до споживачів переваги того чи іншого товару (послуги) та схилити їх до його придбання [2].

Діюча комунікаційна стратегія завжди розробляється в межах загальної маркетингової стратегії підприємства міста. Вона реалізується завдяки використанню окремих елементів, таких як реклама, PR (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту, особистий продаж і прямий маркетинг.

Комунікація є дуже важливим елементом маркетингової стратегії підприємства ще й тому, що вона є джерелом і носієм інформації. Учасники комунікації отримують інформацію у формі спілкування. Ефективна комунікація означає, що передана інформація розуміється відповідно до її первісного значення. Саме засоби реалізації, засоби масової інформації або канали комунікації, уможливають передачу та представлення повідомлення від комунікатора до комуніката для виконання своїх функцій.

Отже, ефективні маркетингові комунікації передбачають розуміння цільової аудиторії, вибір правильних каналів і повідомлень, а також постійне вимірювання та коригування стратегії для досягнення найкращих бажаних результатів. Вони відіграють вирішальну роль у підвищенні впізнаваності бренду, формуванні лояльності до нього, збільшенні продажів і прибутків компаній та організацій.

Поєднання засобу передачі комунікації і засобу представлення змісту об'єкта комунікації розглядається як єдиний комплекс і називається носієм або каналом комунікації. Комунікаційні носії поділяються на паперові, магнітні, електронні, аудіо та структурні. Носіями можуть виступати як компанії, так і особи, відповідальні за організацію комунікації [3].

Слід зазначити, що комунікація стає фактором успіху в конкурентній боротьбі. Компанії змушені координувати багато процедур, щоб створити позитивний імідж. Поряд з товарною конкуренцією, компанії також беруть участь у комунікаційній гонці за привернення уваги клієнтів. Також, успіх виробничої, адміністративної, комерційної та наукової діяльності значною мірою залежить від організації зв'язків з громадськістю.

Впровадження маркетингової та комунікаційної стратегії може допомогти компанії краще донести послання та цінності свого бренду до цільових аудиторій, утримати клієнтів та залучити нових. Ефективна інтеграція маркетингу та комунікацій сприятиме налагодженню зв'язку з клієнтами та стійкому зростанню бізнеса.

*Список використаних джерел:*

1. Бортнік С.М., Колюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/58.pdf>
2. Романенко Л.Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/2/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/25.pdf)
3. Бондар В.П., Гаврилко Т.О. Комунікації в сучасному маркетингу. URL: [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Bondar.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Bondar.pdf)

*Плахотіна О.В.*  
*здобувачка вищої освіти*  
*Науковий керівник: Ружинська О.В.*  
*доктор філософії,*  
*асистент кафедри світової економіки,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ*

## **ВПЛИВ МІЖНАРОДНОЇ МІГРАЦІЇ НА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Повномасштабне вторгнення РФ, яке розпочалося 24 лютого, на територію України завдало чимало наслідків: економічних, політичних, фінансових, екологічних тощо. Проте одним із найвагоміших стали міграційні процеси. Але, як і для більшості країн світу, незважаючи на всі труднощі, міжнародна міграція, спричинена війною – це рушійна сила для багатьох аспектів життя та галузей, зокрема для бізнес-середовища. Мільйони співвітчизників були змушені покинути оселі та починати інше життя за кордоном, що створило нові можливості для українського бізнесу. Міжнародна міграція - це не лише виклик, але й поштовх для реалізації нових ідей, задуманих стартапів, адаптації та вдосконалення підприємницької діяльності під запити сьогодення. Тож кожний бізнес, який зазнав впливу з боку міграційних процесів, спричинених російсько-українською війною має сьогодні як ніколи фокусуватися на позитивних факторах впливу, адже він має можливість вийти на новий рівень, навчитися адаптуватися до динамічного середовища та використовувати можливості, які пропонує міжнародна міграція.

Через скрутне становище вітчизняні підприємства стали переосмислювати свої стратегії та почали активно діяти. Так, станом на кінець 2023 року вже понад 40 українських компаній вперше, ніколи до цього не планувавши, вийшли на закордонні ринки після початку повномасштабного вторгнення [1]. Це був ризик, адже Україна втратила мільйони споживачів, що виїхали за кордон. Але, незважаючи на це, деякі компанії змогли віднайти у такі складні часи стимул для масштабування: вони вийшли на закордонні ринки, вдало налагодили експорт і розширили мережі. Загалом, протягом 2023 року кількість українських компаній, які працюють із міжнародними ринками, збільшилася з 4% до 17% [2]. Безумовно, значного впливу такої ситуації стало скорочення кількості та втрата споживачів на вітчизняних ринках, адже станом на 2023 рік приблизно 8 млн. осіб виїхало закордон від початку повномасштабного вторгнення [3]. Дійсно, саме українські споживачі спонукали багато компаній до виходу на міжнародні ринки. «Ніхто не розумів, що буде далі. Бізнеси зупинилися, люди мігрували. Ми шукали шляхи відновлення кількості відправлень. Звісно, це була і робота з бізнесом... і початок роздумів про вихід в Європу, адже багато українців виїхало саме туди.», - сказав Олександр Лисовець, CEO «Nova Post Europe» у своєму

інтерв'ю[4]. Компанія «Нова пошта» швидко відреагувала на запити споживачів-мігрантів, щодо потреби ухвалення рішення про експансію на європейські ринки. Вже у жовтні 2022 року було успішно відкрито перше відділення в Польщі

Вихід на закордонні ринки – не єдиний сегмент впливу міграційних процесів на бізнес середовища. Після виїзду за кордон багато українців стикнулося з чималими труднощами, зокрема з обмеженими можливостями щодо працевлаштування, де мовний бар'єр або необхідність підтвердження кваліфікацій ускладнюють доступ до робочих місць. Ці фактори стали причиною зростання підприємницької активності серед українців, які перебувають за кордоном. Станом на 2024 рік, українці активно відкривають бізнес за межами держави, зокрема в містах Європи. Серед усіх країн наші співвітчизники надають перевагу Польщі, де за 2022-2023 роки було створено понад 48 тис. ФОПів. Зокрема, у таких містах як Краків (2661), Варшава (9406), Вроцлав (2128) [5].



*Рис. 1. Українці, розпочавши підприємницьку діяльність у містах Польщі, у % (2022-2023рр.)*

*Джерело: [5]*

Також, за даними Forbes, зріст підприємницької діяльності співвітчизників посприяв збільшенню експорту на 20%. [5] Незважаючи на логістичні та регуляторні проблеми в ЄС, українські компанії змогли диверсифікувати свої ринки та знайти нові можливості для зростання в таких ключових галузях, як харчова промисловість, ІТ-послуги, виробництво меблів та інших товарів. Це дозволило українським компаніям диверсифікувати ринки збуту та знайти нові можливості для зростання навіть в умовах зниження внутрішнього попиту та руйнування виробничих потужностей внаслідок воєнних дій.

Дійсно, міжнародна міграція, спричинена російсько-українською війною, болісно вдарила по українському бізнес-середовищу. Проте ці події стали не тільки викликом, але й вагомим каталізатором для наших громадян: підприємців і мігрантів, які змогли вдатися до трансформації. Адаптація під нові реалії є критично важливим чинником в наші часи. Важливо пам'ятати, що міграційні процеси також сприяють зростанню відсотку експорту та імпульсивному

розвитку у різних секторах економіки. У сьогоднішніх умовах воєнних реалій, здатність бізнесу адаптуватися виявилась критично важливим показником. Проте, незважаючи на всі негативні наслідки, викликані цією жахливою війною, треба пам'ятати й про позитивні аспекти, існування яких українці виборюють щодня самостійно, тому на це теж слід звертати увагу: міжнародна міграція відкриває нові можливості та горизонти для бізнес-середовища та заохочує до розвитку та зросту у складних умовах.

*Список використаних джерел:*

1. Журнал Forbes: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhнародni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125> (дата звернення 25.09.2024)
2. Опитування Київстар Бізнес: Плани бізнесу на міжнародну експансію в цифрах веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhнародni-rinki> (дата звернення 26.09.2024)
3. Перебування українців за кордоном: веб-сайт: URL: [https://www.oporaua.org/viyna/cherez-povnomasshtabne-vtorgnennia-rosiyi-za-kordonom-perebuvaie-blizko-20-ukrayintsiv-doslidzhennia-opori-24792?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw9eO3BhBNEiwAoc0-jX1\\_NxauDap19PPqm08q-vCgaoaFeMq1mfNx7J5o2WTyuZ05QInDahoCTdYQAvD\\_BwE](https://www.oporaua.org/viyna/cherez-povnomasshtabne-vtorgnennia-rosiyi-za-kordonom-perebuvaie-blizko-20-ukrayintsiv-doslidzhennia-opori-24792?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw9eO3BhBNEiwAoc0-jX1_NxauDap19PPqm08q-vCgaoaFeMq1mfNx7J5o2WTyuZ05QInDahoCTdYQAvD_BwE) (дата звернення 26.09.2024)
4. Бізнес в Європі після повномасштабного вторгнення: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/yak-nova-poshta-buduye-biznes-v-yevropi-oleksandr-lisovec-seo-nova-post-europe> (дата звернення 27.09.2024)
5. Українські підприємці у Польщі: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3858969-torik-koznim-desatim-individualnim-pidpriemsem-u-polsi-stav-ukrainec.html> (дата звернення 27.09.2024)
6. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 51–53. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>.



**Побоченко Л.М.**

*к.е.н., доцент,*

*завідувач кафедри міжнародних економічних*

*відносин, бізнесу та туризму,*

**Сабадаш М.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Національний авіаційний університет,*

*м. Київ*

## **НОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО РИНКУ**

В умовах глобальних змін, франчайзингова модель є однією з найперспективніших щодо розвитку бізнесу і з кожним роком її популярність зростає. Франчайзинг дає можливість мінімізувати ризики для підприємців, які започатковують свій бізнес, а власнику франчайзингового бізнесу, який працює по франшизі, не потрібно створювати новий бренд, витратити кошти на просування продукту чи послуги, бо за нього це вже зробив франчайзер. В багатьох країнах світу франчайзинговий бізнес став рушійною силою розвитку економіки [1, с.199].

У 2023 році галузь франчайзингу стала стабільною завдяки зниженню інфляції, стабілізації цін, відновленню ланцюжків поставок і хорошим звітам про роботу. Незважаючи на економічну невизначеність, галузь залишалася сильною, збільшивши майже на 15 тисяч одиниць до близько 254 тисяч робочих місць, досягнувши загального обсягу виробництва 860,1 млрд. дол. США, що на 4,2% більше, ніж у 2022 році [2].

Окрім збільшення робочих місць та стимулювання економічного зростання, франчайзинг дозволив більшій кількості людей слідувати своїм захопленням і залишити корпоративний світ позаду, коли вони започаткували власний бізнес у 2023 році. Кожен шостий американець прийняв підприємництво, а оскільки все більше людей жадають кращої роботи, життєвий баланс і гнучкість як головний рушійний фактор їхніх прагнень отримати франшизу, очікується, що це число зросте [2].

У 2024 році франчайзинговий ландшафт продовжує розвиватися у відповідь на зміну поведінки споживачів, технологічний прогрес і економічні зміни. Оскільки після пандемії підприємці шукають можливості з низьким рівнем ризику за допомогою усталених бізнес-моделей, володіння франшизою залишається привабливим варіантом для багатьох початківців власників бізнесу.

Однак на тлі глобальної економічної невизначеності нові тенденції змінюють індустрію франчайзингу, пропонуючи як виклики, так і можливості для франчайзерів і франчайзі. Серед найбільш помітних тенденцій у 2024 році – збільшення уваги до сталого розвитку та соціальної відповідальності в секторі франчайзингу [3].

Оскільки споживачі стають більш екологічно свідомими та соціально обізнаними, франчайзингові бренди повинні наполегливо працювати, щоб відповідати цим цінностям. Від екологічно чистої упаковки до етичних інгредієнтів до принципово стійких бізнес-моделей, франшизи впроваджують екологічність у свою діяльність, щоб продемонструвати свої цінності вимогливим споживачам. Франчайзингові системи також активно шукають шляхи відшкодування своїх громад, чи то через благодійні ініціативи, чи через партнерство з місцевими організаціями.

Технології продовжуватимуть розвивати тенденції франчайзингу в 2024 році, революціонізуючи кожен аспект бізнес-моделі франчайзингу. Від розширеної аналітики даних для цільового маркетингу до чат-ботів на основі штучного інтелекту для обслуговування клієнтів, технологія дозволяє франчайзерам оптимізувати операції, покращити взаємодію з клієнтами та стимулювати зростання.

Розвиток віртуальної та доповненої реальності також змінює те, як франшизи навчають свій персонал і взаємодіють із клієнтами. З розвитком технологій франчайзингові бренди повинні адаптуватися, щоб залишатися актуальними у все більш цифровому світі.

Тенденції, на які варто звернути увагу в галузі франчайзингу [3]:

**1. Цифрова трансформація.** Цифрові технології революціонізують усі аспекти франчайзингових операцій, починаючи від впровадження розширеної аналітики даних для аналізу ринку до впровадження хмарних систем керування для підвищення ефективності. Наприклад: Аналітика даних і штучний інтелект: франшизи використовують аналітику даних і штучний інтелект для прийняття рішень на основі даних, ефективності роботи та персоналізації взаємодії з клієнтами. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють франшизам персоналізувати маркетингові кампанії, покращувати обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів і оптимізувати управління ланцюгом поставок.

**2. Здоров'я та благополуччя.** Із зростанням обізнаності споживачів про здоров'я та благополуччя, франшизи в таких секторах, як фітнес, здорове харчування та оздоровчі послуги, відчувають сплеск попиту. Франчайзери використовують цю тенденцію, пропонуючи більш здорові варіанти меню, додаючи програми фітнесу та оздоровлення до своїх пропозицій і зосереджуючись на сприянні загальному добробуту, щоб задовольнити зміну уподобань споживачів, які піклуються про здоров'я.

**3. Віддалена робота та гнучкі моделі.** Зростання віддаленої роботи та гнучкого способу життя вплинуло на тенденції франчайзингу, що призвело до концепцій, які задовольняють потреби віддалених працівників. Франчайзери адаптуються, пропонуючи гнучкі бізнес-моделі, такі як мобільні або домашні франшизи, які дозволяють підприємцям працювати з будь-якого місця, водночас ведучи успішний бізнес.

**4. Сталість і соціальна відповідальність.** Сталий розвиток і соціальна відповідальність стали невід'ємними міркуваннями як для франчайзерів, так і

для споживачів. Франчайзингові бренди все більше віддають пріоритет екологічно чистим практикам, таким як зменшення відходів, закупівля етичних товарів і впровадження енергоефективних технологій, щоб відповідати цінностям екологічно свідомих споживачів і продемонструвати свою відданість корпоративній соціальній відповідальності.

**5. Міжнародна експансія.** Незважаючи на глобальну невизначеність, міжнародна експансія залишається важливою тенденцією у галузі франчайзингу. Франчайзери досліджують нові ринки та розширюють свою присутність у всьому світі, використовуючи можливості в країнах з економікою, що розвивається, і заробляючи на зростаючому попиті споживачів на знайомі бренди. Стратегічне партнерство, генеральні франчайзингові угоди та локальні маркетингові зусилля є критично важливими стратегіями, які використовують франчайзери для досягнення успіху на різноманітних міжнародних ринках.

**6. Мікрофранчайзинг.** Мікрофранчайзинг - це бізнес-модель, яка адаптує принципи традиційного франчайзингу до малого бізнесу, особливо в країнах, що розвиваються. У 2024 році мікрофранчайзинг стає важливою тенденцією у франчайзинговому ландшафті, що приваблює підприємців-початківців і відомі бренди. Він пропонує шлях до проникнення на ринок у нішевих сегментах із нижчими початковими інвестиційними витратами та оптимізованою діяльністю. У 2024 році мікрофранчайзинг має вирішальне значення для розвитку франчайзингового сектору, обіцяючи змінити підхід бізнесу до зростання, масштабованості та соціального впливу [3].

Таким чином, галузь франчайзингу продовжує стимулювати економічний розвиток, сприяти підприємництву та створювати робочі місця, представляючи багатогранний ландшафт підприємницьких зусиль і моделей розширення бізнесу. 2024 рік обіцяє стати роком можливостей і обережного оптимізму, зумовлених підвищеною увагою до клієнтського досвіду та відродженням традиційних маркетингових методів. З технологічним прогресом, підвищенням обізнаності про різноманітність франчайзингу та розширеною підтримкою франчайзі стає зрозуміло, що стійкість і адаптивність франчайзингу залишаються основоположними стовпами у формуванні сучасного бізнес-ландшафту.

*Список використаних джерел:*

1. Аналіз розвитку франчайзингу в США під впливом пандемії COVID-19 Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph /Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin. Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. С.198-205.

2. Franchise Development 2024 Trends and 2025 Forecast. URL: <https://www.reshiftmedia.com/franchise-development-2024-trends-and-2025-forecast/>.

3. The contemporary franchise landscape at a glance. URL: <https://www.fibrenew.com/blog/franchising-trends/>.

4. Franchise Industry Insights and Trends for 2024. URL: <https://www.idigitalstrategies.com/blog/franchise-industry-insights-and-trends-for-2024/>

**Подмазко О.М.**

*к.е.н.,*

*кафедра економіки, права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

**Кутузов О.В.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

В умовах ринкового середовища, що швидко змінюється, викликаного технологічними інноваціями і зміною споживчих переваг, компанії, здатні адаптуватися до нових умов, отримують значні переваги. Ефективна цифровізація бізнес-процесів сприяє оптимізації витрат, покращення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Таким чином, успішне впровадження цифрових технологій дозволяє організаціям досягати своїх цілей, зберігаючи гнучкість та адаптивність за умов невизначеності та є важливим фактором для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Персоніфікований підхід в управлінні відносинами з клієнтами є ключовим інструментом підвищення лояльності та задоволеності клієнтів. Використання навіть невеликих даних про клієнта, таких як історія замовлень на доставку, дозволяє компаніям адаптувати пропозиції та створювати унікальні взаємодії. «... відбувається зміщення акценту на логістику розподілу та прості комунікації, на архітектуру діалогу з клієнтами, де процес продажів формується вже на ранніх стадіях інтересу клієнтів до того чи іншого товару або послуги та продовжується в рамках безперервної роботи з клієнтами в режимі он-лайн» [1, с. 5].

Одним з провідних напрямків цифровізації в сфері ресторанного бізнесу стає впровадження штучного інтелекту (ШІ).

Використання ШІ у маркетингу є потужним інструментом для оптимізації рекламних кампаній та підвищення їх ефективності. ШІ може автоматизувати процес складання рекламних кампаній, аналізуючи історичні дані про цільову аудиторію та виявляючи найуспішніші стратегії. Алгоритми машинного навчання дозволяють генерувати текстові оголошення, адаптовані під інтереси та поведінку користувачів. Крім того, ШІ може створювати візуальний контент, включаючи зображення та відеоролики для рекламних кампаній, що значно прискорює процес розробки матеріалів та дозволяє експериментувати з різними форматами. Автоматична розсилка оновлень та акцій чинним клієнтам на електронну пошту, в найбільш вдалий час, також може бути оптимізована за допомогою ШІ. Аналіз рекламних кампаній за допомогою ШІ дозволяє виявляти

та оцінювати ефективність різних каналів та оптимізувати бюджет, спрямовуючи ресурси на найбільш продуктивні напрямки. Впровадження ШІ в маркетингові процеси не тільки поліпшує взаємодію з клієнтами, а й забезпечує глибше розуміння наявних переваг, що у своє чергу веде до успішних маркетингових стратегій.

Використання ШІ для розробки сезонних страв та пошуку рецептів є ефективним інструментом у сфері ресторанного бізнесу. Алгоритми ШІ можуть аналізувати поточні ринкові дані, виявляючи продукти, на які нещодавно зменшили ціну, і на основі цього пропонувати рецепти, що включають ці інгредієнти. ШІ здатний класифікувати рецепти за різними параметрами, такими як час приготування, рівень складності та вартість інгредієнтів, що дозволяє шеф-кухарям та власникам ресторанів швидко оптимізувати меню. Більше того, аналіз даних про споживчі уподобання та популярні страви у певному регіоні, наприклад, на півдні України, дозволяє враховувати місцеві гастрономічні тренди. Таким чином, застосування ШІ в даній галузі не тільки сприяє оптимізації витрат, а й дозволяє створювати актуальні та привабливі пропозиції для клієнтів, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність ресторану на ринку.

ШІ може збирати та аналізувати дані про дії конкурентів, включаючи їх маркетингові кампанії, ціни та нові пропозиції. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, а також краще розуміти ринкові умови. Застосування веб-скрапінгу та аналітики соціальних медіа дозволяє відстежувати згадки брендів, зміни у споживчих уподобаннях та реакції клієнтів на дії конкурентів. Отримана інформація може бути використана для коригування власних стратегій, розробки унікальних пропозицій та формування диференційованої цінової політики, що сприяє зміцненню конкурентних позицій над ринком.

Таким чином, застосування ШІ в сфері ресторанного бізнесу відкриває нові горизонти підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств: аналіз конкуренції за допомогою ШІ дозволяє ресторанам виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, оптимізуючи власні стратегії; пошук нових страв на основі ринкових тенденцій та наявних інгредієнтів допомагає адаптувати меню до мінливих уподобань клієнтів; впровадження ШІ у маркетинг забезпечує автоматизацію рекламних кампаній та персоналізоване спілкування з клієнтами, що сприяє більш глибокій взаємодії та підвищенню лояльності; персоналізовані пропозиції, засновані на даних щодо поведінки клієнтів, створюють відчуття індивідуального підходу, що виділяє ресторан серед конкурентів. Таким чином, інтеграція ШІ у різні аспекти ресторанного бізнесу не лише оптимізує процеси, а й формує стійкі відносини з клієнтами, сприяючи успіху підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023 Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

**Пронін А.А.**  
аспірант,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
м. Харків

## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

Урахування фактора ризику є одним з основних під час інвестиційного аналізу, його взаємозв'язок із прибутковістю відображається в «золотому правилі інвестування»: зі збільшенням прибутковості збільшується ризик. За результатами оцінки інвестиційного ризику проводять порівняльну оцінку різних цінних паперів, що дає змогу ухвалити інвестиційне рішення та обрати напрямок вкладення коштів, який має ризик і прибутковість, прийнятні для інвестора. В економічній теорії та практиці існує ціла низка підходів до вимірювання розміру інвестиційного ризику: оцінка ризику за джерелами виникнення; оцінка ризику за деревом подій; оцінка ризику на підставі очікуваної прибутковості; оцінка ризику на підставі історичного підходу.

Для визначення розміру ризику за джерелами його виникнення використовується модель процесу формування доходу за цінним папером, що враховує фактори, які на нього впливають, або факторна модель. На першому етапі визначаються фактори, які впливають на величину дохідності з використанням специфічних методів і прийомів факторного аналізу. Далі, визначається чутливість доходу за цінним папером до значення фактора і розраховується чутливість інших цінних паперів до цих самих факторів. Значення коефіцієнта чутливості свідчатиме про те, наскільки тісним є зв'язок між цінним папером і даним фактором, його можна використати для порівняння ризиковості цінних паперів. Оцінка ризику за допомогою побудови дерева цілей застосовується в основному для ризикованих цінних паперів, коли існують альтернативні варіанти вкладення коштів. У вітчизняній теорії та практиці, як правило, такий підхід не розроблено. Тому слід зазначити, що дохідність цінного паперу визначає розмір виплат, який водночас дає можливість судити про рівень ризику. Водночас, слід зазначити існування інших подій, які суттєво впливають на ринкову вартість акцій, їхню прибутковість та ризик. Слід виділити такі етапи аналізу. По-перше, визначення можливих майбутніх подій, що впливають на прибутковість фінансових інвестицій, вірогідності їхнього здійснення та результатів (прибутковості). По-друге, побудова дерева подій, при врахуванні того, що сума ймовірностей можливих наступних подій дорівнює одиниці, і прораховуються всі події, що мають місце до закінчення терміну інвестування. По-третє, за кінцевими результатами подій розраховується середня очікувана прибутковість, дисперсія і стандартне відхилення (приймається за ризик).

Основною перевагою підходу, що розглядається, є облік майбутніх подій і

отримуваний показник ризику. Однак при цьому інвестор повинен прогнозувати майбутні події, що впливають на прибутковість інвестицій, встановлювати причинно-слідчі зв'язки між ними, а це не завжди можливо через відсутність достовірної інформації. Крім того, завжди є небезпека суб'єктивних суджень, які знижують достовірність та якість прогнозів.

Найпоширенішим підходом в оцінці ризику є історичний, оскільки історичні дані про прибутковість за кілька минулих періодів є достатньо доступними. Оцінка ризику поділяється кілька етапів. Перший включає розрахунок прибутковості цінного паперу за певний період за стандартною формулою (залежно від виду та особливостей конкретного цінного паперу). Другий етап припускає обчислення історичної доходності за формулою середньою арифметичною або середньою геометричною. На третьому етапі визначається варіація і стандартне відхилення, що характеризує розподіл доходностей і відхилення, що показує їх, від середньої. Чим більше таке відхилення, тим вище ризик. На підставі цього методу розраховується ризик, що відбиває минулі події. Його перевагою є використання об'єктивних, не залежних від думки і переваг аналітика даних, а значить досить висока точність. Проте слід зазначити і обмеженість цього методу - не можна повністю апроксимувати минулі тенденції на майбутнє, тобто в даному випадку оцінюється ризик здійснених вкладень, а не майбутніх. Вимір ризику по очікуваних доходностях припускає використання випадкових величин, розрахунок їх характеристик - очікуваної доходності і стандартного відхилення (а іноді і вираження ризику в конкретних сумах втрат і їх вірогідності).

В першу чергу будується крива розподілу (дискретна або тривала) очікуваних доходностей. Далі, для кожної очікуваної доходності визначається вірогідність. Потім, скорегувавши результат на вірогідність його виконання, і, склавши кожен твір, отримуємо середній очікуваний доход. Після цього, розраховується варіація і стандартне відхилення очікуваного значення як міра ризику. При розрахунку стандартного відхилення не роблять відмінностей між бажаними і небажаними результатами, тобто між доходністю вище або нижче середньочікуваної. З цієї причини оцінка винагороди за ризик, а саме доходності вище за середню, знижуватиме привабливість інвестиції. Цей факт особливо значний, оскільки розподіл доходностей не підкоряється нормальному закону розподілу. Тому практики рекомендують, окрім стандартного відхилення, використати показники: вірогідність "недобору" - вимір вірогідності того, що доходність виявиться нижча очікуваної; напівдисперсії - аналога дисперсії, при численні якої використовуються тільки доходності нижче очікуваної. Ці показники особливо корисні при зіставленні цінних паперів і ухваленні рішення про допустимий рівень ризику.

Стандартне відхилення в цьому випадку дозволяє порівняти цінні папери з однаковою очікуваною доходністю, а для аналізу різних цінних паперів розраховується коефіцієнт варіації, що показує рівень ризику на одиницю доходності. Підхід в оцінці ризиків по очікуваних доходностях ефективний, але його застосування волає деякі складнощі, оскільки необхідно знати величини очікуваних доходностей, і, попри те, що є методики їх розрахунку, достовірність не завжди задовільна.

*Птіцина Л.А.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри ОАОА ІННІ ім. Ю.М. Потебні,*  
*Запорізький національний університет,*  
*м. Запоріжжя*

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЧЕРЕЗ АКТИВНІ БОЙОВІ ДІЇ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ**

Належне створення, подальше функціонування та розвиток кожного підприємницького суб'єкта в нормальних умовах вимагає ретельного планування. Умови невизначеності подальшого розвитку та можливість функціонування через активні бойові дії на території України висуває нові вимоги до процесу планування взагалі, і до бізнес – плану, зокрема, як інструменту забезпечення якісного планування. Особливо актуальним це стає при впровадженні нових напрямків діяльності, видів економічної діяльності або при створенні стратегічних підрозділів бізнесу. У таких випадках бізнес-план виступає як детальний аналіз та прогноз майбутніх перспектив проекту. В сучасних умовах економіки бізнес-планування набуває ще більшої значущості, оскільки зростає необхідність у комплексному впровадженні сучасних методів планування для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілої низки факторів, які є як усередині організації, так і зовні її.

Процес планування є невід'ємною складовою управління, як створенням, так і подальшим функціонуванням і розвитком будь-якого суб'єкта підприємництва, оскільки він дозволяє не тільки передбачити ключові економічні характеристики і параметри діяльності, але й узгодити місію, цілі, стратегію, тактику розвитку, а також ресурсний потенціал і можливості їх реалізації. Відомо, що планування передбачає формування цілей, визначення пріоритетів, а також вибір засобів і методів для їх досягнення. Його основна функція полягає в зниженні рівня невизначеності в підприємницькій діяльності та забезпеченні життєздатності бізнесу.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.



Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць).

Планування являє собою процес визначення цілей, встановлення пріоритетів, вибору засобів, методів і шляхів для їх досягнення. Основною метою планування є формування сукупності цілей, а також визначення засобів, можливостей та шляхів досягнення, включаючи прогнозування можливих ризиків.

Розробка бізнес-плану є складним та затратним процесом, що вимагає значного часу і ресурсів. В процесі бізнес-планування залучаються фахівці різних сфер: менеджери, фінансисти, економісти, маркетингологи, юристи. Це можуть бути як внутрішні співробітники підприємства з досвідом, так і зовнішні консультанти та експерти. Залучення сторонніх фахівців допомагає об'єктивніше оцінити бізнес-ідею, підвищує рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банків чи бізнес-партнерів. Однак обов'язкова участь у розробці бізнес-плану повинна бути з боку керівника підприємства та автора бізнес-ідеї.

Бізнес-план виступає як інструкція до дії та виконання. Він служить інструментом для перевірки ідей, визначення цілей, підвищення ефективності управління бізнесом і прогнозування результатів. У ході реалізації проекту бізнес-план може бути скоригований для уточнення відповідних показників.

Бізнес-план відіграє важливу роль для суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки виконує низку завдань як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зовнішня функція: бізнес-план призначений для представлення фінансово-кредитним інститутам, інвесторам, партнерам по бізнесу, співзасновникам та потенційним працівникам. Він надає їм можливість ознайомитися з суттю та ключовими аспектами проекту. Внутрішня функція: бізнес-план використовується внутрішньо керівним апаратом та працівниками підприємства для опрацювання механізму самоорганізації і побудови системи управління реалізацією проекту.

Виходячи з функцій бізнес-плану доцільно визначити його основні завдання. А саме:

- моделювання системи управління бізнесом: бізнес-план допомагає структурувати управління бізнесом або окремими його проектами. Успіх підприємства залежить від розуміння поточної ситуації, чітко сформульованих цілей та ефективного планування. Бізнес-план дозволяє систематизувати ці елементи та забезпечує управління процесами;
- передбачення ризиків: бізнес-план сприяє прогнозуванню можливих труднощів або ризиків у діяльності підприємства чи окремого проекту;
- залучення позикового капіталу: бізнес-план демонструє фінансові аспекти підприємства, включаючи потребу в стартовому капіталі, використання

коштів та погашення кредитів. Він є важливим інструментом для встановлення довіри з боку інвесторів та фінансових установ;

- забезпечення комунікації: бізнес-план виступає як інструмент для взаємодії підприємства з постачальниками, контрагентами, покупцями та іншими зовнішніми суб'єктами;

- розвиток управлінських навичок: розробка бізнес-плану сприяє покращенню управлінських здібностей керівництва та управлінського персоналу.

Реалізація завдань бізнес-планування відбувається завдяки виконанню певних дій, що розподілені на декілька етапів:

Етап 1. Визначення цілей розробки бізнес-плану. Перш ніж перейти до написання бізнес-плану, необхідно визначити цілі його розробки і його цільову аудиторію.

Етап 2. Складання плану робіт з підготовки бізнес-плану. На цьому етапі визначається склад робіт, здійснюється їх розподіл між членами робочої групи.

Етап 3. Збір інформації та розробка бізнес-плану. Необхідно зібрати інформацію про компанію, про передбачуване виробництво продуктів / послуг, провести необхідні дослідження, такі як аналіз ринку, аналіз фінансового стану компанії і т. д.

Етап 4. Редагування та оформлення бізнес-плану. Результатом бізнес-планування є бізнес-план, поданий у письмовій формі. Коли написання бізнес-плану завершено, бажано провести його експертизу силами стороннього консультанта - рецензента.

Етап 5. Оцінка виконання бізнес-плану. Необхідно переглядати і оновлювати бізнес-план, щоб відобразити в ньому зміни. Оцінка ступеня виконання бізнес-плану і виявлення причин розбіжностей запланованого і досягнутого результатів мають стати підставою для внесення коригувань як у сам процес планування, так і в бізнес-план.

*Список використаних джерел:*

1. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Капустіна Т. А. Бізнес-планування. Навч.-метод. Посіб. Для студентів ЗДІА спец. 6.030601 «Менеджмент орг.» Запоріжжя : ЗДІА, 2024. 150с.

2. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнес-планування: Конспект лекцій. Харків: укрдузт, 2021. 68 с.

3. Птіцина Л. А. Методологічні основи визначення методів підвищення ефективності фінансової політики підприємства. XV міжнародна науково-практична конференція молодих учених та здобувачів освіти «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки» Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 116-120.

4. Птіцина Л. А., Колісник А. В. Аналіз ефективності діяльності промислових підприємств, а також підприємств, діяльність яких пов'язана з будівництвом, освітою, інформацією та телекомунікацією в Україні. XV міжнародна науково-практична конференція молодих учених та здобувачів освіти «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки» Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 129-134.

**Пушкар К.В.**

*здобувач вищої освіти ступеня бакалавра 4 курсу  
освітньої програми «Публічні фінанси»,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ*

**Мірко Н.В**

*к. н. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНСЬКІ СТАРТАПИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Сьогодні, в умовах воєнного стану, економічний розвиток України стикається з новими викликами та потребує особливої уваги до питань інвестування. Одним із ключових елементів економічного відновлення та зростання є розвиток стартапів, які, при складній шкоді, демонструють стійкість, інноваційність та високий потенціал для міжнародних інвесторів. Воєнний стан суттєво змінив бізнес-клімат в Україні, створивши нові ризики для інвесторів. Однак разом із цими ризиками з'являється й нові можливості. Українські стартапи здобули визнання на світовому ринку за рахунок своєї інноваційності та здатності адаптуватися до змін.

За даними «Startup Ecosystem Report 2023 «Global Startup Ecosystem Index 2023» by StartupBlink» у рейтингу «Global Startup Ecosystem Index: Top Countries» серед ста країн світу Україна займала: у 2020 році – 29 позицію, у 2021 році – 34 позицію, у 2022 році – 50 позицію, у 2023 році – 49 позицію[1]. Дивлячись на рейтинг неозброєним оком можна побачити як початок повномасштабної війни вплинув на сферу стартапів, але наступного року місце знизилося, це говорить про те що країна повертає свій темп розвитку і впевнено йде до нових досягнень. Світові інвестори розуміють, що вплив українських стартапів на розвиток технологій досить значущий. Попри тяжку воєнну ситуацію, все ж таки є ті хто вкладає кошти та допомагає росту інноваціям. Одним з найкращих прикладів стала компанія Google яка у березні 2022 року створила Фонд підтримки Google для стартапів в Україні[2]. До кінця року було обрано загалом 58 стартапів для надання фінансової допомоги, до того ж надається технічна підтримка та наставництво.

Для того щоб оцінити стан українських стартапів було здійснено безліч досліджень і звітів, також було проведено аналіз що полягав свого роду з опитувань стосовно оцінки діяльності українських стартапів під час війни та пошуку найбільш ефективних способів підтримки індустрії. Даний аналіз здійснювався Українським фондом стартапів разом з Міністерство цифрової трансформації України, TechUkraine, Emerging Europe, Tech Emerging Europe

Advocates, Global Tech Advocates, TA Ventures. Результати були оформлені в дослідженні «Три місяці на війні: голос українських стартапів», в якому розкрили такі важливі сфери як: релокейт стартапів і команд, їхнє фінансове становище, вплив на розвиток галузі та ринку, отримання підтримки після початку війни, короткотермінові та довготермінові плани[3].

Релокація:

– 95% стартапів заявили, що принаймні частково залишаються в Україні, тоді як 55,7% продовжують свою діяльність виключно з України.

– Найпопулярнішими зарубіжними напрямками є країни Європейського Союзу (38,6%) і США (10%).

– У той час як 44% стартапів вже переїхали, 56% залишаються на своєму попередньому місці

– Крім того, 78% тих стартапів, які не переїхали, зараз не розглядають переїзд, а лише 12% думають про це.

– Ще 10% ще не вирішили, переїжджатимуть чи ні.

Міністерство цифрової трансформації разом з венчурним фондом TA Ventures та Ukrainian Startup Fund провели дослідження за результатами якого визначили пріоритетні на найближче майбутнє для інвестицій напрями стартапів, а саме [4]:

– кібербезпека;

– енергетичний менеджмент / сталий розвиток / відновлювана енергія;

– цифрове здоров'я;

– соціальна сфера та працевлаштування;

– військові технології (Military tech) тощо.

Це сфери, які мають не лише високий економічний потенціал, але й критично важливі для національної безпеки та відновлення економіки країни в умовах війни. Одним з ключових напрямів є кібербезпека. З огляду на постійну кіберзагрозу з боку агресора, українські компанії та урядові установи активно шукають рішення, які можуть захистити цифрову інфраструктуру.

Другий перспективний напрям – це енергетичний менеджмент, сталий розвиток та відновлювана енергія. В умовах нестабільного постачання енергоресурсів, українські стартапи можуть відігравати вирішальну роль у впровадженні інноваційних рішень для енергозбереження та переходу на відновлювальні джерела енергії. Це особливо актуально, зважаючи на пошкодження критичної інфраструктури внаслідок військових дій та необхідність диверсифікації енергопостачання. Інвестори, які прагнуть підтримати сталий розвиток і зелену енергетику, бачать в українських стартапах не лише економічний потенціал, але й можливість зробити внесок у глобальну енергетичну безпеку.

Сфера стартапів, що зосереджена на соціальних питаннях та працевлаштуванні, збільшує важливу роль у сучасному суспільстві, покращуючи вирішення ключових соціальних проблем та покращення економічного стану. Поява таких стартапів дозволяє активно протидіяти бідності, безробіттю та

соціальної нерівності, надаючи доступ до нових можливостей для різних верств населення. Вони можуть включати платформи для пошуку роботи, програми з навчання та підвищення кваліфікації, а також проекти, що сприяють інтеграції вразливих груп у робочу форму. Стартапи в цій сфері здійснюють вагомий внесок у розвиток суспільства через створення нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості. Стартапи можуть стати містком між технологічним прогресом і потребами людей.

Не менш важливий напрям військових технологій, вони безумовно, стали одним з найактуальніших напрямків для інвестицій. Стартапи, що працюють у цій сфері, не тільки допомагають зміцнювати обороноздатність України, але й відкривають нові можливості для міжнародних партнерів, які прагнуть підтримати мир та стабільність у регіоні. Military tech об'єднує технології дронів, штучного інтелекту, робототехніки та інших інновацій, що можуть змінити баланс сил на полі бою.

Отже, незважаючи на війну в нашій державі розвиток стартапів і міжнародна підтримка у фінансуванні надають можливість стабільного розвитку інноваційного бізнесу. Сприяють впровадження новітніх технологій та розвитку національної економіки. Для успішного впровадження нових стартапів важливою є підтримка з боку держави, насамперед, пріоритетних напрямів, а також залучення інвестицій, налагодження співпраці з міжнародними партнерами, створення сприятливих умов, зокрема для повернення релокованих стартапів.

*Список використаних джерел:*

1. Startup Blink. Стартап екосистема України. (дата звернення: 25.09.2024)  
URL:<https://www.startupblink.com/startupecosystem/ukraine>
2. 1.25 new startup recipients of the Ukraine Support Fund. Blog Google. 2022. URL: <https://blog.google/around-the-globe/google-europe/25-new-startup-recipients-of-the-ukraine-support-fund/> (дата звернення: 25.09.2024)
3. Український фонд стартапів, Міністерство цифрової трансформації України, TechUkraine, Emerging Europe, Tech Emerging Europe Advocates, Global Tech Advocates, TA Ventures. Три місяці на війні: голос українських стартапів. URL:<https://drive.google.com/file/d/18kV886D29iQ3ENmS9Nell3AjFgzeVvoV/view> (дата звернення: 26.09.2024)
4. У які українські стартапи інвестуватимуть найбільше — Мінцифри. АрміяInform. 2022. (дата звернення: 26.09.2024) URL: <https://armyinform.com.ua/2022/11/29/u-yaki-ukrayinski-startapy-investuvatymut-najbilshe-minczyfry/>

**Рахвал І.Р.**

*здобувачка вищої освіти,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
м. Львів*

**Табачук А.Я.**

*к.е.н.,  
доцент кафедри економіки і публічного управління,  
Львівський національний університет ім. Івана Франка,  
м. Львів*

## **HR-СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУ В УКРАЇНСЬКОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

В умовах сьогодення спостерігається зміна очікувань працівників щодо їхньої участі на робочому місці. На додаток до прагнення отримати винагороду за свою операційну діяльність, працівники тепер схильні брати участь у процесах прийняття рішень як індивідуально, так і в складі команди. Зростання складності виробництва, а також активне впровадження діджиталізації та інтернет-технологій, які стали ключовими інструментами в українському бізнесі, призвели до загострення конкуренції за кваліфікованих фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових ринкових умов.

В результаті, одним із пріоритетних завдань управління персоналом стало підвищення інтелектуальних здібностей працівників, що дозволяє зміцнити конкурентні переваги компанії. В сучасних умовах HR-менеджмент спрямовує зусилля на збереження конкурентоспроможності підприємства, мотивуючи працівників новими підходами та надаючи можливості для розвитку їхніх талантів [4, с. 216].

Фундаментальним компонентом комплексного бізнес-плану підприємства в Україні є стратегія управління людськими ресурсами (HR), яка відіграє ключову роль у визначенні стратегії розвитку компанії.

Основна мета планування людських ресурсів полягає в тому, щоб забезпечити надання відповідних можливостей працевлаштування в оптимальний час і в необхідній кількості, з урахуванням здібностей і виробничих потреб робочої сили. Ефективність стратегічного управління залежить від стратегічної орієнтації компанії та стратегічного мислення її персоналу. Щоб досягти цього, необхідно постійно впроваджувати систему стратегічного планування, що дозволяє створювати та використовувати інтегровану систему бізнес-планів. Крім того, повсякденна діяльність повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями організації. В умовах сучасної невизначеності та змін такий підхід до управління персоналом є особливо актуальним.

Загалом, стратегію можна уявити як модель досягнення бажаного майбутнього, яка підлягає постійній адаптації з плином часу, залишаючись при цьому заснованою на фундаментальних та індивідуальних цінностях. Таке

розуміння має вирішальне значення для того, щоб гарантувати, що персонал компанії володіє необхідними навичками та вміннями для надання обіцяної цінності клієнтам [2, с. 186].

Виходячи з вище наведених тверджень, HR-стратегії компанії є сукупністю принципів, методів, інструментів та дій, спрямованих на розробку і досягнення ключових кадрових цілей у довгостроковій перспективі. Вони забезпечують реалізацію місії та загальнокорпоративної стратегії компанії, враховуючи як інтереси працівників, так і потреби організації в цілому [5, с. 87].

Оскільки стратегічні HR-відділи орієнтовані на майбутнє і діють у відповідності з загальним бізнес-планом організації, будучи інтегрованими в нього, HR-стратегії можна розглядати як інструмент підтримки довгострокових бізнес-цілей та результатів в рамках стратегічної структури. Вони є ключовим фактором, що впливає на продуктивність як працівників, так і компанії загалом, оскільки забезпечують стратегічне підґрунтя для досягнення бізнес-цілей.

Крім того, HR-стратегії вирішують довгострокові кадрові питання і макропроблеми, пов'язані зі структурою, якістю, корпоративною культурою, цінностями, залученістю та відповідністю ресурсів майбутнім потребам.

За типологією Девіда Госта, стратегічний HR-менеджмент вирізняється увагою до таких аспектів:

1. люди як джерело конкурентних переваг,
2. інтеграція планів, політик і практик управління персоналом з бізнес-стратегією,
3. проактивне лінійне управління,
4. вирішення організаційних та кадрових питань на вищому рівні [1, с. 10].

Стратегічна ціль HR-стратегії в бізнес-плані полягає в сприянні розвитку компанії шляхом ефективного управління людським капіталом. Основним завданням при розробці HR-стратегії є визначення майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування заходів, що забезпечують стабільний розвиток компанії. Отже, загальна HR-стратегія підпорядковується загальному бізнес-плану компанії, з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища поділяється на такі 4 види як:

- стратегія забезпечення людськими ресурсами;
- стратегія розвитку людських ресурсів;
- стратегія мотивації;
- стратегія оплати праці.

Процес розробки та реалізації бізнес-плану є безперервним, і очевидно, що існує тісний зв'язок між вирішенням стратегічних завдань як на довгостроковий, так і на середньо- та короткостроковий періоди. Це стосується стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління. Також очевидним є зв'язок між кадровою стратегією та її реалізацією через конкретні завдання і дії, а також стратегічним планом – документом, який містить чітко визначені завдання, заходи з реалізації стратегії, терміни їх виконання, відповідальних виконавців та необхідні ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні тощо).

Процес розробки HR-стратегії в бізнес-плані компанії можна описати наступним чином:

1. Визначення цілей управління людськими ресурсами. Цілі кадрової політики формуються на основі місії та бізнес-цілей компанії.

2. Постановка завдань, необхідних для досягнення цілей. Відповідно до визначених цілей, створюється комплекс завдань, що дозволяють їх реалізувати.

3. Розробка засобів для досягнення цілей. Практичне впровадження HR-стратегії здійснюється через системне використання засобів, які включають послідовні дії та методи впливу на об'єкти управління. Основними способами реалізації стратегії є: організація, позиціонування, залучення, розвиток і управління [3, с. 63].

HR-стратегії є невід'ємною складовою сучасного бізнес-плану українських підприємств, оскільки вони спрямовані на ефективне використання людського капіталу для досягнення довгострокових бізнес-цілей. Успішна HR-стратегія допомагає забезпечити розвиток компанії через системне залучення, розвиток і мотивацію співробітників, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку. В умовах постійних змін і невизначеності українського бізнес-середовища, стратегічний підхід до управління персоналом сприяє стійкому зростанню та адаптації підприємств до нових викликів. Таким чином, HR-стратегії стають важливим інструментом досягнення загальних бізнес-цілей та підвищення ефективності компаній в Україні.

*Список використаних джерел:*

1. Holbeche L. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Third edition. P. 167. 2022. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003219996>

2. Siska Y., Yuntina L., Sundari P., Sugiarti S., Eko Widodo R. *Human Resource Business Partners: HR Strategy, Business Model and Leadership (Literature Review)*. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*. Vol. 2, No. 2. 180–193 pp. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2.161>

3. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 68. 2023. С. 56-72. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4579>

4. П'ятницька Г. Еволюція стратегічного підходу у сфері HR-менеджменту. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 61. 2021. С. 214–224. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6118>

5. Чернушкіна О., Зелена М., Баксалова О., Петричак В. Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 68. 2023. С. 85-101. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4581>



**Решетняк О.І.**

*д.е.н., доцент, зав. сектором промислової політики та  
інноваційного розвитку відділу промислової політики  
та енергетичної безпеки*

**Юрченко О.К.**

*аспірант,  
Науково-дослідний центр індустріальних  
проблем розвитку НАН України,  
м. Харків*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Цифрові технології за останні декілька років знайшли своє використання у роботі значної кількості підприємств. Тільки в 2023 році понад 1 трильйона доларів США [1] було витрачено на фінансування цифрових технологій в корпоративних системах, зокрема на впровадження машинного навчання, великих даних, систем підтримки прийняття рішень, технології блокчейн, програм віртуальної та доповненої реальності. Цифрові технології використовуються підприємницькими структурами, соціальної сфері, урядами різних країн світу, освітніх установах, сферах охорони здоров'я, розваг, туризму, військовій сфері та ін. [2].

Разом з тим, різні науковці підкреслюють недостатність дослідження цифрових можливостей з точки зору корпоративного передбачення. Деяким компаніям вдалося використати цифрові технології для створення безпрецедентної цінності (наприклад, Facebook і Google), тоді як інші зазнали невдачі (наприклад, Nokia, Kodak). Враховуючи значні інвестиції та потенційну цінність, яку створюють фірми, які впроваджують нові цифрові технології, питання майбутнього використання цифрових технологій є вирішальним для керівників. Однак керівники потребують конкретні вказівки щодо інвестицій у цифрові технології, які мають базуватися на технологічному передбаченні [3].

Технологічне передбачення передбачає використання таких підходів, як сканування середовища, експертні ради, мозкові штурми, морфологічний аналіз, дерева релевантності, метод Delphi, аналіз впливу тренду, а також аналіз перехресного впливу. У цих підходах переважають методологічні підходи, що не враховують емпіричний досвід використання технологій [4].

Прогнозування майбутнього використання цифрових технологій носить здебільшого теоретичний характер, тоді як керівники підприємств потребують конкретних рекомендацій щодо можливостей використання цифрових технологій. В той же час теорія бізнес-моделей дає можливість передбачати майбутнє використання цифрових технологій у бізнес-контексті [4].

Таким чином, метою цього дослідження є запровадження теорії бізнес-моделі для прогнозування можливостей використання цифрових технологій.

Теорія бізнес-моделі враховує межі фірми, що охоплюють архітектуру акторів, які взаємодіють, створюючи відповідну вартість компанії [4]. Оскільки створення та присвоєння економічної вартості є домінуючою мотивацією для компаній інвестувати у використання цифрових технологій, теорія бізнес-моделі має бути особливо корисною для прогнозування майбутнього використання таких технологій у бізнесі. Основна увага тут приділяється використанню цифрових технологій для створення економічної вартості [3].

Ця теорія виявилася ефективною для пояснення того, чому деякі технологічні фірми працюють краще, ніж інші. Більшість інвестицій фірми в придбання та використання цифрових технологій виправдовується економічною вигодою від використання технології [4]. Можна зробити такі загальні прогнози:

- Фірми-новатори використовуватимуть цифрові технології для активації новизни та/або підвищення ефективності бізнес-моделі. Це передбачення стосується, зокрема, потенційного руйнівного ефекту використання нових технологій.

- Фірми, які відстають від бізнес-моделей фірм-новаторів будуть імітувати впровадження цифрових технологій, які використовують лідери ринку активуючи аналогічні механізми для своєї ефективності.

- Фірми, які конкурують із бізнес-моделями фірм-новаторів та фірм-послідовників, використовуватимуть цифрові технології для активації комплементарності. Це стосується альтернативного способу впровадження інновацій, коли індивідуальні пропозиції, які вже надаються клієнтам окремими фірмами, об'єднуються в межах однієї фірми, зменшуючи транзакційні витрати.

Таким чином, рішення керівників щодо прогнозів використання цифрових технологій мають вирішальне значення, про що свідчить той факт, що деякі фірми, що базуються на технологіях, досягли успіху у створенні цінності в безпрецедентних масштабах та темпах, тоді як інші фірми не змогли їх ефективно використовувати. Теорія бізнес-моделі може бути застосована в арсеналі інструментів передбачення та стати потужним інструментом планування для майбутнього використання цифрових технологій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Issue 2. pp. 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
3. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 79–93. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>
4. Massa, L., Tucci, C.L., Afuah, A. A critical assessment of business-model research. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11. pp. 73–104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

**Свелеба Н.А.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту  
та соціально-гуманітарних наук*

**Макар Ю.О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 073 «Менеджмент»*

*ПВНЗ «Європейський університету»,*

*м. Львів*

## **ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

Збереження людського капіталу в Україні є однією з ключових проблем, особливо в умовах викликів, таких як військовий конфлікт, еміграція та економічна нестабільність. Втрата людського капіталу загрожує зменшенням кваліфікованої робочої сили, що впливає на продуктивність, розвиток економіки та інноваційний потенціал країни.

Людський капітал є критично важливим для відновлення і розвитку економіки України, особливо в умовах післявоєнної реконструкції та загальносвітових економічних викликів.

Людський капітал в економіці розглядається з трьох основних позицій :

По-перше як ресурс для економічного зростання. Освіта, професійні навички, знання, компетенції та здоров'я людей мають прямий вплив на економіку продуктивність підприємств і всієї країни. Люди з високим рівнем освіти та кваліфікацій роблять більший внесок у розвиток інновацій, технологій та підвищення ефективності виробничих процесів. Це стимулює конкурентоспроможність економіки та сприяє її довгостроковому розвитку.

По-друге як інвестиція, яку роблять як окремі індивіди (здобуваючи освіту), так і держава чи бізнес. Інвестиції в розвиток навичок, навчання та підвищення кваліфікації дозволяють підвищувати дохід індивідуума та загальний економічний добробут. Довгострокові інвестиції в людський капітал приводять до зростання економічного потенціалу країни [1, с.27].

По-третє як соціальний чинник. Людський капітал впливає не лише на економічну продуктивність, а й на соціальну мобільність. Розвиток людського капіталу покращує якість життя громадян, забезпечуючи кращий доступ до медичних послуг, освіти та можливостей для кар'єрного зростання[2, с.2].

Пріоритетними галузями щодо збереження людського капіталу під час війни є ті, що забезпечують обороноздатність, життєво важливі послуги (медицина, енергетика, сільське господарство), а також ті, що мають стратегічне значення для майбутнього відновлення країни (ІТ, будівництво, логістика). Збереження фахівців у цих секторах є критичним для економічної стійкості та

відновлення України.

1. Оборонно-промисловий комплекс. Потреба в технічних спеціалістах, інженерах, працівниках оборонних заводів робить цю галузь однією з ключових для збереження людського капіталу.

2. Медична галузь та охорона здоров'я. Підтримка медичного персоналу, включаючи лікарів, медсестер, фармацевтів, є пріоритетною як для забезпечення догляду за постраждалими, так і для загального здоров'я населення.

3. Сільське господарство та продовольча безпека. Агросектор забезпечує країну необхідними продуктами, а також є важливим експортним потенціалом.

4. Будівництво та енергетика, забезпечення функціонування та швидке відновлення об'єктів критичної інфраструктури.

5. Інформаційні технології (ІТ). ІТ-сектор залишається однією з небагатьох галузей, яка продовжує активно функціонувати навіть під час війни.

Українські ІТ-фахівці також надають критичні послуги для оборони, кібербезпеки та міжнародних компаній, що підтримує економічну стійкість країни.

6. Логістика та транспорт. Забезпечення постачання гуманітарних вантажів, матеріально-технічних засобів та переміщення людей є стратегічно важливим для країни в умовах війни.

До основних шляхів вирішення цієї проблеми слід віднести:

1. Розвивати партнерства між закладами освіти та бізнесом, щоб забезпечити студентам не лише теоретичні знання, а й практичні навички, затребувані на ринку.

2. Державна підтримка стратегічних ініціатив з підтримки підприємництва та розвитку високотехнологічних секторів (ІТ, агротехнології, зелена енергетика) допоможе зменшити відтік кваліфікованих фахівців.

3. Створення прогресивної міграційної політики для управління міграційними потоками та підтримки повернення фахівців.

4. Створення більш гнучкої системи трудових відносин, яка враховуватиме нові виклики ринку праці, гібридні форми зайнятості, а також створить додаткові стимули для роботодавців утримувати та розвивати кадри.

Для відновлення і розвитку економіки України збереження людського капіталу є ключовим завданням. Це потребує комплексних заходів у сфері освіти, охорони здоров'я, розвитку інфраструктури та стимулювання підприємництва. Важливо інтегрувати реформи в усіх секторах, щоб створити умови для повернення фахівців, та стимулювати розвиток нових технологій і бізнесів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2023. Вип. 2. С. 21-33.

2. Онищенко В. П. Людський і соціальний капітал України в період її післявоєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 1. С. 3-1.

**Седляр Д.О.**

*к.е.н., доцент кафедри економічної теорії,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,*

*м. Київ*

**Седляр М.О.**

*к.е.н., ліцей «Наукова зміна»,*

*м. Київ*

## **КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

Світова спільнота постійно перебуває в динамічному русі, змінюючи та адаптуючи політику своїх держав під вимоги домінуючих суспільних ідей або викликів, що постають перед ними. І серед ключових проблем, які вимагають перегляду в теперішній момент – це проблема економічного зростання.

Споживацьке орієнтування протягом попередніх століть, орієнтація на грошове багатство, обсяги ВВП тощо (по суті матеріальний погляд на збагачення) призвело до суттєвого зростання проблем як на світових, так і національних рівнях. Тому збільшується кількість країн, які обирають своїм орієнтиром інклюзивну модель економічного зростання.

Ми вказували, що інклюзивне економічне зростання передбачає не лише збільшення ВВП, але й рівномірний розподіл його благ серед усіх верств населення, суспільну справедливість (і в першу чергу фінансово-економічну) [1; 2]. Оцінка такого росту потребує комплексного підходу, який враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Відповідно для цього систематично мають відстежуватися показники та на їх основі формуватися звіти, що даватимуть уявлення про якість обраного вектору розвитку.

Слід відмітити, що наразі існує Індекс інклюзивного зростання (IGI), розроблений ЮНКТАД, який дозволяє комплексно виміряти економічний добробут і інклюзивність країни за чотирма категоріями: економіка, умови життя, рівність і навколишнє середовище. Він оцінює економічний розвиток, умови життя, соціальну інтеграцію та екологічну стійкість, узагальнюючи 27 індикаторів в один індекс [3; 4]. Тим самим Індекс інклюзивного зростання (IGI) дозволяє оцінити багатовимірну перспективу зростання, яка виходить за рамки традиційних економічних показників.

Перша категорія – економіка – охоплює такі групи показників, як ВВП економіки, національний дохід, енергоспоживання, зайнятість і торгівля (тобто більш традиційні показники).

Друга категорія – умови життя – зосереджена на соціальних умовах і стані здоров'я, а також на матеріально-технічному забезпеченні та фінансах, використовуючи такі показники, як рівень смертності дітей віком до п'яти років, охоплення школою, охоплення основними медичними послугами та відсоток людей, які користуються безпечними послугами питної води.

Третя категорія – рівність – має на меті виміряти рівність за допомогою таких показників, як коефіцієнт концентрації доходів, гендерний паритет у шкільному навчанні, співвідношення рівня зайнятості жінок і чоловіків, різниця в рівні участі жінок і чоловіків у робочій силі та інші.

Четверта категорія – навколишнє середовище – фокусується на захисті природного капіталу та енергоємності з використанням таких показників, як викиди вуглекислого газу, ефективність використання води та відсоток наземних охоронюваних територій [3].

Оцінка якості інклюзивного економічного зростання є комплексною задачею, яка вимагає застосування широкого спектру показників. Тому ми пропонуємо використовувати інші критерії для оцінки інклюзивного економічного зростання: рівність доходів, доступ до основних послуг, якість зайнятості, соціальна мобільність, представництво в органах влади, місцеві можливості, екологічна стійкість, інноваційність. Обґрунтування вибору цих критеріїв та показників ми подаємо в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Критерії та показники оцінки якості інклюзивного економічного зростання**

<b>Критерій</b>	<b>Показники</b>	<b>Обґрунтування</b>
Рівність доходів	Коефіцієнт Джині, частка доходів, що припадає на найбідніші 10% населення, децильний коефіцієнт, коефіцієнт Аткінсона, гендерна різниця в заробітній платі	Дозволяє здійснити оцінку справедливого розподілу багатства з акцентом на гендерну та соціальну рівність.
Доступ до основних послуг	Рівень грамотності, охоплення населення медичним страхуванням, доступність якісної питної води, доступність житла, рівень індексації пенсій, доступ до фінансових послуг (кредити, банківські рахунки), доступ до інтернету	Дозволяє здійснити оцінку доступу до базових послуг як ключового фактора соціальної справедливості та рівності можливостей.
Якість зайнятості	Рівень безробіття, частка зайнятих у формальному секторі, рівень заробітної плати, тривалість робочого тижня, доступ до професійної підготовки, гендерна сегрегація на ринку праці	Відображає рівність можливостей на ринку праці, рівень стабільності та якості робочих місць для різних груп населення. Додано показник гендерної сегрегації, щоб оцінити рівність можливостей для чоловіків і жінок на ринку праці.
Соціальна мобільність	Індекс міжгенераційної мобільності, частка осіб, які змінили своє соціальне становище за певний період, мобільність за регіонами	Оцінює можливість змінити соціальний статус і регіональну мобільність, що є важливим для рівного доступу до ресурсів і можливостей..
Представництво в органах влади	Частка жінок у парламенті, представництво меншин у органах місцевого самоврядування, представництво різних соціальних груп у прийнятті рішень	Дозволяє оцінити представництво різних груп у прийнятті рішень, що підвищує соціальну справедливість та довіру до влади. Підкреслює важливість представництва різних

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

		груп населення в процесі прийняття рішень.
Місцеві можливості	Рівень розвитку інфраструктури в різних регіонах, доступ до фінансування для малого і середнього бізнесу в регіонах, рівень міжрегіональної міграції, доступ до якісної освіти в різних регіонах	Оцінює розвиток регіональної інфраструктури та можливостей, що сприяє рівномірному економічному розвитку країни.
Екологічна стійкість	Вміст шкідливих речовин у повітрі та воді, кількість відходів, темпи вирубки лісів, викиди парникових газів, екологічна справедливість (вплив забруднення на різні соціальні групи)	Відображає важливість захисту довкілля та рівномірного розподілу негативних наслідків серед населення, що сприяє сталому розвитку Додано показник екологічної справедливості, щоб оцінити, як екологічні проблеми впливають на різні соціальні групи.
Інноваційність та підприємництво	Кількість патентів, витрати на дослідження і розробки, частка високотехнологічних галузей в економіці, доступ до фінансування для стартапів, кількість нових підприємств, рівень підприємницької активності серед різних груп населення (за статтю, віком, регіонами)	Підтримка інновацій та підприємництва важлива для економічного зростання та забезпечення рівного доступу до бізнес-можливостей. Містить показники, щоб оцінити доступність можливостей для підприємництва для всіх верств населення.
Доступ до фінансування	Частка населення з доступом до банківських послуг, вартість кредитів для малого і середнього бізнесу, доступність мікрокредитів, гендерна різниця в доступі до фінансування	Оцінює рівність доступу до фінансових ресурсів, що є важливим для розвитку підприємництва (особливо малого), подолання бідності, зменшення нерівності та сприяння економічній активності населення.
Гендерна рівність	Гендерний розрив у заробітній платі, участь жінок в економічній діяльності, представництво жінок в органах управління компаній, гендерна насильство	Комплексно оцінює рівень гендерної рівності в різних сферах життя.

Слід відмітити, що обидві системи оцінки мають на меті забезпечити більш повне уявлення про розвиток країни, порівняно з традиційними економічними показниками. Однак, запропоновані нами критерії та групи показників здатні зробити систему оцінки інклюзивного зростання більш якіснішою.

Переваги оновленої системи критеріїв та показників полягає в тому, що вона:

1. Дозволяє здійснити глибший аналіз рівності. Оскільки пропонується більш широкий спектр показників для оцінки рівності, включаючи доступ до фінансування, підприємництво, представництво в органах влади та гендерну рівність у різних сферах. Це дає змогу більш детально проаналізувати, наскільки

результати економічного зростання розподіляються справедливо між різними групами населення.

2. Робить акцент на місцевому рівні. Тому що оновлена система включає показники, які відображають рівень розвитку різних регіонів країни та доступ до ресурсів на місцевому рівні, дозволяючи тим самим виявити дисбаланси в розвитку між різними регіонами та оцінити ефективність регіональної політики.

3. Звертає більшу увагу до інновацій. Це дозволяє оцінити здатність економіки до самооновлення та створення нових робочих місць, оскільки здатність до інновацій в сучасному світі є однією з ключовим вимог якісного економічного зростання.

4. Детальніше оцінює гендерну перспективу, включаючи гендерний розрив у заробітній платі, участь жінок в економічній діяльності та представництво жінок в органах управління.

5. Оцінює екологічну справедливість, який дозволяє оцінити, як екологічні проблеми впливають на різні соціальні групи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Седляр Д., Седляр М. Інклюзивна модель як альтернатива традиційній моделі економічного розвитку. *Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Одеса 30 квітня, 2024 року. Одеса: ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського, Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2024. С. 224-227.

2. Седляр М. О., Седляр Д. О., Кохно Л. М. Роль освіти в інклюзивній моделі економічного зростання. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасна освіта: філософські, соціально-економічні, поведінкові аспекти»*: збірник матеріалів (18 квітня 2024, м. Херсон-Кропивницький, Україна) / за заг.ред. Варнавської І.В. Херсон-Кропивницький, ХДАЕУ, 2024. С. 131-134.

3. Inclusive Growth Index (IGI). *UNCTAD* URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/reportInfo/US.InclusiveGrowth> (дата звернення: 27.09.2024)

4. Inclusive Growth Commission. Making our Economy Work for Everyone. *RSA Journal*. URL: [https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa\\_inclusive-growth-commission-final-report-march-2017.pdf](https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_inclusive-growth-commission-final-report-march-2017.pdf) (дата звернення: 27.09.2024).



*Сігіда Т.Ю.*  
*аспірант,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*  
*Науковий керівник: Бреус С.В.*  
*д.е.н., професор,*  
*професор кафедри менеджменту та маркетингу,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **АПАРТ-ГОТЕЛІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В умовах ринкової економіки планування та прогнозування більшою мірою є збірником правил та засобів визначення параметрів рівня розвитку економіки, що визначатимуть основи життєдіяльності суспільства у перспективі й відтак, центром плану на рівні держави, регіону чи галузі стає система, яка включає пріоритети розвитку економіки.

В основі функцій державного регулювання – методологічне та організаційне забезпечення функціонування всього механізму, практична реалізація рішень, що знаходять відображення у відповідних нормативних актах. При цьому, важливу роль відіграє розроблення цілей, пріоритетів та орієнтирів на перспективу.

Побудова планів та прогнозів дає можливість передбачати та враховувати суб'єктами господарювання поточні й майбутні зміни й відповідним чином здійснювати адаптацію фінансово-економічної діяльності з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища задля забезпечення економічного розвитку [1].

Завдяки прогнозуванню та плануванню виникає можливість об'єктивно оцінювати стан підприємства та середовище, в якому воно функціонує. У ринковому середовищі головним регулятором економічних взаємин є ціни, що підпорядковуються законам попиту і пропозиції. Аналіз середовища організації визначає критично важливі елементи зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність фірми в досягненні своїх цілей. Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності фірми з точки погляду: стратегічного планування; політики; поточної діяльності.

Під час вибору методу прогнозування менеджери компаній враховують терміни, на які розробляються прогнозні варіанти. Зокрема, прогнози поділяються на такі види:

- довгострокові (від 5 років і довше);
- середньострокові (до 5 років);
- короткострокові (до 1 року);
- оперативні (до 1 місяця) [2].

Для вирішення своїх внутрішніх та зовнішніх проблем будь-яке підприємство прагне вертикальної інтеграції, здійснювати контроль над попитом, мати довгострокові контрактні відносини з постачальниками і споживачами, входити до складу підприємницьких мереж. Все це допомагає зменшити невизначеність ринкових відносин, зумовлює необхідність використання всіх видів прогнозування та планування і дає можливість на цій основі зайняти стратегічну позицію на ринку.

Сектор апарт-готелів перебуває на стадії формування розуміння у девелоперів, що це за продукт і як його реалізовувати. Потенціал цього ринку розвиватиметься протягом наступного десятиліття, а формат оренди житла з часом трансформується у вибір між прибутковими будинками й апарт-готелями, які конкуруватимуть за орендарів за допомогою якісного сервісу та продуманої до дрібниць концепції.

Загалом апарт-готель – це формат номера готелю з мінікухнею. Він передбачає оренду апартаментів гостями, які приїхали для відпочинку чи у відрядження. Наявність кухні дає можливість здавати апартаменти як короткостроково, так і довгостроково.

У концепції апарт-готелів виділяються три основні цінності для інвестора:

1. Реалізація цілісного закінченого продукту. Так, девелопер та готельний оператор беруть на себе відповідальність перед інвестором за всі «життєві цикли» продукту, від концепції до повної його окупності.

2. Гарантія прибутковості від керівної компанії. Проте для того, щоб оператор забезпечив стабільну та високу прибутковість, йому необхідно впливати на продукт із самого початку, на етапі розробки концепції.

3. Зростання капіталізації нерухомості в брендовому апарт-готелі. Додаткову цінність створює і бренд, який довірив девелоперу готельний оператор.

У світі бізнес-концепція апарт-готелів не є новою, але швидкість її розвитку у різних країнах була різною. Зокрема, у США та Канаді апарт-готелі з'явилися більше 20 років тому й відтоді стали невід'ємною частиною ринку готельних послуг. Цей формат також популярний і в Європі. Такі апартаменти часто зустрічаються в Іспанії, Італії, Болгарії, Хорватії, Чорногорії та Греції.

Засновник мережі готелів Ribas та співзасновник організації Ukrainian Hotel&Resort Association Артур Лупашко виділяє проекти Premier Hotels and Resorts у Буковелі, апарт-готель Kristal Plaza і Lev City Hotel у Львові. Ribas Hotels Group, наприклад, реалізує у Львові проєкт апарт-готелю WOL Lviv з девелопером Asgard. Раніше проєкт апарт-готелю WOL.121 був реалізований в Одесі з приватним інвестором [3].

Перший готель у форматі Home & Hotel компанія Ribas Hotels Group спільно з локальним девелопером відкрився в Одесі 2022 року. Також ведеться будівництво апарт-готелю 5\* класу Ibiza Apartments, розташований на Аркадійській алеї – у самому серці Аркадії. Унікальний комплекс із насиченою інфраструктурою навколо. Все для комфортного життя та активного відпочинку [4].

Зокрема, будівництво апарт-отелів в Одесі містить кілька ключових особливостей, які є важливими для розвитку як міста, так і для економіки в цілому:

1. *Туризм.* Одеса – популярний напрямок ту туристів з усього світу й апарт-готелі можуть запропонувати відвідувачам більше комфортних варіантів проживання, поєднуючи зручності готелів та автономність апартаментів.

2. *Інвестиції.* Розвиток апарт-готелів привертає увагу інвесторів та сприяє залученню капіталу. Це може призвести до створення нових робочих місць й забезпечення економічного розвитку міста.

3. *Різноманіття житла.* Апарт-готелі пропонують різні варіанти житла для різних категорій відвідувачів від сімей до бізнесменів, що створить необхідне ком'юніті для формування між різними сферами підприємництва професійних контактів в площині нетворкінгу.

4. *Інфраструктура.* Будівництво нових об'єктів покращує міську інфраструктуру, включаючи транспорт, комунальні послуги, і торгові площі, що позитивно впливає на місцевих жителів.

5. *Сезонність.* Апарт-готелі зазвичай пропонують гнучкі умови оренди, що дозволяє зменшити сезонність у туристичній сфері, оскільки такі об'єкти можуть бути орендовані як на короткий, так і на тривалий термін.

Створення апарт-готелів в Одесі є перспективною підприємницькою ініціативою, що вимагає ретельного підходу до різних аспектів бізнесу. Важливим є проведення ринкового аналізу для розуміння цільової аудиторії та конкурентного середовища, що дозволить адаптувати пропозицію до потреб споживачів.

Локація забезпечує конкурентну перевагу, тому вибір місця з розвинутою інфраструктурою та безпекою є критичним. Правильне проектування та оформлення приміщень, з акцентом на комфорт і сучасний дизайн, також сприятиме залученню гостей.

#### *Список використаних джерел:*

1. Стасюк Л. Л. *Управління якістю внутрішньо фірмового планування у торгівлі : автореферат дисертації.* Київ : КНТЕУ, 2003. 21 с.

2. Андрющенко К. А. *Інструменти в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів інноваційного підприємництва.* Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. 2017. № 4 (250). С. 150–154.

3. Сайт. Економічна правда. *Апарт-готелі, кондомініуми, прибуткові будинки: скільки можна заробити на інвестиціях в готельні номери.* URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/09/29/678262/>

4. Сайт. DOMSTAR. URL: <https://domstar.od.ua/ibizaapartments#rec336244771/>

**Скороход О.Ю.**  
здобувачка вищої освіти ФМЕ,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса  
Науковий керівник: **Колесник О.О.**  
к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса

## **ЕКОСИСТЕМИ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Огляд сучасних наукових досліджень демонструє зростаючу важливість бізнес-екосистем у новій економіці. Лемешко М.О. у своїх роботах [1; 3] аналізує, як стрімкий розвиток технологій змінює бізнес ландшафт, що вимагає нових підходів до взаємодії між учасниками ринку, а також досліджує заходи підтримки бізнесу в умовах пандемії, порівнюючи підходи в Україні та ЄС. Калюга Є.В. [2] акцентує увагу на ролі діджиталізації та пандемії COVID-19 у формуванні бізнес екосистем, підкреслюючи їхню здатність адаптуватися до швидких змін.

Сучасні наукові дослідження демонструють значну роль бізнес екосистем у розвитку підприємництва в нових умовах економіки. Зокрема, зростання діджиталізації та вплив глобальних подій, таких як пандемія COVID-19, трансформують структуру бізнес-середовища, змушуючи компанії активніше взаємодіяти між собою. Одним із ключових аспектів цієї взаємодії є створення стійких екосистем, які об'єднують різноманітних учасників ринку – від підприємців і постачальників до державних установ і інвесторів. Дослідники наголошують на тому, що сучасна бізнес-екосистема не лише допомагає підприємствам адаптуватися до викликів, а й забезпечує стійкість та інноваційний розвиток за рахунок колективних зусиль учасників. Спроможність компаній до швидкої адаптації в таких умовах значною мірою визначається їх здатністю інтегрувати нові технології, використовуючи спільні ресурси та мережі партнерів. [1; 2; 3]

У сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку важливе значення набуває концепція бізнес-екосистеми. Вперше це поняття запропонував Джеймс Ф. Мур у 1994 році [4], наголошуючи на необхідності розглядати підприємництво як систему взаємозв'язків між усіма учасниками ділового середовища, включаючи постачальників, виробників, клієнтів, фінансові установи та урядові організації. Бізнес екосистема розглядається як комплексний механізм, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні зв'язки, спрямовані на підтримку стабільного розвитку підприємництва. Мур у своїй роботі 1998 року «The New Corporate Form» [5] також підкреслював значення державних органів і профспілок у формуванні ефективної екосистеми бізнесу.

Одним із ключових аспектів сучасних бізнес-екосистем є різноманітність учасників, що дозволяє підтримувати стійкість та адаптивність системи до зовнішніх змін. Важливо розуміти, що успіх будь-якої екосистеми залежить від ефективної співпраці між різними елементами — від компаній до державних інституцій. У своїй доповіді "Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics" (2013) [6], George Foster і Carlos Shimizu вказують на важливість людського капіталу, правового регулювання та бізнес освіти для ефективного функціонування підприємницької екосистеми.

Екосистема підтримки бізнесу є важливою для забезпечення стабільного розвитку малого та середнього підприємництва. Її основними елементами є доступ до фінансів, розвиток компетенцій та ефективне правове регулювання. Фінансова підтримка, зокрема податкові пільги, кредитування та компенсаційні механізми, є ключовими інструментами для розвитку малого та середнього бізнесу. Бізнес-орієнтованість банківської системи має адаптуватися до специфіки підприємницької діяльності, забезпечуючи доступ до фінансування для бізнесу на різних етапах його розвитку.

Бізнес-екосистеми сприяють стійкості та інноваціям у сучасному підприємстві. Їх впровадження дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін і ефективніше використовувати спільні ресурси.

#### *Список використаних джерел:*

1. Лемешко М. О., Лактіонова О. А. Екосистема підтримки бізнесу в умовах пандемії COVID-19 в Україні та в окремих країнах ЄС. Економіка і організація управління. 2020. № 2. С. 109–123. URL:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.9>
2. Лемешко М. Сутність та особливості формування екосистем бізнесу в новій економіці. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-49>
3. Hryshchuk, H., Kaliuha, Ye., Kuprina, N., Onegina, V., Kashperska, A. (2022). Information systems for cost control of current biological assets of crop production. Journal of Information Technology Management. Special Issue: Digitalization of Socio-Economic Processes, 14, 78–103.
4. Moore, James F. Predators and prey: A new ecology of competition (1994).
5. Moore, James F. The New Corporate Form (1998).
6. Foster, George, Shimizu, Carlos. Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics (2013).

*Слюсаренко В.Д.*  
*аспірантка,*  
*Одеський національний економічний університет,*  
*м. Одеса*

## **СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БЕЗВІДХОДНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ**

На сьогодні існує потреба у проведенні ефективних структурних змін в системі української економіки, щоб підняти її на новий рівень сталого розвитку. Це особливо актуально зараз, оскільки перед Україною постають виклики європейської інтеграції, завершення війни та відновлення контролю над окупованими територіями. Іншими словами, можна стверджувати, що на цьому етапі економіка України перебуває на роздоріжжі, де потрібно обрати один із можливих шляхів подальшого розвитку.

Безвідходне виробництво є дієвим інструментом захисту та збереження навколишнього середовища, а також більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств. У сфері поводження з відходами Україна значно відстає від європейських країн, а масштаби утворення відходів, стан полігонів і сміттєзвалищ вказують на серйозні екологічні загрози для довкілля та населення. Неефективне управління відходами в Україні значною мірою є наслідком функціонування лінійної економічної моделі.

З початку 2010-х років інтерес до циклічної економіки значно зріс. Це пов'язано з масштабними екологічними викликами XXI століття, такими як дефіцит природних ресурсів і негативний вплив промисловості на довкілля. Серед основних економічних причин цього зростаючого інтересу – нестабільність і зростання цін на товари, а також потенційні економічні вигоди від нових ринків, побудованих на засадах циклічної економіки. Моделі циклічної економіки стали популярними завдяки звітам Фонду Еллен Макартур і Римського клубу. [1]

Підписавши у 2014 році Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, Україна зробила стратегічний вибір на користь європейського шляху, зокрема у сфері управління відходами. Завдяки активній співпраці з ЄС, Україна поступово впроваджує його досвід у запровадженні концепцій «нульових відходів», «безвідходного виробництва» та «циркулярної економіки».

Отже, сучасна структурна модель сталого розвитку економіки України повинна бути спрямована на створення комплексної екологосоціальної економічної системи з відповідними обмеженнями та напрямками розвитку. Така система має на меті не лише максимально ефективно використання ресурсів та забезпечення стійкого і тривалого зростання основних соціально-економічних показників, що визначають високий рівень розвитку країни, але й збереження та відтворення природних екосистем. Одним із ключових елементів цієї нової

парадигми є модель циркулярної (безвідходної) економіки. Основна мета цієї моделі — відійти від простої перерозподільної системи ресурсів між секторами національної економіки і зосередитися на створенні довгострокових конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Екологічно-економічний аспект структурної трансформації української економіки передбачає широке впровадження системи виробництва замкнутого циклу, яка не лише сприятиме імпортозаміщенню, але й забезпечить максимальну переробку використаних ресурсів для досягнення позитивного екологічного результату. [2]

У цьому контексті, при впровадженні моделі сталого розвитку національної економіки, важливим є створення комплексної програми державного регулювання еколого-економічної діяльності. Особливу увагу слід приділити використанню та залученню відновлюваних і невідновлюваних природних ресурсів у виробничі процеси, зокрема на основі квотного (нормативного) підходу. Основне завдання регуляторного механізму цієї моделі полягає у стимулюванні інноваційних процесів, спрямованих на зниження матеріало- та ресурсомісткості виробництва при одночасному підвищенні його ефективності, що є ключовою умовою зміцнення економічної безпеки держави.

Перехід до безвідходного агровиробництва є об'єктивним процесом, що тісно пов'язаний із виснаженням запасів природних ресурсів та енергоресурсів. Прискорене впровадження розробок у цій сфері та їхнє використання в практиці господарювання стають актуальними вимогами вже сьогодні. Ефективне використання відходів аграрної сфери є важливою науково-технічною та економічною проблемою нашого часу, від рішення якої значною мірою залежить ефективність і збалансованість сільського господарства та агропромислового комплексу в цілому. [3]

Запровадження безвідходного агровиробництва в Україні за прикладом провідних країн світу є складним завданням. У той же час забезпечення належних дій з боку держави у вигляді правових та економічних інструментів регулювання є важливим етапом у розв'язанні комплексу соціально-екологічних і економічних проблем сталого розвитку країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Understanding the Circular Economy in Europe, from Resource Efficiency to Sharing Platforms: The CEPS Framework Igor Taranic, Arno Behrens and Corrado Topi\* CEPS Special Report No. 143. – July 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ceps.eu/system/files/SR%20No143%20Circular%20Economy\\_0.pdf](https://www.ceps.eu/system/files/SR%20No143%20Circular%20Economy_0.pdf).
2. Назаркевич І. Б. Н 19 Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи : монографія / І. Б. Назаркевич. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 356 с. (использ. 235 стр.)
3. Андрейченко А. В. Теоретико-методичне обґрунтування ефективності безвідходного агропромислового виробництва. Вісник ОНУ. Серія : економіка. Одеса, 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 22–25. [фахове видання, Index Copernicus]. (0,5 друк. арк.).

*Смірнов І.М.*  
*аспірант,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Ускладнення вимог щодо організації та управління страховою діяльністю в сучасних умовах прискорення змін економічного середовища висуває особливі вимоги до якості, своєчасності, достовірності, достатності економічної інформації, яка виступає підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень. Розв'язання задач пошуку, накопичення й інтерпретації актуальної інформації тісно пов'язано з необхідністю формування цілісної системи фінансового моніторингу страхової діяльності. Необхідною умовою щодо здійснення ефективного процесу моніторингу в сучасних умовах є також наявність високорозвиненої технічної бази, здатної забезпечити оперативний збір об'єктивної інформації про стан досліджуваного об'єкту. Саме у міру розвитку засобів комунікацій і обчислювальної техніки стало можливе впровадження основних принципів моніторингу в процеси аналізу і оцінки страхової діяльності. Наявність широкого кола завдань, моделей і знання способу їх використання в тих або інших ситуаціях вироблення і ухвалення рішень дозволяє розробити єдині засоби обробки такої інформації і організацію їх автоматичного використання системою моніторингу, зокрема – на основі широкого використання засобів лінгвістичної і програмної підтримки. Таким чином, концепція моніторингових систем включає як власне моніторингові функції, так і функції сумісності з підтримкою ухвалення рішень з можливостями щодо розпізнавання та оцінки ситуацій, а також вибору напрямів пошуку рішень. Система моніторингу має доповнювати і посилювати певні особистісні здібності осіб, які приймають рішення, до сприйняття (до спостереження і збору інформації, оцінки ситуацій і подій), аналізу (розгляду цілого по частинах), моделювання (включаючи прогнозні моделі), адаптації і синтезу (до конструювання цілісного представлення з розрізнених даних, формулюванню моделей, ситуацій і подій).

Детальніше вираження подібних здібностей виявляє їх особливості в системі фінансового моніторингу. Адже в будь-якій реальній економічній системі існує широке коло зв'язків як між елементами, так і з зовнішнім середовищем, що суттєво утруднює (або навіть практично унеможлиблює) урахування усіх цих зв'язків при обґрунтуванні управлінських рішень, тобто обмежує інформаційне забезпечення управління вибором найбільш суттєвих факторів впливу. Проте, відсутність повної інформації про роль тих або інших зв'язків, формальних методів декомпозиції страхової діяльності вносить долю



суб'єктивізму в процес представлення складних систем, до класу яких належать страхові компанії. Як правило, недостатньо мати одне системне представлення, оскільки в одній моделі неможливо відобразити усе різноманіття взаємозв'язаних чинників, істотних для вивчення процесів функціонування системи. Сам процес розробки моделі в системі фінансового моніторингу страхової діяльності представляється доцільним розділити на два рівні з певними системними представленнями. Перший рівень пов'язаний з виділенням системи і її основних елементів (системний підхід), другий – з формуванням моделі на основі представлень (системний синтез). Особливе значення при цьому слід надати аналізу базових категорій, таких як цілісність, а також характерних властивостей складових системи (визначає відмінність або спільність з іншими складовими) та параметрів відносин між складовими (характеризує взаємозв'язок елементів системи). Такі категорії в системі моніторингу виражаються фінансовими показниками і допоміжними коефіцієнтами (ваговими, значеннями функцій відповідності і т. ін.). Передбачуваність ситуацій, що виникають в процесі страхової діяльності, вказує на можливість обмеження різноманітності значень для цих категорій, тобто на існування можливості їх опису моделями ситуацій. З іншого боку, потрібне обмеження різноманітності формованих експертом групи моніторингу моделей ситуацій з метою вирівнювання інформаційної неоднорідності, особливо на основі вступу нової інформації. В процесі розробки будь-якого прогнозу функціонування системи моніторингу передбачає здійснення таких процедур: формування інформаційної бази прогнозу, розробка опису об'єкту прогнозу, розробка опису зовнішнього середовища (прогнозного фону). На підставі цих етапів слідує власне прогноз, оцінка його якості і прийняття на його основі рішення. Короткострокове прогнозування в системі фінансового моніторингу сприяє рішенню завдань поетапного планування (включаючи метод динамічного програмування) і адаптивного управління.

Структура адаптивної системи управління є двоконтурною. У першому контурі (регулювальнику системи управління) реалізуються функції управління, в другому контурі (адаптері) здійснюється налаштування структури і параметрів системи управління. Складні економічні системи, такі як страхові компанії, мають велику кількість складових з різноманітними зв'язками між ними, високу міру динамічності, не функціональні зв'язки між складовими, піддаються дії великого числа різних по своєму характеру перешкод. Процеси, що протікають в економічній системі страхової компанії, в недостатній мірі піддаються формалізації. Тому на відміну від простих систем управління, завдання синтезу оптимального управління страхової діяльності вирішується в два етапи: будується програмна траєкторія і визначається режим управління, що має забезпечити безперешкодну реалізацію обраної програми. Система фінансового моніторингу накопичує необхідну інформацію про страхову діяльність і характер зовнішніх дій. На підставі отриманої інформації виробляється налаштування параметрів моделей, а потім працює структурний адаптер, в основні функції якого входять прогноз об'єкту управління; конструювання найбільш адекватних об'єкту управління моделей; адаптація модельного базису щодо поточних і перспективних умов діяльності, контроль та перевірка якості прогнозів.

**Степаненко Н.О.**

*к.е.н., доцент кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та економічної політики*

**Ащепкова Д.В.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
м. Харків*

## **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивації та стимулюванню працівників завжди приділяється багато уваги в процесі управлінні персоналом на підприємстві, оскільки саме мотивація керує особливостями їх поведінки, впливає на якість та ефективність роботи працівників. Керівники повинні чітко уявляти, які мотиви стимулюють їх підлеглих на ефективну роботу і впливають на досягнення високих результатів. Тому завжди одним із стратегічних завдань управління персоналом є аналіз теоретичних і практичних аспектів мотивації та стимулювання праці.

Сучасні умови господарювання на вітчизняних підприємствах різних форм власності характеризуються необхідністю розробки ефективних шляхів управління працею та забезпечення вдосконалення людського чинника. Отже, мотивація виступає вирішальним чинником ефективності будь-якої людської діяльності.

Мотивація – це насамперед психологічний процес, який керує поведінкою людей. Отже, мотивація персоналу – це створення на підприємстві особливих умов праці та стимулів, які спонукають працівників ефективно виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей [1].

Якщо розглянути типи мотивації, то вона може бути внутрішньою або зовнішньою. Внутрішня мотивація зумовлена внутрішніми почуттями працівників, такими як задоволення, щастя, гордість за результати своєї роботи. Коли має місце внутрішня мотивація, людина виконує дії, щоб відчути задоволення. Так, наприклад, завершуючи проект, яким ви дуже захоплені, ви задовольняєте особисте бажання набувати необхідні знання. Зовнішня ж мотивація викликається зовнішнім впливом, наприклад, отриманням винагороди робітником або уникненням штрафів. Джерелами зовнішньої мотивації є цільові показники, система дедлайнів, бонуси, додаткові послуги та призи.

При правильно проведених заходах щодо стимулювання своїх співробітників керівництво компанії може отримати позитивний результат, а саме: підвищити якість та продуктивність праці; вдосконалити відношення працівників до своєї роботи; заохотити працівників сумлінно підходити до виконання своїх службових обов'язків; покращити виробничі показники покращуються; сприяти розвитку компанії [2]. Усі керівники хочуть, щоб їхні співробітники працювали ефективно, виконували роботу, робили свій внесок у

досягнення спільних цілей компанії та зростали разом з нею. Щоб досягти цього, організаціям необхідно створити приємне середовище, в якому працівники можуть ефективно працювати.

Мотиваційні системи в будь-якої організації виконують певні завдання: заохочення працівників до ефективного виконання поставлених завдань; поступове підвищення продуктивності праці; створення позитивного середовища на робочих місцях; сприяння підвищенню лояльності працівників до підприємства і його керівників; створення сприятливих умов щодо залучення компетентних висококваліфікованих спеціалістів; привертання уваги щодо дотримання правил корпоративної етики і культури.

Ефективність компанії певним чином залежить від якості праці і компетентності її працівників. Отже, працівники безпосередньо впливають на всі процеси всередині компанії та сприяють розвитку успішного бізнесу. Але працівники є не тільки професіоналами своєї справи, що володіють певними навичками. Насамперед, вони є людьми, які можуть бути задоволеними умовами праці і винагородженням, або, навпаки, незадоволеними і прагнути розвитку та визнання. Тобто, з метою утримання кваліфікованих працівників в компанії, щоб вони не шукали нового місця роботи, втративши бажання працювати, дуже важливим завданням керівництва компанії є їх заохочення і мотивація.

Можна визначити, що мотивація співробітників – це рівень відданості, креативності, який вся команда приносить на робоче місце щодня [3]. Мотивація має значний вплив (як позитивний, так і негативний) майже на всі сфери діяльності компанії. Мотивовані працівники роблять все можливе, виконуючи роботу так, щоб це сприяло підвищенню продуктивності та відповідало поточним завданням компанії. Невмотивовані працівники, швидше за все, будуть робити тільки той мінімум, що є необхідним або шукати інше місце роботи.

Слід зазначити, що в компанії будь-якого розміру і форми власності мотивацію працівників можливо розвинути. В додаток до очевидних заходів мотивації і стимулювання праці, доступних будь-якій компанії, таких як підвищення заробітної плати та просування по службі, компанії можуть отримати вигоду від унікальних стимулів, пристосованих до їхніх співробітників. Так, наприклад, забезпечення гнучкості робочого графіку, можливість гібридного або віддаленого типів роботи, забезпечення додаткових бонусів, надання можливостей для професійного розвитку та створення схем визнання. І це лише кілька способів, які можуть використовувати компанії, впроваджуючи мотивацію співробітників.

*Список використаних джерел:*

1. Бортнік С.М., Конюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/58.pdf>
2. Романенко Л.Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/2/25.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/25.pdf)
3. Бондар В.П., Гаврилко Т.О. Комунікації в сучасному маркетингу. URL: [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Bondar.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Bondar.pdf)

**Стрільчук О.А.**  
*здобувачка першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти,  
Табачук А.Я.*  
*к.е.н., доцент кафедри економіки та  
публічного управління,  
Львівський Національний університет імені Івана Франка,  
м. Львів*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Сучасний бізнес функціонує в динамічному, постійно мінливому середовищі, де технологічний прогрес та глобалізація визначають нові правила гри. У цих умовах управління людськими ресурсами перетворюється на стратегічний інструмент, здатний забезпечити конкурентну перевагу організації. Цифрова трансформація, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, не оминула і HR-сферу.

Використання інноваційних HR-стратегій у контексті цифровізації не лише сприяє розвитку підприємства, але й визначає його конкурентоспроможність на глобальному ринку. Впровадження цифрових технологій та інформаційних систем змінює підходи до управлінських практик, впливаючи не тільки на способи збору та аналізу даних, але й на самі стратегії управління персоналом. Це дозволяє оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність працівників, ефективніше залучати та утримувати таланти, а також гнучко реагувати на виклики та зміни ринкового середовища [1].

Цифровізація управління людськими ресурсами змінює традиційні підходи до управління персоналом, роблячи їх більш інноваційними. Це особливо проявляється у впровадженні цифрових технологій в основні функції управління персоналом, насамперед йдеться про:

- *рекрутинг та підбір персоналу*, де застосовуються інтелектуальні системи для автоматизації процесів відбору кандидатів, використання аналітики даних для оцінки їх потенціалу та прогнозування успішності, а також відбувається розвиток онлайн-платформ для проведення віртуальних інтерв'ю та тестування на відповідні позиції.
- *оцінювання ефективності управління та адміністрування персоналу*, яке здійснюється через впровадження хмарних технологій для автоматизації HR-процесів, включаючи розрахунок заробітної плати, ведення досьє та звітності.
- *розвиток персоналу*, що відбувається через електронні навчальні платформи, які роблять навчання інтерактивним та доступним.

Персоналізовані програми, побудовані на базі даних про співробітників, сприяють максимальному розкриттю їхнього потенціалу.

- цифрові платформи та соціальні мережі змінюють *внутрішню комунікацію* в компаніях, роблячи її більш відкритою та прозорою. Віртуальні робочі середовища сприяють ефективній співпраці навіть за умови віддаленої роботи.
- *стратегічне управління людськими ресурсами*, що охоплює аналітику даних для управління талантами, використання Big Data і прогностичної аналітики для формування стратегій заохочення, а також інтеграцію технологічних інструментів у HR-планування [2].

Таким чином, діджиталізація управління людськими ресурсами трансформує не лише технологічні аспекти, а й культурні та стратегічні підходи організацій у сфері управління персоналом. Впровадження цифрових технологій та використання їх можливостей відкриває нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності в ринковому середовищі. Вкрай важливо враховувати не лише технологічні елементи, а й культурні чинники інтеграції цифрових інновацій, оскільки саме вони відіграють ключову роль в успіху цієї стратегічно важливої сфери сучасного менеджменту.

Цифрова HR-стратегія слугує дороговказом, що спрямовує цифрову трансформацію HR-бізнес-процесів. Основна мета такої стратегії - оцифрувати, автоматизувати і, зрештою, вдосконалити ключові HR-функції та процеси. Хоча перехід до цифрового формату потребує часу, він може призвести до підвищення продуктивності, зменшення витрат, зниження плинності кадрів і навіть підвищення рівня залученості персоналу. Важливо розуміти, що цих результатів можна досягти лише завдяки ретельному плануванню цифрової HR-стратегії, яка відповідає поточним і майбутнім потребам компанії в робочій силі. Такий підхід допомагає запобігти неефективному використанню організаційних ресурсів [1, с. 75-76].

Розробка цифрової HR-стратегії - складний і трудомісткий процес. Однак певні кроки можуть допомогти створити надійний план цифрової трансформації HR-стратегії управління людськими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

Поетапність плану цифрової трансформації HR-стратегії

Етап	Характеристика
Узгодженість на всіх рівнях управління	Гармонізація інтересів та очікувань працівників, уникнення дисбалансу в керівництві. Це передбачає забезпечення рівної мотивації, справедливих можливостей та ресурсів, необхідних для повного розкриття потенціалу кожного працівника. Культивування набору спільних цінностей, які керівництво демонструє як рольові моделі, створює узгодженість у переконаннях і спільну мету в періоди змін і трансформації.
Стратегія глобальної зміни	На цьому етапі стає зрозумілою нова операційна парадигма, яка підкреслює важливість цифрових навичок і спонукає керівництво до створення цифрової команди. Завдання полягає в тому, щоб кожен працівник об'єктивно оцінив свої навички, визначив свої потреби в

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

	навчанні та згенерував ідеї для швидкого й ефективного набуття нових навичок.
Забезпечення адаптивності до змін	У цифровому середовищі, що швидко розвивається, оперативна адаптація має вирішальне значення. Ініціатива працівників оцінюється, а управлінські повноваження делегуються на нижчі рівні, щоб розширити можливості команд в управлінні процесом трансформації.
Оцінка адаптивності	На цьому етапі HR зосереджується на визначенні готовності працівників до технологічних змін та їхньої здатності до адаптації. Також оцінюється час, необхідний працівникам для пристосування до тенденцій розвитку.
Прийняття об'єктивних ризиків	Мета полягає в оцінці ризиків і визначенні працівників, які можуть впоратися з ними зі знанням справи. Ці люди повинні мати передові знання і розглядати ризик як конкурентну перевагу.
Формування цифрової культури	Цей етап передбачає зміну мислення, коли працівники узгоджують свої переконання з цілями розвитку організації, розвиваючи нові компетенції, якими раніше не володіли.
Спонування до дій	Одних лише знань недостатньо, ефективність залежить від дій. Цей етап фокусується на індивідуальній мотивації та розробці моделей, які заохочують реалізацію компетенцій, сприяючи постійному вдосконаленню через групову співпрацю.

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 53-56]

Таким чином, реалізація цифрової HR-стратегії вимагає комплексного підходу, що поєднує в собі стратегічне планування, глибоке розуміння технологій та культуру інновацій. Тісна співпраця між HR-департаментом та керівництвом, а також залучення співробітників на всіх рівнях є необхідними умовами для успішного впровадження цифрових інструментів та досягнення стратегічних цілей організації.

*Список використаних джерел:*

1. Абраменко Д., Миколайчук І., Сичова Н. Командний підхід до розробки та реалізації hr-стратегії у умовах цифровізації. XIV International scientific and practical conference «Solving Scientific Problems Using Innovative Concepts». 2024. С. 74-78. URL: [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Solving\\_scientific\\_problems\\_using\\_innovative\\_concepts\\_March\\_13\\_15\\_2024\\_Copenhagen\\_Denmark.pdf#page=75](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Solving_scientific_problems_using_innovative_concepts_March_13_15_2024_Copenhagen_Denmark.pdf#page=75) (дата звернення 25.09.2024).

2. Чорнодід І. С., Василець, Н. М., Федотов, О. О. (2024). Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09> (дата звернення 25.09.2024)

3. Грінько, А. Формування HR-стратегії під час цифрової трансформації організації. Scientific Collection «InterConf». 2023. №157. 53-56. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3754/3789> (дата звернення: 25.09.2024).

*Сулаберідзе А.Г.*

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету,  
м. Вінниця*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**

Стимулювання працівників у сфері гостинності є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого закладу, що надає послуги у цій галузі. Висока якість обслуговування, ефективність роботи персоналу та задоволеність клієнтів безпосередньо залежать від мотивації працівників. Однак працівники сфери гостинності стикаються з унікальними викликами, такими як високий рівень стресу, змінний графік та інтенсивна взаємодія з клієнтами, що вимагає особливого підходу до стимулювання. У цій роботі розглянемо основні методи мотивації працівників, їхній вплив на ефективність роботи та загальні тенденції у цій сфері [4].

Перше, на що варто звернути увагу, – це матеріальне стимулювання. У сфері гостинності, де заробітна плата часто є базовим джерелом доходу, премії, бонуси за продуктивність та частка від доходу є потужними інструментами мотивації. Наприклад, офіціанти, бармени та покоївки можуть отримувати додаткові грошові заохочення за високу якість обслуговування або за перевиконання планів продажу. Важливо також враховувати розміри базової зарплати, яка має відповідати стандартам ринку та забезпечувати гідний рівень життя.

Для підприємств готельного та ресторанного бізнесу заробітна плата є найбільш витратною статтею, що пов'язана з виробництвом, включається до собівартості послуг і продукції, і водночас є основним фактором матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці. Отже, менеджменту необхідно визначити оптимальний рівень заробітної плати, який відповідатиме сучасним умовам ведення бізнесу.

Окрім грошових винагород, нематеріальні стимули також відіграють важливу роль у підвищенні мотивації персоналу. Наприклад, система визнання досягнень працівників може включати такі елементи, як похвала від керівництва, нагороди за видатну роботу та публічне визнання перед колегами [2]. Визнання є важливим аспектом, оскільки працівники відчують свою цінність і розуміють, що їхня праця важлива для успіху компанії.

Гнучкий графік також є одним із важливих стимулюючих факторів. У сфері гостинності, де багато працівників стикаються з нерегулярними робочими змінами, наявність можливості керувати своїм робочим часом може стати вагомим мотиватором. Роботодавці, які надають можливість обирати зручні зміни або змінювати графік відповідно до потреб працівників, зазвичай мають нижчий рівень плинності кадрів і більш мотивований персонал.

Розвиток навичок та можливість професійного зростання також стимулюють працівників. Успішні заклади гостинності часто пропонують своїм працівникам тренінги, навчання та кар'єрні можливості, що дозволяє їм не тільки покращувати свої професійні навички, але й досягати нових рівнів у кар'єрі. Наприклад, початківці можуть пройти навчання і згодом стати менеджерами або адміністраторами, що забезпечує їм стабільність і зростання доходів.

Ще один важливий аспект – це створення сприятливого робочого середовища. Відкриті та чесні комунікації між керівництвом і працівниками, командний дух і можливість брати участь у прийнятті рішень створюють позитивну атмосферу, що сприяє підвищенню мотивації. Коли працівники відчувають підтримку від керівництва і впевненість у своїй ролі, це позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи.

Нарешті, важливо враховувати персоналізований підхід до стимулювання. Кожен працівник має свої унікальні потреби та мотиватори. Деякі працівники можуть віддавати перевагу фінансовим заохоченням, тоді як інші більше цінують можливості для навчання чи гнучкий графік [1]. Успішне управління персоналом у сфері гостинності вимагає розуміння цих індивідуальних потреб і розробки стратегії мотивації, яка відповідає конкретним працівникам.

Стимулювання працівників у сфері гостинності є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Матеріальні та нематеріальні стимули, можливості для розвитку, гнучкий графік і сприятливе робоче середовище – усе це відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи персоналу. Компанії, які інвестують у стимулювання своїх працівників, отримують конкурентні переваги на ринку завдяки вищій якості обслуговування та більшій задоволеності клієнтів. Завдяки належному стимулюванню працівники сфери гостинності можуть працювати з більшим натхненням, залишаючись вірними компанії та підвищуючи її репутацію на ринку. Саме тому менеджменту готельних підприємств слід проводити постійний моніторинг елементів системи мотивації персоналу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/staff-motivation-as-one-of/> (дата звернення: 29.09.2024).
2. Подлесна А.Ю. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.681-684.
3. Стимулювання праці працівників виробництва в готельно-ресторанному бізнесі. *Все про туризм. Туристична бібліотека*. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk62.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk62.htm) (дата звернення: 29.09.2024).
4. Рябенка М.О. Мотивація як засіб ефективного менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інноваційне підприємництво, менеджмент, фінанси: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 23 листопада 2019 р.). Львів: ЛЕФ, 2019. С. 98-100.



**Тарасова А.В.**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: **Верховод І.С.***  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,*  
*Київський національний економічний*  
*університет імені Вадима Гетьмана,*  
*м. Київ*

## **ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах глобальної економіки соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) відіграє важливу роль у стратегічному плануванні підприємств. Потреба врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів стала невід'ємною частиною розвитку бізнесу, оскільки це дозволяє компаніям забезпечувати сталий розвиток, задовольняти потреби суспільства та адаптуватися до нових викликів. Інтеграція СВБ у стратегічне планування підвищує довіру до бізнесу, зміцнює його репутацію та знижує ризики, пов'язані з економічною та екологічною нестабільністю.

Соціальна відповідальність бізнесу охоплює різні аспекти діяльності компанії, включаючи екологічну стійкість, етичні стандарти ведення бізнесу, дотримання прав людини та участь у соціальних ініціативах. Інтеграція цих аспектів у стратегічне планування дозволяє компаніям не лише ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, але й створювати довгострокову цінність для суспільства.

Інтеграція СВБ у процес планування бізнес-стратегії має ключове значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, сценарне планування та оцінка екологічних ризиків, дозволяють бізнесу оцінювати вплив соціальних ініціатив на його операційну діяльність і конкурентоспроможність.

Варто зазначити, що інтеграція соціальної відповідальності бізнесу у стратегічне планування також пов'язана з тим, що деякі компанії сприймають СВБ не як моральний або етичний обов'язок, а як інструмент для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Згідно з раціональною вибірковою інституціональною теорією, акторами в ринкових відносинах керує їхня схильність до опортунізму (Williamson, 1985). Дослідження Christmann і Taylor (2006) показали, що компанії в Китаї стратегічно саморегулюють свою відповідність екологічним стандартам на основі характеристик ринку, тоді як дослідження El Ghoul та ін. (2017) виявило, що у країнах із слабкими інститутами підтримки ринку компанії використовують СВБ для зниження транзакційних витрат та покращення доступу до ресурсів. Таким чином, впровадження соціальної відповідальності стає інструментом власного інтересу, а не лише

питанням легітимності чи дотримання політичних норм. Тому СВБ як важливий стратегічний інструмент може підвищити конкурентоспроможність бізнесу, знижуючи ризики та забезпечуючи доступ до нових ринків [1].

Інтеграція соціальної відповідальності у стратегічне планування бізнесу має низку ключових переваг. По-перше, вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії через покращення її репутації на ринку. За дослідженням Aguilera-Caracuel та Guerrero-Villegas, підприємства, що активно впроваджують соціально відповідальні ініціативи, мають кращі фінансові показники та вищий рівень лояльності з боку клієнтів [2].

По-друге, соціальна відповідальність сприяє зниженню репутаційних ризиків та підвищенню адаптивності до нових викликів ринку. Дотримання стандартів соціальної відповідальності, таких як ISO 26000 та GRI Standards, дозволяє бізнесу не тільки відповідати вимогам регуляторних органів, але й залучати нових інвесторів та партнерів.

Попри очевидні переваги, інтеграція СВБ у процес стратегічного планування стикається з певними викликами. Одним із них є необхідність значних інвестицій у соціальні та екологічні проекти, які часто мають довгостроковий характер. За даними дослідження McWilliams та Siegel [3], багато компаній стикаються з труднощами у вимірюванні впливу соціальних ініціатив на фінансові результати, що ускладнює прийняття рішень щодо їх впровадження.

Отже, інтеграція соціальної відповідальності у процес стратегічного планування бізнесу є важливим інструментом для забезпечення його довгострокового успіху та стійкості. Врахування соціальних та екологічних аспектів у бізнес-стратегії дозволяє не тільки підвищити конкурентоспроможність, але й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, адаптації до змін у регуляторних вимогах та залученню інвесторів. Однак, для досягнення максимального ефекту необхідно розробляти інструменти оцінки ефективності соціально відповідальних ініціатив та адаптувати стратегії до специфіки кожної галузі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Witt M. A., Miska C. Institutions and Corporate Social Responsibility. SSRN Electronic Journal. 2018. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3160023> (date of access: 26.09.2024).

2. Aguilera-Caracuel J., Guerrero-Villegas J. How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2017. Vol. 25, no. 4. P. 355–372. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1465> (date of access: 26.09.2024).

3. McWilliams A., Siegel D. Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, no. 1. P. 117–127. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987> (date of access: 26.09.2024).

**Тардаскіна Т.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та маркетингу,*

**Ільїн Д.О.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,*

*м. Одеса*

## **РОЗРОБКА GTM-СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Актуальність теми розробки GTM-стратегії в умовах сучасного бізнес-середовища полягає в тому, що глобалізація і швидка диджиталізація змінюють ринки, роблячи їх більш динамічними та конкурентними. Бізнеси постійно стикаються з викликами швидкого виходу нових продуктів, необхідністю гнучко реагувати на зміни попиту та забезпечувати конкурентні переваги. GTM-стратегія допомагає компаніям ефективно спланувати вихід на ринок, мінімізувати ризики та максимізувати дохідність продуктів чи послуг. Вона забезпечує узгодженість між маркетингом, продажами та клієнтським досвідом, що є ключовим для досягнення успіху на сучасних ринках. Крім того, ефективна GTM-стратегія дозволяє прогнозувати ринкові зміни та адаптувати бізнес до нових умов, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. У результаті, компанії, які впроваджують добре сплановану GTM-стратегію, мають більше шансів досягти стійкого зростання та успіху.

Go-to-Market (GTM) стратегія - це план дій, який компанія розробляє для ефективного виходу нового продукту або послуги на ринок. Вона допомагає визначити, як залучити клієнтів, як позиціонувати продукт, які канали продажів і маркетингові інструменти використовувати для досягнення ринкового успіху [1]. Роль GTM-стратегії в бізнесі полягає в тому, щоб звести до мінімуму ризики, пов'язані з запуском нового продукту, і забезпечити максимальну ефективність в умовах конкуренції. Це комплексний інструмент, який об'єднує стратегії маркетингу, продажів, продуктового розвитку і комунікації для досягнення ринкових цілей. Бізнес-стратегія охоплює визначення загальних корпоративних цілей, місії та бачення, а також формування плану для досягнення цих цілей у межах всієї підприємства. Основна мета GTM-стратегії полягає в тому, щоб вивести конкретний продукт або послугу на ринок та забезпечити їх успішне просування і продаж. GTM-стратегія зосереджена на тому, як швидко і ефективно донести продукт до клієнтів. Мета бізнес-стратегії полягає в довгостроковому розвитку підприємства. GTM-стратегія є частиною загальної бізнес-стратегії, зосередженою на тактичних діях для конкретного продукту, тоді як загальна бізнес-стратегія охоплює всі аспекти розвитку підприємства та має довгострокові цілі [2]. GTM-стратегія є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії підприємства, оскільки підтримує реалізацію довгострокових цілей

компанії. Вона повинна бути узгоджена зі стратегією розвитку продукту, фінансовими цілями, корпоративною культурою та маркетинговою стратегією. Це дозволяє забезпечити цілісність та узгодженість усіх дій, спрямованих на досягнення успіху на ринку. Ефективна GTM-стратегія повинна враховувати не тільки поточні ринкові умови, але й здатність компанії адаптуватися до змін бізнес-середовища, використовуючи свої ресурси та конкурентні переваги.

Сформулюємо особливості GTM-стратегії:

- орієнтація на конкретний продукт або послугу і їх вихід на ринок, включаючи розробку і реалізацію тактичних планів для запуску.
- чітке позиціонування. Визначає, як продукт чи послуга буде сприйматися на ринку і чим відрізняється від конкурентів, забезпечуючи унікальну ціннісну пропозицію.
- короткотермінова орієнтація, обмежений часовий горизонт, зазвичай фокусується на періоді від запуску продукту до досягнення першого етапу успіху.
- включає конкретні маркетингові та продажні тактики, такі як рекламні кампанії, промоакції, і канали дистрибуції для досягнення цільової аудиторії;
- використовує короткотермінові KPI для оцінки ефективності, такі як кількість продажів, рівень конверсії та вплив рекламних заходів.
- гнучкість і швидке реагування на зміни в ринкових умовах та відгуках клієнтів для коригування стратегії і покращення результатів.

Визначимо практичні рекомендації щодо розробки GTM-стратегії в контексті бізнес-середовища: 1. Аналіз ринку та конкурентів; 2. Сегментація та визначення цільової аудиторії; 3. Формулювання ціннісної пропозиції; 4. Вибір та оптимізація каналів збуту; 5. Розробка стратегії ціноутворення та монетизації; 6. План продажів та маркетингові активності; 7. Моніторинг та адаптація стратегії.

Проведене дослідження підтверджує, що GTM-стратегія є критично важливою для успішного виходу нових продуктів на ринок. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується глобалізацією та цифровізацією, ця стратегія дозволяє компаніям ефективно впоратися з викликами та забезпечити конкурентні переваги. GTM-стратегія сприяє інтеграції між маркетингом, продажами та клієнтським досвідом, що підвищує ефективність виходу на ринок, допомагає прогнозувати ринкові зміни і швидко адаптуватися до нових умов. Як частина загальної бізнес-стратегії, GTM-стратегія фокусується на досягненні короткострокових цілей, що підтримують довгострокові плани компанії. Ефективно спланована GTM-стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого зростання і конкурентоспроможності підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Як розробити стратегію виходу на ринок у 2023. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/how-to-develop-a-go-to-market-strategy-in-2023/> (дата звернення 10.09.2024 р.).
2. Bush, W. Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself. Product-Led Publishing. 2020. URL: <https://productled.com/book/product-led-growth> (дата звернення 11.09.2024 р.).

*Тимчук А.О.*  
*аспірант,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»,*  
*м. Харків*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

Розвиток державно-приватного партнерства при реалізації великих інноваційно-інвестиційних проєктів являє собою вагомий елемент активізації економічного розвитку національного господарства. Водночас, як показала практика, виникла низка певних проблем, існуванню яких раніше не надавали великого значення. Однією з них є відсутність системи інформаційного забезпечення про перебіг реалізації проєкту державно-приватного партнерства як для інвесторів, так і для органів державної влади, до чиїх функцій належить контроль за здійсненням даного проєкту.

Прийняті інструктивні документи з цієї тематики проблему повністю не розв'язали, тому що в цьому напрямі не проводили достатньо широких наукових досліджень і відсутні змістовні рекомендації. У зв'язку з цим інформаційне забезпечення проєкту державно-приватного партнерства слід розглядати не за залишковим принципом, а як один із ключових чинників, що визначають успіх його реалізації. Динамічність поточних завдань і високий ступінь невизначеності є характерними рисами здійснення більшості проєктів державно-приватного партнерства. За таких умов наявність точної та своєчасної інформації визначає успіх проєкту державно-приватного партнерства загалом. Звідси випливає, що в систему управління реалізацією інвестиційного проєкту необхідно включати комплекс управління комунікаціями, який є управлінською функцією, спрямованою на забезпечення своєчасного збору, генерації, розподілу та збереження необхідної проєктної інформації. З цією метою, необхідний збір певних даних і отримання результуючої інформації. Кожен учасник проєкту державно-приватного партнерства буде підготовлений до взаємодії в рамках проєкту відповідно до його функціональних обов'язків.

Несистемне (неформальне) управління проєктом державно-приватного партнерства може бути ефективним для малих проєктів з обмеженими завданнями і ресурсами (зокрема, на регіональному рівні), але втрачає свою ефективність уже на проєктах відносно високої складності, що передбачають здійснення великих обсягів інвестиційних вкладень. Без певної формалізованої системи управління керівник і учасники проєкту державно-приватного партнерства неминуче зіткнуться з проблемами, пов'язаними з конфліктами цілей, пріоритетів, термінів, призначень і звітності. Втрати, пов'язані з помилками управління і з додатковими витратами часу і ресурсів, що

витрачаються на розв'язання конфліктів, які виникають, неминуче впливають на якість результатів і призводять до здорожчання проекту державно-приватного партнерства. У зв'язку з цим інформаційну систему управління проектом державно-приватного партнерства необхідно структурувати за етапами проектного циклу, за функціями і за рівнями управління. Для детального планування і контролю графіка робіт проекту, для аналізу термінів виконання проекту загалом і окремих його стадій, часового планування, аналізу графіка потреб проекту в ресурсах і ресурсного планування, а також аналізу графіка потреб проекту у фінансах і вартісного планування використовують програмне забезпечення планування та управління проектами, а також програмне забезпечення ведення бухгалтерського обліку проекту і вартісного аналізу.

Для контролю за перебігом реалізації та аналізу стану проекту державно-приватного партнерства на стадії його виконання або для ухвалення рішення про його завершення відповідно зростає потреба в програмному забезпеченні підтримки групової роботи та забезпечення оперативного документообігу, у т.ч. формування звітів і ведення архівів. Реалізація системи управління проектом державно-приватного партнерства (або комплексом проектів в межах масштабної державної програми розвитку), процеси збирання та оброблення даних про досягнуті результати та фактичні витрати, а також відображення інформації про стан робіт у звітах, забезпечують основу для координації робіт, оперативного планування та управління. Теоретично керівники проектів державно-приватного партнерства сьогодні можуть отримувати детальні звіти за проектом і видавати завдання дистанційно. Таким чином, традиційні системи для управління проектами державно-приватного партнерства мають можливість перетворитися із систем для моделювання проектів на системи, що реально підтримують процеси управління інвестиційними проектами.

Прикладом такої трансформації може слугувати оптимізація залежності між масштабом проектних операцій і ступенем централізації, що підтверджена емпіричними дослідженнями: якщо масштаб проекту державно-приватного партнерства є великим, то для підвищення ефективності його реалізації рекомендується нижчий ступінь централізації ухвалення управлінських рішень у сфері виконання, тобто передача повноважень від вищих рівнів управління до нижчих. Однак вплив інших чинників зовнішнього та внутрішнього середовища може суперечити рекомендаціям щодо децентралізації управління проектом державно-приватного партнерства. Отже, отримані структурні рекомендації мають бути збалансованими між собою. З метою отримання однозначних рекомендацій з організаційного проектування державно-приватного партнерства пропонується використовувати ймовірнісний підхід до відносин між структурними параметрами та факторами внутрішнього і зовнішнього середовища відповідного великомасштабного проекту. Для врахування подібних явищ та отримання несуперечливих рекомендацій щодо організаційного проектування та інформаційного забезпечення пропонується створити експертну систему підтримки прийняття рішень з аналізу та проектування структури проекту державно-приватного партнерства.

*Тищенко С.І.*  
*к.п.н., доцент,*  
*доцент кафедри економічної кібернетики,*  
*комп'ютерних наук та інформаційних технологій,*  
*Гулько А.В.*  
*здобувач вищої освіти,*  
*Миколаївський національний аграрний університет,*  
*м. Миколаїв*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ**

Рослинництво є ключовою галуззю сільського господарства, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку, але й економічну стабільність країни. В умовах глобальних кліматичних змін, зростання населення та обмежених природних ресурсів, підвищення ефективності виробництва стає вкрай необхідним. Інноваційні технології дозволяють досягти цього завдяки більш раціональному використанню ресурсів і оптимізації виробничих процесів.

Губені Ю. Е. та Біттер О. А. підкреслюють, що інноваційні технології, такі як автоматизація процесів у рослинництві та використання нових сортів культур, забезпечують підвищення ефективності виробництва на основі зменшення енерговитрат та покращення якості продукції, а сучасні підходи до управління виробничими процесами дозволяють досягати значної економії ресурсів та збільшення економічної віддачі [1].

Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва можливе лише за умови впровадження інноваційних технологій, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та знизити витрати виробництва. Інноваційний підхід сприяє не тільки збільшенню продуктивності, але й збереженню екологічної стабільності агроecosystem [2].

Використання сучасних технологій, таких як прецизійне землеробство надає можливість на високому рівні здійснювати управління польовими роботами з використанням GPS-технологій, датчиків і дронів для підвищення врожайності, а також дозволяє відстежувати стан посівів у реальному часі та оперативно реагувати на будь-які зміни. Впровадження інноваційних систем моніторингу забезпечує швидке виявлення шкідників, хвороб або проблем із ґрунтом і допомагає уникнути втрати врожаю.

Для прикладу, агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП) впровадив системи прецизійного землеробства для вирощування пшениці та кукурудзи. Завдяки GPS-навігації, дронам, сенсорам та супутниковому моніторингу полів, компанія оптимізувала витрати на добрива, засоби захисту рослин та воду. Це дозволило підвищити врожайність на 15-20%, зменшити витрати на 10-15% та скоротити негативний вплив на довкілля [3].

Інноваційні технології у виробництві продукції рослинництва сприяють переходу до стійких моделей господарювання. Застосування органічного землеробства, мінімізація використання шкідливих речовин та відновлення родючості ґрунтів створюють умови для довгострокового збереження природних ресурсів і підвищення їх продуктивності.

Генетичні інновації та селекція сприяють розвитку сортів рослин з підвищеною стійкістю до хвороб, шкідників і несприятливих погодних умов. В, свою чергу, автоматизація та роботизація процесів вимагає впровадження роботизованих систем для обробки ґрунту, посіву, збирання врожаю.

Інноваційні підходи дозволяють значно скоротити витрати на використання добрив, води та пестицидів через більш точне дозування та контроль. Це також сприяє зменшенню екологічного навантаження на навколишнє середовище. Використання біотехнологій, таких як біологічні препарати для захисту рослин, дозволяє зменшити витрати на хімічні засоби та підвищити стійкість культур до зовнішніх факторів.

Інновації у рослинництві спрямовані на оптимізацію використання природних ресурсів: води, ґрунту та енергії. Зокрема, системи крапельного зрошення дозволяють знизити водоспоживання, а використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, біогазові установки) знижує залежність від викопних джерел енергії.

Впровадження інновацій сприяє зростанню продуктивності праці та зниженню виробничих витрат. Це підвищує конкурентоспроможність продукції рослинництва на внутрішньому та зовнішньому ринках, що особливо важливо в умовах глобалізації та відкритості ринків.

Важливим аспектом впровадження інновацій є підготовка кадрів. Необхідне підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору для ефективного використання нових технологій. Це забезпечить сталий розвиток галузі та підвищить ефективність впровадження інноваційних рішень, а застосування великих даних і штучного інтелекту в сільському господарстві сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень.

Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва на інноваційній основі є важливим фактором розвитку сільського господарства в сучасних умовах. Використання новітніх технологій дозволяє досягати вищої врожайності, зменшувати витрати та забезпечувати стаке використання природних ресурсів, що є необхідним для конкурентоспроможності аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки.

*Список використаних джерел:*

1. Губені Ю. Е., Біттер О. А. Цінові тенденції та цінові співвідношення в умовах пандемії COVID-19: кейс-аналіз окремих країн. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 103 — 111.
2. Зелена відбудова – необхідність України на шляху до зеленої та кліматично нейтральної економіки. [Електронний ресурс] : Київ. Громадська організація ДІКСІ ГРУП. 2022. URL: [https://dixigroup.org/zelena-vidbudova-neobhidnist-ukrayini-nashlyahu-do-zelenoyi-taklimatichno-nejtralnoyi-ekonomiki/http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn\\_ekon\\_3\\_%202022.pdf](https://dixigroup.org/zelena-vidbudova-neobhidnist-ukrayini-nashlyahu-do-zelenoyi-taklimatichno-nejtralnoyi-ekonomiki/http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_ekon_3_%202022.pdf)
3. Інформація про МХП. [Електронний ресурс]: Київ. 2024. URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224>.



**Толкачова Г.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки*

**Єрмаков Д.А.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,*

*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку,*

*м. Одеса*

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Актуальність теми зумовлена сучасними тенденціями розвитку інформаційних технологій та активною цифровою трансформацією бізнесу в Україні та світі. В умовах цифровізації компанії змушені адаптувати свої стратегії комунікації, управління репутацією та взаємодії з клієнтами до нових реалій. У цьому контексті корпоративний імідж стає ключовим елементом успішної діяльності підприємства, оскільки він впливає на сприйняття компанії як з боку споживачів, так і з боку партнерів та інвесторів.

АТ «Укртелеком» – найбільший оператор фіксованого зв'язку в Україні. Компанія надає широкий спектр послуг електронних комунікацій в усіх регіонах країни. Уже багато років АТ «Укртелеком» вважають лідером серед операторів фіксованого інтернету та знаходиться в центрі цього процесу [1]. Імідж підприємства на ринку визначає здатність залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та розширювати бізнес через інноваційні цифрові рішення. Під впливом швидкого розвитку інтернет-технологій, впровадження 4G, 5G і технологій IoT, а також зростаючої конкуренції у сфері електронних комунікацій, важливо переглядати традиційні підходи до побудови корпоративного іміджу та враховувати нові цифрові інструменти, такі як соціальні медіа, контент-маркетинг та онлайн-репутація.

Протягом останніх десятиліть АТ «Укртелеком» зіткнувся зі змінами ринкових умов, інтенсифікацією конкуренції та технологічними викликами. Корпоративний імідж АТ «Укртелеком» часто асоціювався зі стабільністю та надійністю, але водночас сприймався як більш традиційний, у порівнянні з новими учасниками ринку, які впроваджують інноваційні рішення швидше.

У рамках цифрової трансформації АТ «Укртелеком» активно впроваджує інноваційні рішення, що дозволяють підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, але й розвивати власний корпоративний імідж як оператора сучасних технологічних рішень, а саме [2]:

- Широкопосмуговий інтернет. Останнім часом компанія активно інвестує у розвиток оптоволоконної мережі, що дозволяє пропонувати високошвидкісний інтернет для приватних клієнтів і підприємств.

- Хмарні сервіси та ІТ-рішення для бізнесу. Укртелеком розширив перелік своїх послуг, включивши до нього хмарні рішення, зокрема для малого та

середнього бізнесу. Компанія пропонує послуги зберігання даних, кібербезпеки та віддаленого доступу до корпоративних ресурсів. Ці послуги демонструють адаптацію компанії до вимог цифрової економіки та підвищують її статус на ринку як постачальника комплексних ІТ-рішень.

- Інтернет речей (IoT) та «розумні міста». АТ «Укртелеком» бере участь у проектах розвитку «розумних» технологій для міст, таких як моніторинг комунальних систем, управління транспортом і енергозбереження.

- Послуги цифрового телебачення (IPTV). Укртелеком також розширює свої можливості в сфері мультимедійних послуг, зокрема через пропозиції IPTV. Це дозволяє не лише розширити спектр послуг для клієнтів, але й покращити позиціонування компанії як сучасного медіа-провайдера.

Успішне формування та підтримка корпоративного іміджу в умовах цифрової трансформації вимагає постійного оновлення стратегій і підходів до управління репутацією. Для АТ «Укртелеком» це означає не лише впровадження нових технологій, але й активне використання цифрових інструментів для комунікації та взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством. Основні напрями покращення корпоративного іміджу АТ «Укртелеком»:

1. Модернізація інфраструктури та послуг:

- розширення оптоволоконної мережі;
- запуск 5G-мереж;
- розвиток хмарних сервісів та цифрових рішень для бізнесу.

2. Вдосконалення комунікацій через цифрові канали:

- оптимізація користувацького досвіду через мобільні додатки;
- підвищення активності в соціальних мережах;

3. Формування та підтримка позитивного корпоративного іміджу:

- посилення бренду через партнерства та колаборації з технологічними стартапами та компаніями;

- співпраця з державними установами шляхом участі у національних програмах цифровізації та модернізації телекомунікаційної інфраструктури, що значно підвищить імідж Укртелекому як надійного партнера у розвитку державних ініціатив.

АТ «Укртелеком» має великий потенціал для зміцнення корпоративного іміджу завдяки впровадженню нових технологій, вдосконаленню комунікацій та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Зосередження на інноваціях, соціальній відповідальності та цифровій трансформації допоможе компанії не лише зберегти свої позиції на ринку, але й сформувати позитивне сприйняття серед широкої аудиторії.

#### *Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт компанії АТ «Укртелеком». URL: <http://www.ukrtelecom.ua/> (дата звернення: 10.09.2024).

2. Річні звіти АТ «Укртелеком» з 2006 по 2024 рр. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 12.09.2024).

*Топалова І.А.*  
*к.е.н., доцент,*  
*с.н.с. відділу розвитку підприємництва,*  
*ДУ «ІРЕЕД НАНУ»,*  
*м. Одеса*

## **ЦИФРОВІ СЕРВІСИ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ**

Цифрові платформи можуть допомагати оптимізувати та покращувати управління ресурсним забезпеченням як суб'єктів підприємницької діяльності, так і регіонів, сприяючи підвищенню ефективності цифрової платформи – як відкритої системи. До цього процесу мають бути залучені такі цифрові сервіси:

- Інтернет-меркетинг: SEO (пошукова оптимізація), реклама, SMM (соціальні медіа маркетинг), конверсії, моніторинг цін допомагають підвищити он-лайн-присутність та привернути більше клієнтів;
- продажі, CRM: системи управління відносинами з клієнтами допомагають веденню бази клієнтів, автоматизації продажів та підвищенню їх ефективності;
- телефонія, АТС: цифрові телефонні системи надають можливість ефективної комунікації як всередині компанії, так і з клієнтами;
- e-mail, розсилки: платформи для розсилок дозволяють автоматизувати процес електронної комунікації з клієнтами та партнерами;
- комунікація: Месенджери, он-лайн-конференції, чати, вебінари полегшують комунікацію всередині команди та зовнішньою аудиторією;
- конструктори сайтів, розробка: інструменти для створення та розробки веб-сайтів допомагають підприємствам будувати свою он-лайн-присутність;
- бізнес, Інтернет-магазини: рішення для бізнесу та інтернет-магазинів допомагають управляти продажами та запасами, оброблювати платежі тощо;
- автоматизація бізнесу: різноманітні інструменти для автоматизації бізнес-процесів, які зменшують ручну працю та покращують ефективність;
- e-Commerce: додаткові функції для веб-сайтів, що полегшують он-лайн-торгівлю та збільшують конверсію;
- бухгалтерія, звітність, документи: системи обліку та звітності допомагають вести фінансовий облік та складати необхідну документацію;
- контент: інструменти для створення та редагування зображень, фото, відео та текстів для рекламних кампаній та веб-сайтів;
- HR, підбір персоналу: системи для управління кадрами та підбору персоналу сприяють оптимізації процесів найму та управління персоналом;
- продуктивність, управління проектами, навчання: рішення для підвищення продуктивності, управління проектами та навчання співробітників;
- платіжні системи, відеоспостереження, VPN: додаткові інструменти для забезпечення безпеки, зручності та ефективності роботи бізнесу;

Ці цифрові сервіси допомагають суб'єктам підприємництва розвиватися, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, створювати основу для накопичення ресурсів у сучасному цифровому світі.

Розглянемо основні цифрові сервіси та їх сутність для суб'єктів бізнес-процесів на базі цифрової платформи в умовах рефлексивно-активного середовища [1, 2, 3] у табл. 1.

Таблиця 1

**Цифрові сервіси для учасників бізнес-процесів на базі цифрової платформи в умовах рефлексивно-активного середовища**

Цифрові сервіси для учасників	Сутність цифрового сервісу
Creatio SendPulse Snow.io Keepin OneBox	- автоматизація процесів та CRM (система автоматизації Інтернет продажів) за допомогою no-code технологій; - оптимізація маркетингових кампаній; - готові галузеві рішення під різні види бізнесу; - процеси продажів, внутрішній та зовнішній сервіси
RozetkaPay	- платіжне рішення, для безпечного приймання коштів онлайн на власному сайті чи маркетплейсі; - приймання оплати з будь-якої країни та в будь-який час; - збільшення ринку збуту та об'ємів продажів; - відсутність оброблення платежів вручну; - ведення детального обліку платежів; - отримання аналітичних звітів
Dilovod	- он-лайн-бухгалтерія; - ведення управлінського, бухгалтерського обліку та звітності; - об'єднання роботи всіх співробітників; - контроль бізнесу онлайн 24 години на добу
AXDRAFT CLM	- майданчик для управління контрактами; - автоматизовані юридичні шаблони; - підготовка, затвердження, підписання та зберігання контрактів у хмарному сховищі
SMART CRM	- комплексна платформа для продажів; - продажі в сегментах B2B, B2C; - сервісне обслуговування на технології Microsoft Power Platform
HURMA PeopleForce	- управління процесами наймання працівників; - автоматизація HR-процесів компанії; - розрахунок заробітної плати
Weje.io	- канбан дошки та ментальні карти; - організація робочого процесу для ефективного досягнення цілей; - візуалізація бізнес-процесу; - групування задач за статусами виконання: «Треба виконати», «Виконується», «Виконано»; - кожна задача має термін виконання, пріоритет і переміщується з одного етапу на інший; - відстеження швидкості виконання задачі і аналіз причин затримки; - командний «мозковий штурм»

Отже, для побудови господарських зв'язків на базі цифрової платформи в умовах рефлексивно-активного середовища існує широкий спектр цифрових

сервісів, які допомагають суб'єктам підприємництва оптимізувати та автоматизувати їхні дії. Здійснимо їх узагальнення:

1. ERP-системи інтегрують усі ключові бізнес-процеси, такі як фінанси, управління запасами, виробництво та логістика в одну централізовану платформу.

2. CRM системи допомагають в управлінні взаємодією з клієнтами, від ведення бази даних клієнтів до автоматизації маркетингових та продажних процесів.

3. BPM платформи дозволяють моделювати, автоматизувати та оптимізувати бізнес-процесів в реальному часі.

4. Workflow Automation Tools - інструменти автоматизації робочих потоків дозволяють автоматизувати рутинні завдання та створювати ефективніші процеси роботи.

5. Project Management Software системи управління проектами допомагають організувати завдання, ресурси та терміни виконання проєктів, сприяючи збільшенню продуктивності.

6. Document Management Systems - системи управління документами дозволяють ефективно збирати, зберігати, організувати та спільно використовувати документи та інформацію.

7. Task Management Tools - інструменти управління завданнями допомагають розподіляти, відстежувати та керувати завданнями та процесами у команді.

8. Analytics and Reporting Software як платформи аналізу даних дозволяють збирати, аналізувати та використовувати дані для прийняття бізнес-рішень.

9. Collaboration Platforms як платформи співпраці дозволяють командам ефективно спілкуватися, співпрацювати та обмінюватися ідеями та інформацією.

10. Digital Process Automation (DPA) як інструмент дозволяє автоматизувати складні бізнес-процеси та послуги шляхом автоматизації повсякденних завдань та робочих потоків.

Використання зазначених сервісів допоможе учасникам бізнес-процесів на базі цифрових платформ створювати гнучкі, ефективні та адаптовані бізнес-процеси, які сприятимуть успіху та підвищать конкурентоспроможність як самих суб'єктів, так і регіонів в яких вони здійснюють свою діяльність.

#### *Список використаних джерел:*

1. Обирай своїх: топ-11 українських цифрових сервісів для бізнесу. URL://dev.ua/blogs/posts/obyrai-svoikh-top-11-ukrainskykh-tyfrovyykh-servisiv-dlia-biznesu-1692792403 (дата звернення 19.02.2024 р.).

2. Ми з України: 29 зручних вітчизняних сервісів для бізнесу. URL://happy monday.ua/29-vitchyznyanyh-servisiv-dlya-biznesu (дата звернення 19.02.2024 р.).

3. Огляд 43 корисних онлайн-сервісів для підприємців. URL://ua-retail.com/2022/04/oglyad-43-korisnix-onlajn-servisiv-dlya-pidpriyemciv/ (дата звернення 19.02.2024 р.).

**Філяр С.В.**

*к.е.н, доцент,  
завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку,  
математичних та інформаційних дисциплін*

**Стринюк В.М.**

*здобувач вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»,  
м. Черкаси*

**Сімаков С.Г.**

*аспірантура, спеціальність 073 Менеджмент  
ПВНЗ "Європейський Університет"  
м. Київ*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Діяльність банків у сфері надання послуг залишається однією з найменш досліджених тем банківської теорії та практики. Як і раніше, банківські експерти класифікують усі банківські операції на три основні групи по : активні операції, пасивні операції та безготівкові операції, хоча останнім часом кожний вид розрісся і має різноманітні складові. Водночас банківські послуги як самостійна сфера діяльності банків залишаються значною мірою поза увагою незалежних наукових досліджень.

Банківські послуги можна визначити як упорядкований набір банківських дій, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, у процесі яких банкіри створюють вартість і використовують накопичену вартість (банківський капітал або кредитні ресурси) без додаткового попиту чи використання, а також збільшують споживання клієнтами банку без ризику різноманітних активів які включають послуги у фізичній сфері, надання більшості банківських послуг передбачає використання інструментів, які обслуговують «основне виробництво», таких як банківські послуги, комп'ютерне обладнання та засоби зв'язку. Однак «втрата послуги» не означає втрату капітальних ресурсів, на які послуга була надана.

Банківські послуги суттєво відрізняються від банківських операцій за своїм економічним змістом, активним і пасивним характером банківського фінансового механізму, тобто існує багато банківських продуктів, які важко класифікувати як банківські операції чи послуги. Ці банківські продукти відповідають критеріям для класифікації банківських послуг на момент продажу.

Банки отримують платежі у вигляді комісій, але не продають і не використовують ресурси. Однак перелічені тут продукти пов'язані з прихованими банківськими ризиками, такими як кредитні, процентні ставки та валютні ризики. Такі банківські продукти можна віднести до особливої групи, а саме групи змішаних банківських продуктів.

Відповідно з позиції банківського посередництва в сучасних умовах структурованих ринкових трансформаціях, можна виділити.

1. Комерційні банки України були і є найважливішими фінансовими посередниками і значно випереджають небанківські організації в конкуренції. Цьому сприяє наша універсальність і комплексні можливості в обслуговуванні клієнтів, володінні та управлінні найбільш ліквідним фінансовим активом – грошима.

2. Повна уніфікація методів обслуговування клієнтів та універсалізація всіх доступних операцій та можливостей банків, небанківських посередників у суміжних сферах бізнесу зменшить бар'єри для входу на ринок фінансових послуг, а ринок фінансових послуг поступово стане більш конкурентним. Конкуренція і боротьба за клієнтів.

3. Традиційні банківські послуги й надалі будуть домінувати. Посилення регуляторних заходів, спрямованих на визначення грошового обігу, за умови їх ефективної реалізації призведе до збільшення грошової маси та руху фінансових активів у банківській системі. Особливо важливо використовувати ресурси домогосподарств і заощадження окремих господарників (громадян). Банківські посередники (разом із групою небанківських посередників, звичайно) можуть слугувати плацдармом для легалізованих інвестицій і містком між неорганізованими та організованими ринками капіталу.

4. Очікується збільшення цільової сегментації формування попиту та подальшого задоволення попиту за допомогою індивідуальних або індивідуальних групових послуг. Так як вписується в стратегію диверсифікації діяльності і є особливою тактикою «орієнтації на споживачів». Очікується розширення спектру вузькоспеціалізованих послуг. Весь фінансовий світ розвивається в цьому напрямку. За останні 20 років загальні активи в банківському секторі зросли в шість разів, а витрати на інформаційні технології зросли в десять разів.

5. Ділові інтереси банків у таких сферах, як корпоративне управління, інвестиційні ринки, приватизація та страхування, зростають. Дочірні компанії створюються за прямої чи опосередкованої участі банківського капіталу у створенні розгалуженої мережі взаємопов'язаних проміжних структур, у яких послуги можуть мати форму явних і прихованих залежностей з одночасним посиленням комплексного фінансового контролю за можливостями обслуговування та рухом капіталу в окремих групах.

6. У посткризовій ситуації розвитку українського фінансового ринку майбутнє вітчизняних банків (і небанківських організацій) – не за сферою спекулятивної діяльності, а за кредитуванням реальних виробничих секторів української економіки, тому що його відтворення зараз є головним пріоритетом.

*Список використаних джерел:*

1. Іванов, С., Ганзюк, С. Тенденції розвитку вітчизняного ринку банківських послуг. — Економічний вісник ДДТУ, 2020. — № 1 (1). — с. 67-75.

2. Вінценті, Е., Кушнір, Н. Сучасні тенденції ринку банківських послуг із застосуванням інформаційних технологій. — Науковий вісник УжНУ, 2022. — № 43. — с. 32-36

3. Шпильовий В.А., Фімяр С.В. Концептуальні підходи до визначення сутності банківської діяльності в умовах модернізації економічної системи Агросвіт : науково-практичний журнал № 13 липень 2015 р. – К.: ДКС центр, 2015. – С. 14-18.

*Хімич С.В.*

*PhD,*

*доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи*

***Брюховецька І.О.***

*к.е.н.,*

*доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи*

***Кришталь Г.О.***

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,*

*Міжрегіональна Академія управління персоналом,*

*м. Київ*

## **ВПЛИВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПОДАЛЬШЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ**

Ціноутворення є одним із ключових факторів, що впливають на подальше планування розвитку бізнес-середовища підприємств. Правильна цінова політика забезпечує не лише конкурентоспроможність підприємства на ринку, але й визначає його прибутковість, фінансову стабільність та можливість здійснювати стратегічні інвестиції. Особливо актуальною ця тема є для підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації, високої інфляції, змін попиту та пропозиції, а також при жорсткій конкуренції. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де споживачі мають доступ до різноманітних альтернатив, ефективне ціноутворення стає ключовим інструментом у досягненні лояльності клієнтів та зростання частки ринку. Таким чином, дослідження впливу ціноутворення на подальше планування розвитку бізнес-середовища підприємств є важливим для розробки ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності та зростання підприємства.

Основні аспекти впливу ціноутворення на подальше планування розвитку бізнес-середовища підприємств

1. Формування конкурентної стратегії. Ціноутворення безпосередньо впливає на позиціонування підприємства на ринку та його здатність конкурувати з іншими учасниками ринку. Встановлення оптимальних цін дозволяє підприємству залучати клієнтів, утримувати їхню лояльність та ефективно конкурувати.

2. Вплив на рентабельність та прибутковість. Цінова стратегія визначає рівень доходів підприємства, а отже, і його рентабельність. Підприємства повинні враховувати собівартість продукції або послуг, рівень попиту, ціни конкурентів та інші фактори при встановленні цін, щоб забезпечити необхідний рівень прибутковості для подальшого розвитку.

3. Адаптація до ринкових змін. Ринкове середовище є динамічним і часто змінюється під впливом зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, зміни



попиту, дії конкурентів або зміни в регулятивному середовищі. Гнучке ціноутворення дозволяє підприємствам швидко реагувати на ці зміни, адаптуючи свою стратегію для збереження конкурентоспроможності та рентабельності.

4. Оптимізація асортименту та управління ресурсами. Ціноутворення впливає на планування асортименту продукції або послуг. Визначення оптимальних цін дозволяє підприємству оцінити, які продукти є найбільш прибутковими, і спрямувати ресурси на їх розвиток. Це також сприяє ефективному управлінню виробничими процесами та запасами.

5. Фінансове планування та інвестиційні рішення. Цінова політика впливає на фінансові показники підприємства, зокрема на обсяги продажів, грошовий потік, прибуток та рентабельність. Це, у свою чергу, визначає можливості підприємства щодо інвестицій у нові проекти, розширення виробництва або впровадження інновацій.

6. Вплив на імідж та репутацію підприємства. Ціна часто сприймається споживачами як показник якості продукції чи послуг. Відповідно, цінова стратегія впливає на сприйняття бренду та його позиціонування на ринку. Встановлення надто низьких цін може негативно вплинути на сприйняття якості, тоді як надто високі ціни можуть відлякати потенційних клієнтів.

7. Регулювання та правове середовище. Цінова політика підприємства повинна відповідати вимогам законодавства та нормативним актам. У деяких випадках держава може встановлювати регулювання цін, особливо на продукцію чи послуги соціального значення, що також впливає на планування розвитку підприємства.

Для успішного розвитку бізнес-середовища підприємствам необхідно враховувати вплив цінової політики на всі аспекти своєї діяльності, постійно аналізувати ринкові тенденції, поведінку споживачів, дії конкурентів та макроекономічні фактори. Гнучкість та адаптивність у ціноутворенні є запорукою стійкого та ефективного розвитку підприємства у сучасних умовах, що постійно змінюються.

#### *Список використаних джерел:*

1. Рябченко І.М. Удосконалення методичних підходів до ціноутворення на вітчизняних промислових підприємствах з урахуванням вимог ринку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 398–403.

2. Савченко О.В., Марцінко Д.В. Аналіз методів ціноутворення та перспектив їх застосування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 304–308.

3. Шевчук Н.А., Тараненко Д.Ю. Теоретичне обґрунтування використання витратних методів ціноутворення. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. № 22. С. 281–287.

**Чабан Я.В.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
навчально-наукового інституту економіки і права  
Харківського національного економічного  
університету імені С. Кузнеця  
Науковий керівник: **Степаненко Н.О.**  
доцент кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та економічної політики,  
Харківський національний економічний  
університет імені С. Кузнеця,  
м. Харків*

## **ВПЛИВ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ТА ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ НА ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА**

Якість життя населення охоплює різні аспекти як політичні, соціальні, так і економічні. Проблема якості життя населення відіграє ключову роль в розвитку будь-якого бізнес-середовища, так як вона визначає ступінь задоволення потреб населення, його добробут. Отже, впливає на подальший розвиток бізнесу.

Оцінка рівня та якості життя населення впливає як на бізнес в цілому, так і на його складові, особливо на планування та прогнозування бізнес-середовища. Розуміння демографічних показників, рівня доходу, стандартів охорони здоров'я та освіти, а також загального добробуту впливає на обґрунтовані рішення підприємств щодо потреб ринку, поведінки споживачів і потенційних можливостей зростання.

Крім того, відстежуючи зміни в рівні та якості життя, компанії можуть не лише зрозуміти поточну ситуацію, але й спрогнозувати майбутні тенденції, розробити ефективні заходи та відповідно адаптувати свої стратегії.

Отже, для планування бізнес-середовища треба врахувати певні показники рівня і якості життя населення. До таких показників належать доходи населення, рівень безробіття, рівень бідності, екологічна ситуація, доступність освіти та медичних послуг, розвиток інфраструктури, економічна активність тощо. Крім цього доречно дослідити сегментацію ринку, вплив різних заходів на добробут населення[1].

Рівень доходу населення, його зайнятість, доступ до різних послуг можна оцінити за платоспроможністю громадян і їх споживчими можливостями. Така оцінка дозволить визначити продукцію, базові послуги та цінову політику стосовно реальних потреб ринку, так як рівень задоволення населення і його здатність робити покупки впливає на попит на високоякісні товари і послуги. Знання цих даних дасть можливість зрозуміти сильні та слабкі сторони, розставити пріоритети і розробити ефективні заходи, спрямовані на задоволення потреб, бо саме знання потреб та уподобань споживачів допомагає розробити

більш ефективні маркетингові стратегії. Формування бізнес-стратегій, розвиток нових ринків та адаптація бізнесу до зміни споживчих переваг залежить також і від демографічних показників та рівня міграції.

Оцінка соціальної стабільності, рівня освіти та кваліфікації, рівня безробіття, дозволить передбачити потенційні ризики для бізнесу і можливість управляти ними. Дозволить також приймати більш обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін ринку та будувати довгострокові відносини з працездатним висококваліфікованим персоналом.

При плануванні бізнесу слід також враховувати і вплив екологічних умов та рівня забруднення довкілля на здоров'я населення, бо це, відповідно, впливає на продуктивність праці[2].

Таким чином, включення оцінки рівня та якості життя населення в процес планування та прогнозування, дозволяє компаніям проводити більш ефективну політику, можливість отримати конкурентну перевагу, краще обслуговувати своїх клієнтів і досягти довгострокового успіху в мінливих умовах ринкового середовища.

Розглядаючи всі ці показники, можна також зрозуміти вплив бізнес-середовища на життя громадян. Інвестуючи в дослідження якості життя, бізнес може не тільки збільшити свої прибутки, але й зробити позитивний внесок у розвиток суспільства. Покращення умов життя стимулює розвиток малих та середніх підприємств і створює умови для самозайнятості та розвитку інноваційного бізнесу.

Існує і зворотній зв'язок. Бізнес-діяльність також впливає на рівень життя населення через створення робочих місць, збільшення доходів населення, розвиток місцевої інфраструктури та покращення соціальних послуг, а в перспективі і вирішення глобальних проблем.

Таким чином, оцінка рівня та якості життя населення є важливим інструментом для прийняття компаніями стратегічних рішень та прогнозування розвитку.

#### *Список використаних джерел:*

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес – планування підприємницької діяльності: навчальний посібник. Чернівці, 2019. 264 с.

2. Пальчук О.І. Якість життя населення: грані проблем у фокусі перетворень. Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». Миколаїв, 2018. №2. С.96-102

**Шатова Ю.В.**

*здобувачка вищої освіти,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*м. Дніпро*

**Смирнова Т.А.**

*старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*

*м. Дніпро*

## **АНАЛІТИКА ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін і технологічні нововведення визначають успіх, інновації стали основою прогресу. Щоб забезпечити сталий розвиток та підтримувати конкурентоспроможність, компаніям необхідно безперервно вдосконалювати свої стратегії та шукати нові можливості. Аналітика в цьому контексті є критично важливою частиною стратегічного управління, служачи незамінним орієнтиром у світі, що постійно змінюється.

Ключовим процесом у зборі, обробці та інтерпретації даних є аналітика, яка перетворює численні інформаційні потоки на практичні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень. Вона виходить за рамки традиційного статистичного аналізу і охоплює сучасні методи, такі як машинне навчання, яке виявляє приховані патерни, CRM-системи, що оптимізують взаємодію з клієнтами, та штучний інтелект, який автоматизує процеси і підвищує точність прогнозів [2].

Аналітика дозволяє підприємствам краще розуміти своїх клієнтів, ринок і конкурентну обстановку. Вона надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі даних, зібраних українськими CRM-системами, такими як SITNIKS, KeyCRM або Zoho, що допомагає зменшити ризики та підвищити ефективність бізнесу. Завдяки аналітиці, компанії можуть не тільки виявляти нові можливості для розвитку, але й прогнозувати майбутні тенденції та приймати стратегічні рішення, які сприяють їхньому успіху та конкурентоспроможності на ринку. Аналітика стає інструментом, що забезпечує глибоке розуміння ринкових змін і дозволяє компаніям проактивно адаптувати свої стратегії, зберігаючи ефективність і перевагу в умовах постійного розвитку і конкуренції.

Важливо розуміти, що у процесі прийняття стратегічних рішень бізнесу вирішальну роль відіграє аналіз даних. Він надає підприємствам можливість глибоко досліджувати ринкові тенденції, визначати потреби та вподобання клієнтів, оцінювати ефективність рекламних кампаній і маркетингових стратегій, а також передбачати майбутні тренди та ризики.

Завдяки цьому, інформація, зібрана CRM-системами для маркетингових стратегій, стає ключовим інструментом для розробки та впровадження стратегій розвитку,

які відповідають реальним потребам бізнесу. Аналітичний підхід дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін, проактивно реагувати на ринкові виклики і досягати своїх цілей [3].

CRM-системи охоплюють процеси збору, аналізу, інтерпретації та використання даних для прийняття раціональних стратегічних рішень.

*Збір даних.* Це перший етап, де компанії отримують інформацію з різних джерел: CRM-систем, веб-аналітики, опитувань клієнтів тощо. Дані можуть охоплювати продажі, поведінку клієнтів, фінансові показники та інші аспекти діяльності.

*Аналіз даних.* На цьому етапі проводиться глибокий аналіз зібраної інформації з використанням статистичних методів, машинного навчання та інших інструментів. Мета — виявити тенденції, закономірності та кореляції в даних.

*Інтерпретація даних.* Результати аналізу потрібно правильно трактувати, щоб зрозуміти їхнє значення для бізнесу. Це допомагає зробити висновки, як ефективно реагувати на отримані інсайти.

*Прийняття рішень.* На основі інтерпретації даних розробляються конкретні дії: нові продукти, маркетингові стратегії, покращення операцій або управління ризиками.

*Моніторинг та оцінка.* Останній етап передбачає оцінку результатів прийнятих рішень для подальших коректив, що допомагає підвищити ефективність і адаптувати стратегії до змін ринку [1].

Очевидно, що аналітика суттєво сприяє глибшому розумінню бізнесу та ринку, відкриває нові можливості для розвитку та дозволяє приймати виважені стратегічні рішення, які підвищують успіх і конкурентні переваги компанії. Тому важливо з відповідальністю підходити до вибору CRM-систем, які зможуть оптимізувати цей складний процес і значно спростити аналітичну роботу [4].

На сьогоднішній день багато підприємств активно впроваджують українські CRM-системи та аналітичні інструменти для ухвалення стратегічних рішень і досягнення своїх бізнес-цілей. Інтернет-магазин Rozetka є яскравим прикладом того, як великі компанії використовують аналітичні дані для розвитку свого бізнесу. Завдяки ретельному аналізу попиту на товари, оцінці ефективності рекламних кампаній та постійному вдосконаленню користувацького досвіду, Rozetka змогла здобути довіру тисяч клієнтів. Автоматизація процесів і інтеграція з різними платформами дозволяє компанії забезпечувати високий рівень сервісу та оперативно реагувати на потреби ринку.

Також одна з найбільших логістичних компаній України, Нова Пошта, активно застосовує аналітику для оптимізації своїх процесів. Зокрема, вона використовує дані для покращення маршрутів доставки, прогнозування попиту та ефективного планування ресурсів. Завдяки впровадженню CRM-систем, компанія забезпечує клієнтам зручне оформлення відправлень онлайн, а інтеграція платіжних систем на сайті дозволяє користувачам здійснювати оплати безпосередньо через мобільний додаток, що робить взаємодію з сервісом максимально комфортною.

Найбільший банк України, ПриватБанк, так само активно використовує аналітику для виявлення шахрайських схем, аналізу потреб клієнтів та вдосконалення онлайн-банкінгу. Завдяки впровадженню CRM-систем, банк зміг підвищити якість обслуговування, що дозволило йому отримати звання найкращого банку в країні. Щодня ПриватБанк допомагає мільйонам користувачів здійснювати фінансові операції з легкістю та безпекою, забезпечуючи безперервний доступ до інноваційних послуг [1].

Незалежно від сфери діяльності, усі ці компанії застосовують аналітику для покращення результативності своїх операцій і досягнення встановлених бізнес-цілей.

З огляду на вищесказане, аналітика стає ключовим елементом сучасного управління бізнесом, адже вона дозволяє виявляти нові можливості для розвитку, розуміти зміни на ринку та здійснювати точні прогнози. Правильне використання аналітичних даних допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення, що підтримують їхній успіх і конкурентоспроможність. Впровадження нових аналітичних інструментів і методів обіцяє значні переваги, відкриваючи нові горизонти для вдосконалення стратегічних процесів у підприємствах.

Однак слід розуміти, що ефективне застосування аналітики потребує не тільки сучасних технологій і інструментів, але й глибоких змін у корпоративній культурі. Це включає в себе розвиток аналітичних навичок серед співробітників і формування середовища, де аналітика є невід'ємною частиною процесів прийняття рішень.

#### *Список використаних джерел:*

1. Шлях до інновацій: Роль аналітики у стратегічному розвитку бізнесу  
URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/rol-analitiky-u-srategichnomu-rozvitku-biznesu/](https://sitniks.ua/blog_post/rol-analitiky-u-srategichnomu-rozvitku-biznesu/)
2. Інструменти для бізнес-аналітика: короткий огляд URL:  
<https://goit.global/ua/articles/instrumenty-dlia-biznes-analytyka-korotkyu-ohliad/>
3. Бізнес-аналітика URL:  
<https://www.hlb.com.ua/2019/08/26/%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/>
4. BI-системи: бізнес-аналітика в ритейлі URL:  
<https://www.c4r.eu/ukr/solutions/business-intelligence/>

**Шевчук Д. В.**  
здобувач вищої освіти,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв  
**Сухорукова А. Л.**  
к. н. з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю та невизначеністю, ефективне управління ризиками стає ключовим фактором успіху підприємств. Традиційні методи аналізу та контролю ризиків часто виявляються недостатніми для вирішення складних завдань, що постають перед організаціями в процесі планування та оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті, інноваційні підходи до управління ризиками набувають особливого значення, пропонуючи нові інструменти та методології для підвищення ефективності та стійкості бізнесу [1, с. 1-13].

Цифрова трансформація ризик-менеджменту відкриває нові горизонти для аналізу та контролю ризиків. Використання великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє виявляти приховані закономірності та передбачати потенційні ризики з високою точністю. Застосування методів машинного навчання та предиктивної аналітики значно підвищує ефективність процесів оцінки ризиків [2, с. 263-286]. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в ці процеси дає можливість аналізувати комплексні сценарії, враховуючи множинні фактори та їх взаємозв'язки, що призводить до створення більш точних моделей ризиків та розробки ефективних стратегій їх мітигації [3, с. 63-71].

Впровадження блокчейн-технологій у систему управління ризиками забезпечує незмінність та прозорість даних, що особливо важливо при аудиті та контролі за виконанням заходів з управління ризиками. Це сприяє підвищенню довіри до процесів ризик-менеджменту та забезпечує надійну основу для прийняття рішень [4, с. 91-100].

Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані системи управління ризиками, де всі учасники мають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Це значно знижує ризики, пов'язані з асиметрією інформації та людським фактором. Крім того, смарт-контракти, які базуються на блокчейні, можуть автоматизувати виконання певних дій у відповідь на визначені події чи ризики, що підвищує швидкість реагування та ефективність управління ризиками. Використання блокчейну також відкриває нові можливості для колаборації між різними організаціями у сфері управління ризиками, дозволяючи

безпечно обмінюватися даними та досвідом без ризику втрати конфіденційності [4, с. 91-100].

Agile-підхід до управління ризиками стає все більш популярним серед прогресивних організацій. Гнучке планування та адаптивність, які є основними принципами Agile, дозволяють швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нових викликів [5, с. 660-674]. Крос-функціональна співпраця, яка передбачає створення міждисциплінарних команд для аналізу та управління ризиками, сприяє більш комплексному розумінню потенційних загроз та можливостей, що виникають у різних аспектах бізнес-процесів [6, с. 265-276].

Інтегрований підхід до управління ризиками передбачає холістичне бачення ризиків організації. Розгляд ризиків не як ізольованих явищ, а як взаємопов'язаних факторів, що впливають на всю організацію, дозволяє розробляти більш ефективні стратегії управління. Інтеграція ризик-менеджменту в корпоративну культуру та формування культури усвідомлення ризиків на всіх рівнях організації сприяє більш ефективному виявленню та управлінню потенційними загрозами [7].

Інноваційні методи кількісної оцінки ризиків, такі як стохастичне моделювання та симуляції Монте-Карло, дозволяють отримати більш точні оцінки потенційних ризиків та їх наслідків. Використання нейронних мереж для прогнозування ризиків та аналіз сценаріїв з використанням теорії ігор відкривають нові можливості для моделювання складних ситуацій та розробки ефективних стратегій управління в умовах конкурентного середовища [8, с. 30].

Стохастичне моделювання дозволяє враховувати випадкові фактори та невизначеності, які є невід'ємною частиною реальних бізнес-процесів. Симуляції Монте-Карло, зокрема, дають можливість генерувати тисячі сценаріїв розвитку подій, що значно підвищує точність оцінки ризиків та дозволяє виявити малоімовірні, але потенційно катастрофічні події.

Нейронні мережі, з їхньою здатністю до навчання та розпізнавання складних патернів, можуть аналізувати великі обсяги історичних даних та виявляти приховані залежності між різними факторами ризику. Це особливо корисно для прогнозування нових типів ризиків, які можуть виникнути в майбутньому.

Теорія ігор надає інструментарій для моделювання стратегічної взаємодії між учасниками ринку, що сприяє розробці ефективних стратегій управління ризиками. Інтеграція цих методів дозволяє організаціям отримати повнішу картину потенційних загроз та можливостей, підвищуючи обґрунтованість рішень та стійкість бізнесу [8, с. 31-32].

Посилення стійкості бізнес-процесів є ключовим аспектом сучасного ризик-менеджменту. Розробка адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, стає невід'ємною частиною стратегії управління ризиками. Впровадження систем раннього попередження, які базуються на моніторингу ключових індикаторів ризику (KRI), дозволяє



своєчасно виявляти потенційні загрози та вживати превентивних заходів [9, с. 37-40].

У перспективі, подальший розвиток інноваційних підходів до аналізу та контролю ризиків буде пов'язаний з поглибленням інтеграції ризик-менеджменту в усі аспекти діяльності організації, від оперативного управління до стратегічного планування. Це дозволить не лише ефективно управляти ризиками, але й перетворювати їх на нові можливості для розвитку та інновацій [10, с. 105].

Таким чином, інноваційні підходи до аналізу та контролю ризиків при плануванні бізнес-процесів відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Інтеграція цифрових технологій, гнучких методологій управління та передових аналітичних інструментів дозволяє створювати більш точні та динамічні моделі ризиків, що, в свою чергу, сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень та забезпечує стійкість бізнесу в умовах високої невизначеності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Aven T. Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 253, № 1. P. 1-13.
2. Sivarajah U., Kamal M. M., Irani Z., Weerakkody V. Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 70. P. 263-286.
3. Duan Y., Edwards J. S., Dwivedi Y. K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 48. P. 63-71.
4. Kokina J., Mancha R., Pachamanova D. Blockchain: Emergent industry adoption and implications for accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2017. Vol. 14, № 2. P. 91-100.
5. Conforto E. C., Amaral D. C., da Silva S. L., Di Felippo A., Kamikawachi D. S. L. The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, № 4. P. 660-674.
6. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*. 2015. Vol. 48, № 4. P. 265-276.
7. Aven T., Zio E. Globalization and global risk: How risk analysis needs to be enhanced to be effective in confronting current threats. *Reliability Engineering & System Safety*. 2021. Vol. 205. 107270.
8. Linkov I., Trump B. D., Keisler J. Risk and resilience must be independently managed. *Nature*. 2018. Vol. 555, № 7694. P. 30.
9. Mikes A., Kaplan R. S. When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2015. Vol. 27, № 1. P. 37-40.
10. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13-115). P. 103-112.

**Шимановська-Діанич Л.М.**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри менеджменту*

**Шимановська В.Л.**

*студент PhD,*

*Полтавський університет економіки і торгівлі,*

*м. Полтава*

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Повномасштабна війна суттєво вплинула на українську економіку, і креативний сектор не став винятком. Зокрема, 37% працівників у сфері креативних індустрій втратили роботу або не отримують зарплату під час війни; 39% креативних бізнесів відзначають зменшення замовлень і продажів; у чверті креативних бізнесів падіння оборотів становить понад 90%. У зв'язку з тим, що війна триває, ці цифри будуть збільшуватися. Креативна індустрія стикнулася з розірваними ланцюгами постачання й попиту, скороченням внутрішніх та іноземних замовлень через безпекову ситуацію, втратою робочих місць, втратою виробничої спроможності, відтоком кадрів за кордон та падінням якості освіти у цій сфері.

У плані відновлення України креативним індустріям присвячено окрему главу у розділі «Культура та інформаційна політика». Передбачається, що реалізація плану забезпечить збереження і розвиток робочих місць у сфері креативних індустрій (до кінця 2025 року – 380 тис. офіційно зайнятих, до кінця 2032 року – 600 тис.).

В Україні до повномасштабної війни (2018 р.) цей сектор оцінювався у 4% ВВП у вузькому розумінні (вся креативна економіка - 7,5% ВВП). Кількість зайнятих оцінювалась у 0,35 млн осіб. Це був один з небагатьох секторів економіки, в якому кількість робочих місць за останні роки збільшувалась. Водночас, розвиток креативної індустрії характеризувався значними диспропорціями. Найбільшу частину у прирості доданої вартості та зайнятості забезпечував аутсорсинг в ІТ секторі (ігри, мобільні і комп'ютерні додатки, програми) [1].

Що зараз відбувається у креативному секторі? Переорієнтація на закордонні ринки. Повномасштабна війна спричинила відтік талантів, падіння економіки та зниження платоспроможності людей. Усе це активізувало процес виходу креативників на ринки Європи, Америки, Азії та Близького Сходу. Цьому сприяє і географічна розпорошеність людей: за даними серпневого дослідження Українського культурного фонду (УКФ), приблизно 20% представників культурного та креативного сектору зараз перебувають за кордоном.

Вібувається посилення просвітницької місії креативників. Іноземні партнери та журналісти часто звертаються саме до працівників креативних індустрій, аби використовувати коректні наративи та сформувані уявлення про те, що зараз відбувається в Україні. Перші пів року увага іноземної публіки була повністю прикута до проєктів, які роблять українці. Зараз важливим є питання, як перетворити хайп довкола війни на системну співпрацю. Місія креативного сектору може полягати в тому, щоб розповідати іноземцям про талановиту й просунуту країну, яка б асоціювалася не лише з війною. Крім того, креативні бізнеси, які зараз співпрацюють з іноземними партнерами, можуть позитивно впливати на загальний бізнес-клімат країни, а також на її бізнес-привабливість.

Змінюється попит на роботу в креативній сфері. Багато фахівців, які через повномасштабну війну втратили роботу, зараз шукають можливість працювати віддалено й часто пов'язують свою подальшу кар'єру з креативними індустріями: диджитал-маркетингом, дизайном, ІТ, SMM тощо. Втім, спеціалісти, які звикли працювати офлайн, не завжди вміють організувати свою роботу в онлайні чи активно шукати клієнтів у форматі самозайнятості. Тому зараз є потреба в програмах навчання для новачків у креативній сфері. Такі ініціативи виникають стихійно й масово, але не завжди дають результат. Бо поки пропозицій роботи для початківців у цьому секторі значно менше, ніж попиту.

Відбувається пошук правильного *tone of voice*. Залишається відкритим питання, як вибудувати комунікацію про проєкти, доки триває війна і гинуть люди. Усі розважальні формати відійшли на другий план, а у журналістів з'явилися важливіші пріоритети й зовсім інший порядок денний. Тож креативники продовжують міркувати, якою мовою говорити зі своєю аудиторією, щоб їхні меседжі сприймали коректно.

Все відчутнішим стає запит на кроссекторальні проєкти й фахові інституції. Сьогодні на перетині старих індустрій з'являються нові, наприклад терапевтичні мистецтва чи цифрові технології в медицині. Тому варто не боятися виходити за межі свого сектору та працювати з суміжними. Та й донори все більше підтримують такі проєкти, але прикладів вдалої кроссекторальної співпраці поки не вистачає. Повномасштабне вторгнення також показало, що в Україні слабкі інституції, але дуже сильні фахові спільноти. Інституції потопають в корупції та бюрократичності. Тоді як потенціал людей (їхня проактивність, адаптивність, креативність, освіченість, самоорганізованість тощо) дуже високий, і це допомагає нам реагувати на виклики. Можливо, саме зараз варто говорити про побудову нових, адаптивних і гнучких інституцій.

Нині на перетині старих індустрій з'являються нові, наприклад терапевтичні мистецтва чи цифрові технології в медицині. Тому варто не боятися виходити за межі свого сектору та працювати з суміжними. Та й донори все більше підтримують такі проєкти, але прикладів вдалої кроссекторальної співпраці поки не вистачає.

Не варто забувати й про глобальні тренди. Креативна економіка чутлива до технологічних, соціально-економічних, політичних, екологічних тенденцій.

На що необхідно звертати увагу в першу чергу в питаннях розвитку креативного сектору економіки України, зокрема, і з огляду на необхідність повоєнного відновлення економіки України? По-перше, потрібно підтримувати та розширювати нетворк. З повномасштабною війною кількість онлайн-спілкування значно зросла (навіть у порівнянні з активною фазою пандемії COVID-19) і витіснила офлайн-нетворкінг. Але через втому від нескінченного потоку інформації люди в онлайні часто ігнорують повідомлення від незнайомих. Аби налагоджувати нові контакти, варто брати участь у ситуаційних чи постійних онлайн-подіях для представників різних сегментів креативних індустрій.

По-друге, інвестувати у своє навчання. Навіть попри загальну економічну кризу компетентні працівники завжди потрібні. У креативних індустріях також цінується мультидисциплінарність: на ринку праці більший попит на фахівців, які вміють вдало поєднувати різні навички. Тому сьогодні варто розвиватися відразу в кількох сферах і використовувати ці знання у своїй роботі.

Ще один важливий напрям – вивчення різних мов, не лише англійської. Багато спеціалістів, які виїхали за кордон або почали активніше співпрацювати з міжнародними партнерами, зрозуміли, що однієї англійської для якісної й сталої комунікації недостатньо.

Підтримувати достатній рівень резильєнтності. Вміння залишатися стійкими, знаходити ресурс і повертати себе в нормальний стан сьогодні лежить в основі конкурентоспроможності.

Правильно розподіляти свої ресурси. Зараз українські креативники активно підтримують боротьбу проти Росії економічно та долучаються до волонтерської діяльності. Але потрібно правильно розподіляти свій час та ресурс, адже волонтерство та благодійність потребуватимуть нашого залучення ще довго.

Потрібно шукати ефективніші формати професійних онлайн-заходів. Зараз недостатньо мати спікера, який щось презентує. Важливо підтримувати горизонтальні обговорення між фахівцями, створювати можливості для пошуку дотичних історій та знайомства спеціалістів між собою (як на офлайн-подіях, коли під час перерви на конференції можна поспілкуватися з іншими учасниками чи відвідувачами в черзі за кавою). Використовувати ефективні інструменти для мотивації віддалених команд. Компаніям варто розробити свої способи комунікації зі співробітниками, щоб робочі процеси були ефективнішими. Крім того, важливим є інформування команд про цікаві проекти, якими займається компанія.

#### *Список використаних джерел:*

1. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС. Звіт за підсумками проекту, який організувала Cultural Relations Platform у січні-квітні 2024 року за дорученням Генерального директорату з питань освіти, молоді, спорту та культури Європейської Комісії. URL: <https://www.cultureinexternalrelations.eu/wp-content/uploads/2024/07/DGEAC-CRP-UA-Report-July-2024-UA.pdf> (дата звернення 23.09.2024 р.)

**Ширченко Б.С.**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет  
Науковий керівник: Любчак І.С.  
асистент кафедри фінансів,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ІНВЕСТУВАННЯ У ВІДНОВЛЮВАНУ ЕНЕРГЕТИКУ УКРАЇНИ**

Енергетика є важливим фактором сприяння економічному зростанню країн світу. Сучасні виклики, зумовлені соціально-економічними трансформаціями та військово-політичною нестабільністю актуалізують питання забезпечення енергонезалежності та енергетичної безпеки. Важливим є перехід до більш енергоефективних та екологічно чистих технологій. У цьому контексті, відновлювана енергетика займає ключову роль, сприяючи посиленню енергоефективності національної економіки.

В Україні найбільшими джерелами енергії традиційно виступають викопні джерела, а саме природний газ та вугілля, які становлять понад 60% вітчизняного енергетичного балансу. Основними факторами, що впливали на енергосистему країни впродовж останніх років були: початок бойових дій на сході країни, анексія Криму, обмеженість технічного ресурсу, критична необхідність оновлення енергетичного обладнання ТЕС, АЕС. В глобальному масштабі традиційна енергетика дуже впливала на зміну клімату, забруднення навколишнього середовища, в тому числі і радіоактивного забруднення територій тощо [1].

Відповідно до звіту Міжнародного Валютного фонду станом на червень 2024 року оцінена кількість зруйнованих потужностей вже оцінювалась у понад 80% для ТЕС та понад 40% для ГЕС [2]. На тлі зазначених проблем, до яких додаються зростання дефіциту енергоресурсів, залежність від імпорту електроенергії, загроза невиконання міжнародних зобов'язань (норми Кіотського протоколу, Паризької угоди) та Плану реалізації цілей сталого розвитку ООН, Європейського зеленого курсу тощо, перед Україною постає гостра потреба у формуванні нової енергетичної політики.

Альтернативою традиційній моделі може стати перехід на відновлювану енергетику. Однак, в той час, як частка відновлюваної енергії у світі перейшла позначку в 25%, в Україні вона залишається на рівні трохи більше 6%. Основною причиною, що перешкоджає розвитку відновлюваної енергетики в нашій державі, є недостатнє інвестиційне забезпечення, що переважно спричинене відсутністю конкурентного ринкового середовища, нестабільністю політичної ситуації та умов діяльності інвесторів у сфері ВДЕ, що значно впливає на їхню мотивацію та впевненість у перспективах вкладень.

Відповідно, для залучення інвестицій необхідно здійснити ряд перетворень. Зокрема:

- заходи з децентралізації генерації електроенергії та демонополізації з метою стимулювання конкуренції на ринку;
- вдосконалення правових та регуляторних механізмів, які будуть передбачати прозорі правила конкуренції та забезпечувати додаткові стимули для інвесторів (податкові пільги та гарантії);
- модернізація енергомереж, систем зберігання енергії та інших складових інфраструктури і, відповідно, створення безперебійного енергопостачання з відновлюваних джерел;
- інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і, як наслідок, використання можливостей інноваційних енергоефективних технологій;
- забезпечення мінімального втручання держави (не більше 5-10% прямих інвестицій).

Головними передумовами залучення інвестицій мають стати: верховенство права, імплементація європейського законодавства в сфері енергетики, економічно обґрунтовані тарифи, стимулююче регуляторне законодавство та комунікаційна політика держави з стратегічними інвесторами, з метою заохочення їх входу на наш ринок. Задля посилення енергонезалежності важливим є збільшення інвестицій в менш розвинені технології, такі вітрова енергетика, геотермальна енергетика та інфраструктура для зберігання енергії. Доцільним є забезпечення рівномірного розподілу фінансування між країнами задля подолання фінансових дисбалансів та соціально-економічних розривів, що сприятиме глобальному енергетичному переходу.

Варто відзначити, що першочергово потрібно забезпечити комфортне середовище для залучення приватних інвестицій саме для вітчизняних інвесторів. За даними звіту Міжнародної фінансової корпорації проведення певних енергетичних реформ (зокрема щодо приватизації державних підприємств, поживлення державно-приватного партнерства, зміцнення фінансового сектору, включно з врегулюванням проблемних кредитів) участь приватного сектора можна було б збільшити з 2,2 млрд доларів США до 36 млрд доларів США і додатково забезпечити 100 млрд доларів США, якби енергетичний сектор було лібералізовано шляхом запровадження конкуренції, вільного ціноутворення, погашення заборгованості за ПСО та вдосконалення нормативно-правової бази для аукціонів з відновлюваних джерел енергії та договорів купівлі-продажу електроенергії [3].

Окрім того, беручи до уваги зарубіжний досвід та опираючись на ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів» від 01.01.2024 року [4] приватні інвестиції варто залучити шляхом розміщення «зелених» облігацій, які б не тільки давали можливість інвесторам заробити гроші, а й зробити внесок у сталий розвиток держави і поліпшення стану навколишнього середовища [5].

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що перехід на відновлювану енергетику не тільки посилить конкурентоспроможність України як екологічно орієнтованого партнера на світовому рівні, а й сприятиме новим можливостям для бізнесу, покращенню рівня якості життя населення, створенню нових робочих місць та сталому економічному зростанню зі стабільною енергетичною системою. Однак, цей процес вимагає розробки та здійснення комплексу заходів, спрямованих на відкритість до співпраці з вітчизняними та іноземними інвесторами, які є ключовими партнерами на шляху до побудови нової моделі енергетичної політики України.

*Список використаних джерел:*

1. Fourth review of the extended arrangement under the extended fund facility, request for modification of a performance criterion, and financing assurances review—press release; staff report; and statement by the executive director for Ukraine. *International Monetary Fund*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Search#q=ukraine&sort=relevancy>
2. Завербний А., Кісь М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлювальної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10>
3. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. *International Finance Corporation (IFC)*. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів: Закон України від 01.01.2024 р. 738-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-IX#Text>
5. Чугунов І., Канєва Т., Любчак І. (2023). Фінансові інструменти реалізації європейського зеленого курсу в Україні. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-141>

*Шпаляренко П.О.*  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*Науковий керівник: Підкаміньний І.М.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту,*  
*Державний торговельно-економічний університет,*  
*м. Київ*

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ В БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Висока мінливість ринку вимагає від підприємств постійно переглядати свої стратегічні плани та бюджет. Для цього необхідно використовувати сучасні інструменти та методи, які дозволяють оперативно реагувати на зміни та досягати поставлених цілей. Підвищення ефективності системи стратегічного планування в умовах невизначеності та різноманіття можливих сценаріїв розвитку подій можливе завдяки сценарному підходу.

Цей підхід відрізняється гнучкістю і можливістю застосування різних методів на різних етапах сценарного аналізу. Він включає ряд формальних методів, що підвищують достовірність і обґрунтованість отриманих результатів, а також сприяють більш адекватному та детальному прогнозуванню майбутнього. На основі таких прогнозів формуються всі інші складові стратегії економічного розвитку підприємства. Основна суть сценарного планування полягає в розробці різноманітних і рівно ймовірних варіантів майбутнього, які є добре структурованими та логічними. Стратегія, побудована на основі таких сценаріїв, перестає бути жорстким планом і отримує необхідну гнучкість для забезпечення економічного розвитку підприємства в умовах різних варіантів майбутнього [1, с.6].

На початку війни всі підприємства в Україні опинилися в «режимі виживання», планування відбувалося на терміни не більше ніж два-три тижні. Основною метою кожної компанії стало забезпечення безпеки своїх співробітників. Однак у такій невизначеній ситуації бізнес не може залишатися довго, тому компанії починають адаптуватися до нових реалій та стабілізувати робочі процеси. Після першого шоку виникає питання про те, як забезпечити ефективну діяльність підприємства в умовах постійних викликів. Часті обстріли, сирени, відсутність електрики та інтернету створюють враження, що неможливо нічого передбачити. Для бізнесу визначення цілей і планів — це можливість не лише виживати, але й розвиватися та підтримувати інші ініціативи.

Сценарне планування є ефективним інструментом у умовах криз і невизначеності. Сценарії повинні включати оптимістичний, загрозливий, песимістичний і катастрофічний варіанти. Оптимістичний сценарій передбачає звичайний хід подій, тоді як загрозливий включає виклики, які вносять зміни у звичний розклад. Песимістичний сценарій вимагає застосування «плану Б» і



прийняття швидких рішень. У катастрофічній ситуації можливості прийняття рішень обмежені, і обставини контролюють вас; у такому випадку ви лише можете закликати людей рятувати свої життя. Коли компанія розробляє дії для кожного з цих сценаріїв, вона отримує можливість реалізувати один із них, уникнувши паніки та хаосу [2, с.4].

У своїй роботі П. Шварц описує процес сценарного планування з практичної точки зору, пропонуючи вісім етапів: розуміння майбутнього рішення; дослідження і збір інформації; визначення рушійних сил, що впливають на майбутній сценарій; виявлення причин проблем, що формують сценарій, та їх взаємозв'язків; виявлення критичних невизначеностей; створення сценаріїв; аналіз наслідків рішень, які можуть бути прийняті відповідно до сценаріїв; вибір ключових індикаторів і вказівників.

Усі етапи процесу стратегічного планування на основі сценарного підходу є надзвичайно важливими і мають свою унікальну цінність. Наприклад, підготовчий етап впливає на якість всього дослідження, оскільки закладає основу для формування сценаріїв економічного розвитку підприємства. Етапи розробки сценаріїв і впровадження стратегії є критично важливими, оскільки саме від них залежить досягнення цілей економічного розвитку в умовах різних варіантів розвитку подій у довгостроковій перспективі. Завершальний етап має свою значущість, оскільки забезпечує великий економічний ефект завдяки більш ефективному використанню можливостей і протидії загрозам [3, с.5].

Отже, стійкість бізнесу в умовах війни полягає в його адаптивності та гнучкості, в здатності ставити нові завдання і цілі, а також швидко приймати рішення. Навіть якщо в результаті певного періоду плани виявляються нездійсненними, вони надають можливість проаналізувати помилки та виявити недооцінені фактори. Регулярний моніторинг і аналіз виконання планів сприяє вдосконаленню бізнес-процесів, адже в умовах невизначеності важливо не лише реагувати на зміни, а й проактивно шукати нові можливості для розвитку. Таким чином, навіть у складних умовах війни бізнес може зберігати свою конкурентоспроможність і ефективність, адаптуючись до нових реалій.

#### *Список використаних джерел:*

1. Коцупал О. (2023). Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. ·SCIENTIA·FRUCTUOSA (Вісник Державного торговельно-економічного університету), 147(1), 17–25.
2. Стефанюк О. Галунець Н. & Сідненко М. Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. Економіка та суспільство. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2361> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Ушакова А. Д. Проблеми бізнес – планування в умовах війни [Електронний ресурс] / А. Д. Ушакова // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів], 17-18 жовтня 2023 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 333-335.

**Шпильова А.О.**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Науковий керівник: **Охріменко А.Г.**  
д.е.н., професор,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## **ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**

Наразі сфера гостинності, основою якої є туристичний, готельний та ресторанний бізнеси, є однією з найяскравіших і найдинамічніших галузей, що відіграє ключову роль в економіці та суспільному житті. Залучаючи значну кількість працівників, гостинність є провідною сферою економічної діяльності та джерелом створення робочих місць. Її достають високий внесок у ВВП, зокрема розвинутих країн, робить її потужним двигуном економічного зростання. Окрім свого економічного впливу, гостинність відіграє центральну роль в екосистемі туризму, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для підвищення якості туристичного досвіду: від готелів і курортів до ресторанів, кафе та барів. Ці заклади слугують основою для обслуговування та розміщення туристів. Відображаючи багату культурну спадщину, різноманітність кухні та теплу атмосферу регіону, індустрія гостинності сприяє культурному обміну та формуванню позитивного іміджу будь-якої країни на міжнародній туристичній арені.

Сфера гостинності відіграє важливу роль у сприянні працевлаштуванню молоді, а також у підтримці гендерної рівності та соціальної інтеграції. Цей сектор є важливим центром соціального життя, пропонуючи місця для відпочинку, харчування та проживання. Він створює простір для спілкування, святкувань та відкриття нових вражень. Від чарівних бутик-готелів до затишних ресторанів і жвавих кафе – ці заклади сприяють формуванню спільнот і підвищують якість життя як для місцевих жителів, так і для туристів.

Наразі туристичний та готельний бізнес відзначається зростанням онлайн-послуг і підвищеним попитом на цифрові туристичні сервіси. Ця сфера переживає цифрову трансформацію, що підвищує ефективність і швидкість обслуговування гостей. Сучасні туристи очікують індивідуального підходу до їх потреб, починаючи з вибору напряму подорожі. Вони прагнуть нових вражень, оперативності та найвищого рівня комфорту як у послугах, так і у відпочинку загалом. Оскільки очікування гостей постійно змінюються, керівники готелів мають бути завжди відчувати існуючі, можливі та перспективні тренди.

У нещодавньому звіті Accenture (глобальна компанія професійних послуг, яка надає широкий спектр послуг і рішень у сферах стратегії, консалтингу, цифрових технологій і операцій) підраховано, що до 2035 року штучний інтелект може подвоїти щорічні темпи економічного зростання [1]. Це також

підтверджено дослідженням PwC (компанія з менеджмент-консалтингу та аудиту), згідно з яким до 2030 року штучний інтелект може додати світовій економіці 15,7 трильйона доларів [2].

У міру того, як з'являються різноманітні нові технології підприємства різних галузей стикаються з необхідністю капітального ремонту. Сфера гостинності не є винятком. У 2023 році світовий ринок гостинності сягнув позначки в 4,7 трильйона доларів і, за прогнозами, зросте до 5,8 трильйона доларів у 2027 р. за CAGR (сукупного річного темпу зростання) у 5,5%. Одним із факторів, що сприяють цьому зростанню, є активне впровадження цифрових трансформацій. У опитуванні 2020 року щодо основних пріоритетів розвитку діяльності туристичних і готельних компаній приблизно 61% респондентів заявили, що їхнім пріоритетом є впровадження нових технологій для покращення рівня обслуговування споживачів та/або постачальників. Опитування також показало, що 84% респондентів мали когось, кому доручено керувати цифровою трансформацією. Ця статистика є свідченням того, наскільки зацікавлені сторони індустрії гостинності віддані цифровій трансформації [3].

Штучний інтелект (ШІ) активно використовується в сфері гостинності різними способами: від чат-ботів для допомоги з бронюванням і замовленнями до автоматизованих систем для спрощення процесів реєстрації та виїзду, а також для автоматизації маркетингу й продажів. Це дозволяє передбачати потреби клієнтів, пропонувати персоналізоване обслуговування, рекомендації та збільшувати продажі [4]. Одним із способів цифровізації в готелях є запровадження розумних кімнат. Це дозволяє гостям керувати зручностями і послугами номеру за допомогою програми голосового керування або мобільного додатку. Запровадження датчиків руху в індустрії гостинності є ще одним способом цифрової трансформації покращити умови перебування кожного гостя. Ця технологія допомагає визначити, які номери заселені, а які вільні, зменшуючи взаємодію між гостем і обслуговуючим персоналом [5]. Впровадження штучного інтелекту в індустрії гостинності дає змогу сформувати позитивне враження гостя та підвищити ефективність роботи закладів. Однією з ключових сфер, де ШІ досяг значних успіхів у індустрії гостинності, є управління враженнями гостей. Завдяки ШІ готелі можуть цілодобово надавати допомогу гостям, відповідаючи на їхні запити, обробляючи бронювання та навіть пропонуючи персоналізовані рекомендації [6]. Наступним кроком використанням штучного інтелекту є обробка і аналіз значної кількості даних для високо персоналізованих рекомендацій та послуг готельних мереж своїм гостям. За допомогою новітніх технологій можливе шифрування та конфіденційне передавання інформації, що забезпечує безпечне керування всіма процесами в готелі.

Наразі існують серйозні екологічні виклики. Грамотно спланований і керований туристичний сектор може допомогти зберегти природну і культурну спадщину, розширювати можливості місцевих громад, створювати нові бізнес-ініціативи та сприяти міжкультурному розумінню. Попри це, з кожним роком зростає кількість подорожуючих як на міжнародному, так і на внутрішньому рівнях, що створює нові виклики. До них належать збільшення викидів

парникових газів, економічні витрати, проблеми з управлінням ресурсами та вплив на місцеві громади й культурні цінності. Організатори туризму намагаються вирішити ці питання, сприяючи сталому розвитку та зменшуючи можливі негативні наслідки для галузі. Готелі та курорти повинні шукати способи зменшити свій екологічний слід, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування – від скорочення енергоспоживання до ефективного використання води й управління відходами. На щастя, технології відіграють усе важливішу роль у підтримці сталого розвитку індустрії гостинності.

Однією з найбільш значних витрат для готелів є споживання енергії. Енергоефективні системи освітлення, інтелектуальні системи опалення, вентиляції та кондиціонування можна запрограмувати на регулювання відповідно до заповненості та погодних умов, зменшуючи споживання енергії. Збереження води є ще одним критичним питанням для готелів, і технології відіграють вирішальну роль у вирішенні цього питання. Душові лійки та туалети з низьким потоком можуть значно зменшити споживання води без шкоди для комфорту гостей. Деякі готелі також впроваджують системи переробки сірої води, які повторно використовують воду з раковин, душів і ванн для змивання туалетів або ландшафтного дизайну, зменшуючи попит на прісну воду [7]. Технології також сприяють скороченню паперових відходів у готелях. Використання цифрових інструментів, таких як онлайн-реєстрація та безключовий доступ до номерів, дозволяє відмовитися від паперових реєстраційних форм і ключ-карток. Ще однією серйозною екологічною проблемою є використання одноразового пластику в індустрії гостинності. Для вирішення цього питання багато готелів почали переходити на біорозкладні або компостовані матеріали для засобів гігієни, таких як пляшечки для шампуню та одноразові кавові чашки, щоб зменшити кількість відходів.

Отже, інноваційні технології допомагають сфері гостинності у таких напрямках як: оптимізація процесами управління, безпечне зберігання та передавання інформації, пришвидшує процес збирання та обробки інформації щодо вимог та вподобань гостей та допомагає в боротьбі проти екологічної катастрофи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Number of international tourist arrivals worldwide from 2005 to 2023, by region. URL: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2010/>
2. Jordan Hollander. AI in Hospitality: The Impact of Artificial Intelligence on the Hotel Industry. URL: <https://hoteltechreport.com/news/ai-in-hospitality>
3. EHL Insights. How digital transformation is facilitating servitization in the hospitality industry URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-facilitating-servitization>
4. Cate Triendl. The Pros And Cons Of Using AI In Hospitality. URL: <https://stampede.ai/blog/the-pros-and-cons-of-using-ai-in-hospitality>
5. Як цифрова трансформація сприяє сервітизації в індустрії гостинності. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/digital-transformation-facilitating-servitization>
6. Berman D. Revolutionizing The Hospitality Industry With Artificial Intelligence. Forbes Business Council. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/09/11/revolutionizing-the-hospitality-industry-with-artificial-intelligence/>
7. Nicholas V. 10 Ways Technology is Transforming the Hospitality Industry. URL: <https://www.onegreenplanet.org/environment/10-ways-technology-is-transforming-the-hospitality-industry/>

*Шномер А.М.*

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
м. Чернігів*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ**

Інвестиційна діяльність є важливою складовою економічної системи кожної країни, а її успішне планування – запорука стійкого розвитку національної економіки. У цьому контексті небанківські фінансові установи (НФУ) відіграють все більш значущу роль. Вони забезпечують економіку додатковими джерелами фінансування, допомагають бізнесу у залученні капіталу та розподілі ризиків. Однак, планування інвестиційної діяльності для таких установ має ряд особливостей, які відрізняють їх від інших класичних фінансових структур.

Планування інвестиційної діяльності – це процес визначення цілей, стратегій та методів вкладення коштів для забезпечення максимального доходу при мінімізації ризиків. Воно передбачає аналіз ринкових можливостей, оцінку ризиків, вибір об'єктів інвестування та управління портфелем активів. Важливими аспектами є регулярний контроль та коригування планів в умовах мінливого економічного середовища.

Для небанківських фінансових установ планування інвестиційної діяльності є важливим інструментом для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Потреба в ефективному плануванні інвестицій зумовлена також необхідністю виконання зобов'язань перед клієнтами. Законодавчі та регуляторні вимоги встановлюють жорсткі обмеження щодо складу активів і ризиків, які ці установи можуть приймати на себе. Зокрема, в Законі України «Про страхування» зазначається, що «страховик зобов'язаний формувати активи з дотриманням принципу розсудливості, а саме інвестувати лише в ті, ризики яких він може коректно визначати, відслідковувати, оцінювати, управляти ними та подавати звіти про них; кошти повинні бути інвестовані таким чином, щоб забезпечити належний рівень безпеки, якості, диверсифікованості, належну ліквідність та прибутковість активів» [1].

При цьому, особливу увагу слід приділяти балансуванню між короткостроковими та довгостроковими інвестиціями. На відміну від банків, інвестиційна діяльність небанківських фінансових установ переважно орієнтована на довгострокові інвестиції. Так, страхові компанії традиційно вважаються стабілізаторами фінансових ринків, здійснюючи довгострокове інвестування та тримаючи фінансові активи в своїх портфелях до їх погашення, незважаючи на зміни цін, діючи проти циклічних тенденцій. Проте, визначення термінів вкладення активів залежить також і від спеціалізації діяльності страховика.

Страхові компанії, які займаються ризиковими видами страхування, створюють технічні резерви для портфеля угод певного виду страхування за рахунок отриманих страхових премій. У той же час, компанії, що спеціалізуються на страхуванні життя, формують математичні резерви за кожним окремим договором зі страхувальником, використовуючи страхові внески. Враховуючи, що ризикові страховики повинні забезпечити належний рівень ліквідності для виплати страхових відшкодувань у разі настання страхових подій, а внески страхувальників за договорами накопичувального страхування життя є їх активами, то для перших інвестиції можуть бути лише короткострокові і високоліквідні, а для других – довгостроковими і високоприбутковими [2].

Процес планування інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ складається з декількох етапів: оцінка ринкових можливостей і ризиків; визначення інвестиційних цілей і пріоритетів; розробка інвестиційного портфеля; контроль та моніторинг виконання інвестиційних планів (рис. 1).

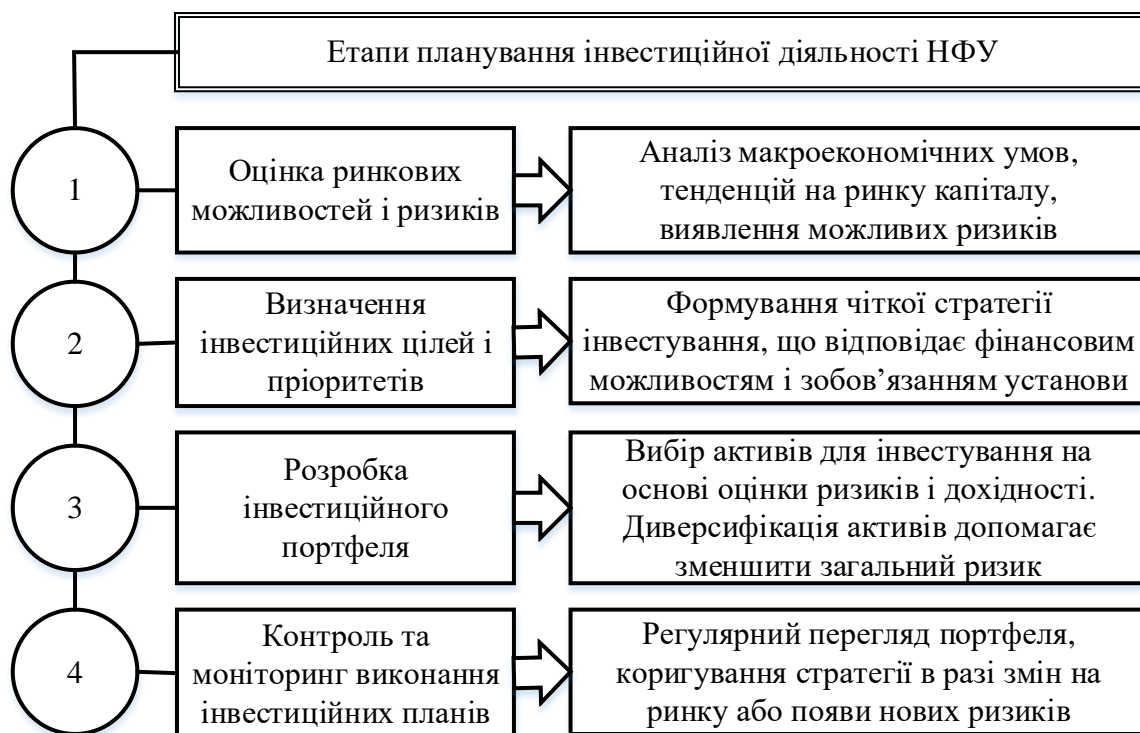


Рисунок 1 – Етапи планування інвестиційної діяльності НФУ

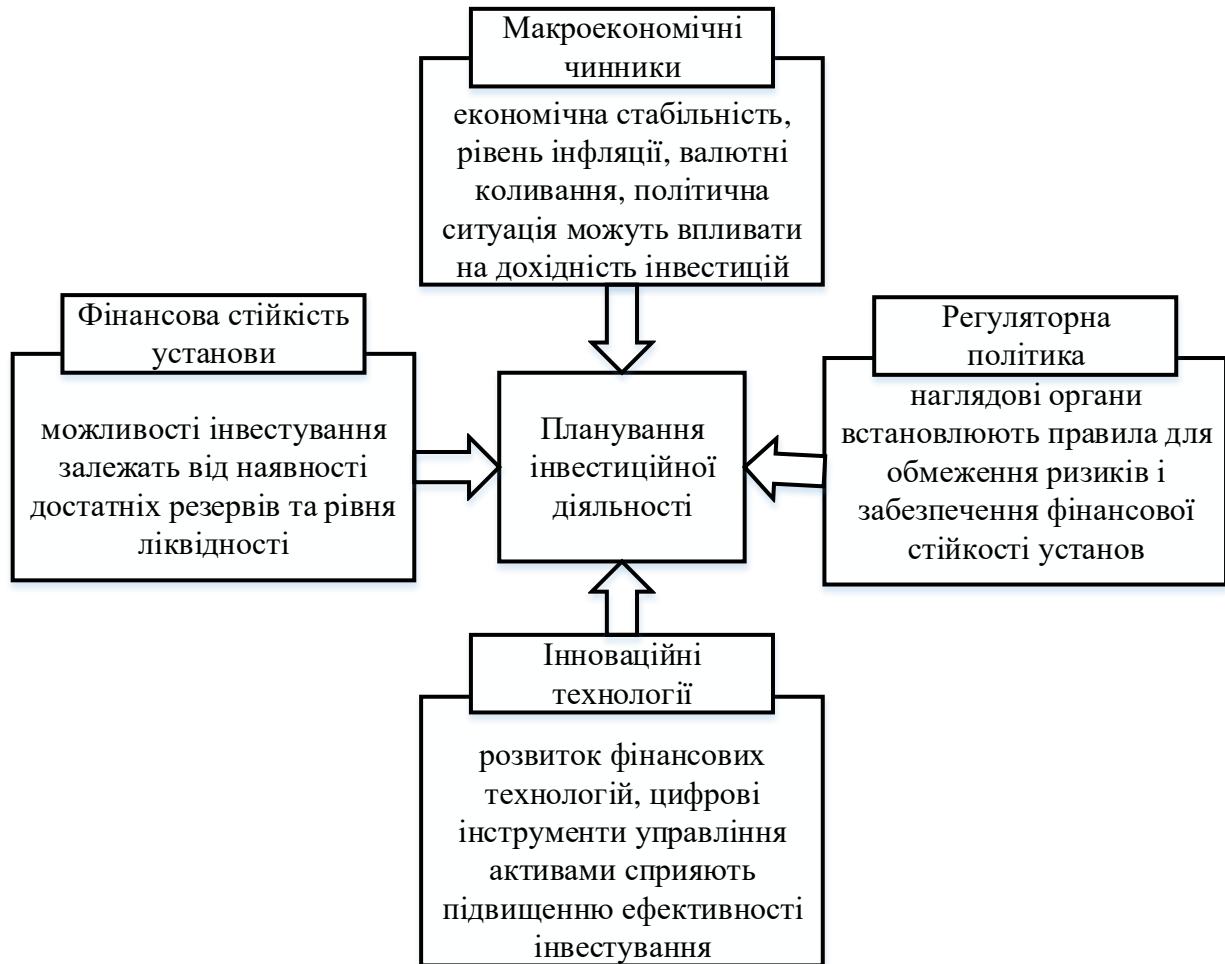
Планування інвестиційної діяльності НФУ залежить від впливу низки чинників (рис. 2).

Стратегії інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ мають включати різні підходи:

- по-перше, диверсифікацію інвестиційного портфеля, що сприятиме зменшенню ризиків через вкладення в різні типи активів (акції, облигації, нерухомість тощо);

- по-друге, застосування як активних методів управління, що передбачають постійний аналіз ринку та коригування портфеля, так і пасивних, що полягають у мінімізації змін у складі активів;

- по-третє, впровадження інноваційних підходів з використанням технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання для прогнозування ринкових змін і оптимізації портфеля.



**Рисунок 2 – Фактори, що впливають на планування інвестиційної діяльності НФУ**

Таким чином, особливості планування інвестиційної діяльності НФУ полягають у необхідності балансування між забезпеченням ліквідності, дотриманням регуляторних норм і максимізацією дохідності. Успішне управління цими процесами є ключовим фактором для їх стабільного функціонування та підвищення ролі в економіці.

*Список використаних джерел:*

1. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. Дата оновлення: 20.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 27.09.2024).

2. Пікус Р.В., Лялькін О.С. Формування інвестиційної стратегії страхової компанії в умовах сучасних викликів // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 41-48. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2022/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2022/8.pdf)

**Яковенко Р.В.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки*  
**Овчінников С.С.**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
слухач курсів MBA (Master of Business Administration)  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,  
м. Кропивницький*

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «ГІДРОСИЛА»**

У сучасному світі віртуальна торгівля набула надзвичайної важливості, ставши не лише зручним, а й ефективним способом для бізнесу залучати клієнтів та здійснювати продажі. Інтернет-магазини стають місцем, де покупці можуть знайти широкий асортимент товарів та послуг, при цьому не залишаючи затишку своєї домівки. Однак, для досягнення успіху в цьому конкурентному середовищі, необхідно постійно удосконалювати методи управління збутовою діяльністю. Одним з таких прикладів є Інтернет-магазин «Гідросила», який активно працює над підвищенням своєї ефективності.

Важливим напрямком є оптимізація веб-сайту та поліпшення користувацького досвіду. Зручний інтерфейс, швидка реакція на запити клієнтів, а також простота оформлення замовлення – це ключові аспекти, що впливають на вибір покупців. Інтернет-Магазин «Гідросила» звертає увагу на удосконалення веб-сайту, використовуючи сучасні технології для поліпшення користувацького досвіду.

Одним з ключових аспектів ефективного управління є оптимізація веб-сайту. Для оцінки ефективності оптимізації можна використовувати такі метрики, як конверсійний коефіцієнт (Conversion Rate), середня вартість замовлення (Average Order Value) та коефіцієнт відмов (Bounce Rate).

Для ефективного управління збутовою діяльністю необхідно використовувати аналітичні дані та розробляти маркетингові стратегії на основі цих даних. Інтернет-магазин «Гідросила» може використовувати різноманітні інструменти аналізу, зокрема такі як Google Analytics, для вивчення поведінки клієнтів та виявлення трендів у виборі товарів ними. На основі цієї інформації можна розробляти персоналізовані пропозиції, запускати цільову рекламу та просувати товари на основі попиту.

Аналіз даних є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління збутовою діяльністю. Один з методів аналізу даних – класифікація клієнтів на основі їхньої поведінки. Для цього можна використовувати методи машинного навчання, такі як кластерний аналіз або методи класифікації.



Кластерний аналіз – це метод машинного навчання без учителя, який використовується для групування схожих об'єктів у вихідному наборі даних у кластери або групи. Ця задача може бути реалізована різними алгоритмами, такими як k-середніх (k-means), ієрархічна кластеризація тощо. Математичні моделі для кластерного аналізу зазвичай базуються на методах мінімізації внутрішньокластерної розбіжності та максимізації міжкластерної розбіжності.

Інші методи, такі як ієрархічна кластеризація, використовують інші методи розрахунку відстаней між об'єктами та кластерами, щоб здійснювати об'єднання або розбиття кластерів на кожному кроці.

Для оцінки ефективності покращення сервісу клієнтів можна використовувати такі метрики, як час очікування на відповідь в онлайн-чаті, середній час обробки заявок на повернення товарів та рівень задоволення клієнтів.

SEO-оптимізація сайту – це цілий комплекс робіт, спрямованих на підвищення видимості ресурсу та покращення його позицій у пошуковій видачі. Одним з головних завдань SEO є збільшення цільового органічного трафіку, тобто безплатного потоку користувачів з пошукової системи, які безпосередньо зацікавлені у вашому продукті, послугі або інформації.

У процесі оптимізації сайт стає привабливішим для пошукача. Це відбувається за допомогою таких чинників:

- підвищення якості контенту;
- покращення структури сайту;
- усунення технічних помилок;
- збільшення кількості зворотних посилань на ресурс.

Пошукова оптимізація (SEO) є важливим елементом успішної діяльності будь-якого Інтернет-магазину. Вона допомагає підвищити видимість сайту у пошукових системах, залучити цільовий трафік та підвищити конверсію.

Першим кроком у SEO-оптимізації є вибір ключових слів, які найкраще описують товари та послуги, що пропонуються магазином. Це може бути здійснено через аналіз попиту та конкурентів у пошукових системах, а також за допомогою спеціалізованих інструментів для ключового слова.

Для підвищення видимості сайту в пошукових системах важливо оптимізувати вміст сторінок. Це включає в себе використання ключових слів у заголовках, мета-тегах, URL-адресах та вмісті сторінок. Також важливо додавати якісний та унікальний контент, який буде цікавим для користувачів.

Поза вмістом, Інтернет-Магазин «Гідросила» також повинен оптимізувати технічні аспекти свого сайту. Це включає в себе швидкість завантаження сторінок, мобільну дружність, оптимізацію структури URL-адресів, використання мікророзміток та інші технічні аспекти, які впливають на ранжування в пошукових системах.

Важливим елементом SEO-оптимізації є створення якісних зв'язків на інші релевантні та авторитетні сайти. Це може бути здійснено через гостьові пости, партнерські спільноти, директорії та інші методи. Якісні зв'язки допоможуть підвищити авторитет вашого сайту в очах пошукових систем.

Останнім етапом SEO-оптимізації є постійний аналіз та удосконалення стратегії. Це включає в себе моніторинг рейтингів у пошукових системах, аналіз трафіку та конверсії, а також удосконалення стратегії на основі зібраних даних.

Отже, SEO-оптимізація є важливим елементом успішної діяльності Інтернет-Магазину «Гідросила». Шляхом правильного вибору ключових слів, оптимізації вмісту та технічних аспектів, створення якісних зв'язків та постійного аналізу результатів, магазин може підвищити свою видимість у пошукових системах, залучити більше цільового трафіку та збільшити конверсію, що сприятиме подальшому розвитку бізнесу.

Останнім, але не менш важливим напрямком, є підтримка клієнтів та розвиток лояльності. Інтернет-Магазин «Гідросила» має забезпечувати якісне обслуговування клієнтів, швидко вирішувати їхні проблеми та запити. Також важливо розвивати програми лояльності, що стимулюють постійних клієнтів повертатися за покупками. Наприклад, надавати знижки на наступні покупки або особливі пропозиції для постійних клієнтів.

Лояльність клієнтів у сучасному електронному бізнесі є одним з ключових показників успіху Інтернет-магазину. Впровадження системи лояльності є стратегічною необхідністю для залучення нових клієнтів, збереження існуючих та збільшення середнього чеку покупок.

Для загальної оцінки програми лояльності важливо відстежувати кількість клієнтів програми лояльності в динаміці. Це потрібно для розуміння того, чи користується популярністю програма лояльності. І одночасно моніторити виручку, щоб не було ситуацій, коли кількість клієнтів програми лояльності росте, але вони не активні і нічого не купують.

Ефективність програми лояльності можна також оцінити за допомогою NPS (Net Promoter Score) або індекс споживчої лояльності – це показник репутації, оцінка лояльності клієнта до компанії, товару чи послуги. Для дослідження індексу NPS проводиться дослідження у вигляді опитування. Зазвичай, клієнтам пропонується одне питання, в якому вони мають оцінити ймовірність того, що вони порекомендують магазин чи товар друзям та знайомим. Для правильного підрахунку індексу споживчої лояльності вибірка клієнтів має бути випадковою та репрезентативною.

Цінність клієнта LTV (Lifetime Value) або CLV (Customer Lifetime Value). Показник цінності клієнта (LTV, CLV) показує прибуток, який клієнти принесуть за весь час взаємодії з брендом чи компанією. Для бізнесу цей показник потрібен для оцінки якості роботи програми лояльності. Зазвичай, перша покупка клієнта не покриває витрати на маркетинг ритейлера. Щоб окупити вкладені кошти, клієнт повинен продовжувати взаємодіяти з магазином, здійснювати повторні покупки та залишатись лояльним.

Простий спосіб розрахувати LTV (CLV) – відняти витрати на залучення клієнта та обслуговування від доходу, який отримав магазин від клієнтів. Для цього використовують формулу:

$$LTV = \text{Дохід від клієнта} - \text{Витрати на клієнта} \quad (1)$$

**Яковенко Р.В.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки*

**Тітова О.В.**

*Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,*

*слухач курсів MBA (Master of Business Administration),*

*м. Кропивницький*

## **УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ КІЗ «ЛЕЗО» ЯК ЧИННИК ПЛАНУВАННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кіровоградський інструментальний завод ЛЕЗО» засновано 1 лютого 2007 р. на базі інструментального цеху № 8 АТ «Гідросила». Колектив заводу має багаторічний досвід виготовлення ливарних форм для деталей з кольорових металів, модельного оснащення, нестандартного технологічного оснащення, прес-форм для деталей з пластмас та гуми, штампів різного призначення, спеціального різального та контрольного інструменту, унікальних, складних деталей для забезпечення основного виробництва силових машин на АТ «Гідросила» та АТ «Ельворті».

Платоспроможність підприємства свідчить про наявність грошових коштів упродовж достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань. Для оцінки платоспроможності застосуємо поняття ліквідності.

Ліквідність – це спроможність підприємства розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства наведено у таблиці 1.

Наразі, маємо картину зростаючого коефіцієнту покриття і швидкої ліквідності. Це свідчить про загальну платоспроможність підприємства, а також динаміку її збільшення. Водночас абсолютна ліквідність не досягла нормативних значень і за 2022 рік має тенденцію до зменшення порівняно з 2021 роком. Нормативне значення співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованостей дорівнює одиниці – це свідчить про те, що компанія не витрачає власний капітал на кредитування своїх клієнтів. Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості: 0,35 до 0,41 – вказують на диспропорцію, що може означати відволікання коштів з господарського обороту і в подальшому може призвести до необхідності залучення дорогих кредитів банку і позик для забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності.

Також варто розглянути такі показники, як коефіцієнт захищеного періоду та коефіцієнт забезпечення реалізації робочим капіталом.

Коефіцієнт захищеного періоду ( $K_{зп}$ ) – це час, протягом якого підприємство може здійснювати поточну операційну діяльність за рахунок

ліквідних активів не залучаючи додаткового капіталу. Цей показник вказує, скільки днів підприємство зможе існувати за форс-мажорних обставин.

Таблиця 1

**Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності**

Показник	Формула розрахунку	Роки					Нормативне значення
		2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/поточні зобов'язання	1,72	2,00	2,70	2,22	2,83	>1 - 2, зростання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(оборотні активи-запаси)/ поточні зобов'язання	0,93	1,06	1,57	1,17	1,94	>0,7 - 1,0, зростання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/ поточні зобов'язання	0,07	0,26	0,48	0,16	0,08	<b>&gt;0,2,</b> зростання
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей за товари та послуги	поточні зобов'язання /дебіторська заборгованість	0,19	0,16	0,10	0,45	0,35	<b>1</b>
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей сумарно	поточні зобов'язання / дебіторська заборгованість	1,26	1,44	1,00	1,08	0,55	<b>1</b>

Джерело : розраховано авторами самостійно

Коефіцієнт забезпечення реалізації робочим капіталом ( $K_{зрк}$ ) – характеризує співвідношення короткострокової платоспроможності та річного операційного грошового потоку. Показники платоспроможності за форс-мажорних обставин наведено у таблиці 2.

Таблиця 2.

**Розрахунок платоспроможності за форс-мажорних обставин**

Показник	Формула розрахунку	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт захищеного періоду ( $K_{зп}$ ), днів	оборотні активи/середньоденні операційні витрати	96	129	126	178	265
Коефіцієнт забезпечення реалізації робочим капіталом ( $K_{зрк}$ )	(оборотні активи – поточні зобов'язання) /чистий дохід	0,11	0,19	0,24	0,27	0,51

Джерело : розраховано авторами самостійно

**Янчевський В.Р.**

*здобувач вищої освіти*

**Фроленкова Н.А.**

*к.е.н, доцент,*

*Національний університет водного  
господарства та природокористування,  
м. Рівне*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Бізнес-прогнозування передбачає створення обґрунтованих припущень щодо певних бізнес-метрик, незалежно від того, чи відображають вони специфіку бізнесу, наприклад зростання продажів, чи прогнози для економіки в цілому. Фінансові та операційні рішення приймаються на основі економічних умов і того, як виглядає майбутнє, хоча й невизначене. Компанії використовують прогнозування, щоб допомогти їм розробити бізнес-стратегії. Минулі дані збираються та аналізуються, щоб можна було знайти закономірності. Сьогодні великі дані та штучний інтелект змінили методи бізнес-прогнозування.

Хоча на практичному рівні бізнес-прогнозування може мати великі відмінності, на концептуальному рівні більшість прогнозів дотримується того самого процесу:

1. Вибирається проблема або точка даних;
2. Вибираються теоретичні змінні та ідеальний набір даних;
3. Орієнтовний час виконання задач;
4. Вибирається модель;
5. Проводиться аналіз;
6. Проводиться перевірка.

Прогнозування – це процес передбачення майбутніх тенденцій і результатів на основі історичних даних, статистичного аналізу та інших відповідних факторів. Екстраполяція минулих моделей для передбачення можливих сценаріїв дозволяє підприємствам відповідно підготувати та змінити свої стратегії. Прогнозування є безцінним активом для компаній, які намагаються залишатися конкурентоспроможними. Уважно аналізуючи тенденції, що виникають, і зміни на ринку, компанії можуть підготуватися до ризиків, одночасно використовуючи можливості [1]. Залишаючись в курсі вподобань споживачів і розвитку галузі, організації можуть краще узгоджувати свої пропозиції з ринковим попитом, зміцнюючи своє позиціонування та конкурентну перевагу.

Точне прогнозування має важливе значення для бізнесу, щоб максимально ефективно розподілити ресурси. Передбачаючи майбутній попит і структуру продажів, компанії можуть оптимізувати кількість персоналу, оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати на запаси та підвищити операційну ефективність і прибутковість. Точне прогнозування також дозволяє організаціям

приймати обґрунтовані рішення щодо капіталовкладень і розподілу ресурсів, що призводить до покращення бізнес-результатів.

Прогнозування відіграє невід'ємну роль в управлінні ризиками та плануванні на випадок непередбачених ситуацій у невизначеному бізнес-середовищі шляхом виявлення потенційних загроз і вразливих місць для їхніх бізнес-операцій і фінансової стабільності. Враховуючи такі речі як збої в ланцюжку постачання, коливання попиту або економічні спади, можна вживати заходів щодо пом'якшення, щоб захистити операційну діяльність, одночасно зберігаючи фінансову безпеку.

Прогнозування може допомогти компаніям впевнено приймати обґрунтовані рішення у своїх організаціях, починаючи від встановлення цілей продажів і запуску продуктів або виходу на нові ринки до більш точного встановлення цілей продажів і зменшення невизначеності.

Хоча плюси бізнес-прогнозування, безумовно, переважають мінуси, у нього є й недоліки. Оскільки прогнозування враховує історичні дані, процес потребує часу та навичок, на що не кожен бізнес має достатньо ресурсів. І історія не завжди повторюється, особливо щодо ринку та економічних тенденцій, які впливають на певний продукт або послугу. Історичні дані з часом стають застарілими та неактуальними, а прогноз точний настільки, наскільки точні дані, які його подають. Процес прогнозування корисний, але він не ідеальний [2].

Використання прогнозів в управлінні бізнесом є незамінним для прийняття майже кожного рішення в кожній галузі. Використання бізнес-прогнозування надає інформацію, яка допомагає бізнес-менеджерам виявляти та розуміти слабкі сторони свого планування, адаптуватися до мінливих обставин і досягати ефективного контролю за бізнес-операціями.

Деякі приклади бізнес-прогнозування включають визначення доцільності зіткнутися з існуючою конкуренцією, вимірювання можливості створення попиту на продукт, оцінку витрат на регулярні щомісячні рахунки, прогнозування майбутніх обсягів продажів на основі інформації про минулі продажі, ефективний розподіл ресурсів, прогнозування прибутків і складання бюджету та перевірка відповідності управлінських рішень [3].

Програмне забезпечення для бізнес-прогнозування може допомогти бізнес-менеджерам і прогнозистам не тільки легко створювати прогнозні звіти, але й краще розуміти прогнози та приймати стратегічні рішення на основі цих прогнозів. Якісна система бізнес-прогнозування повинна забезпечувати чітку візуалізацію ефективності бізнесу в реальному часі, що сприяє швидкому аналізу та спрощеному бізнес-плануванню.

*Список використаних джерел:*

1. The Importance of Forecasting for Business Success. URL: <https://www.baass.com/blog/the-importance-of-forecasting-for-business-success> (дата звернення 24.09.2024).
2. Everything you need to know about business forecasting. URL: <https://www.notion.so/blog/business-forecasting> (дата звернення 24.09.2024).
3. Business Forecasting. URL: <https://www.heavy.ai/technical-glossary/business-forecasting> (дата звернення 24.09.2024).

### СЕКЦІЯ 3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ



*Didkovska L.I.*  
*PhD (Econ.), Senior Researcher,*  
*Senior Researcher of Department of the Forms and*  
*Methods of Management in the Agro-Food Complex,*  
*Institute for Economics and Forecasting of the*  
*National Academy of Sciences of Ukraine,*  
*Kyiv, Ukraine*

## **REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF THE USE AND PROTECTION OF WATER RESOURCES**

Currently, the state of Ukraine's water sector does not meet sustainability requirements and requires a series of measures aimed at optimizing water resource management, modernizing the industry, enhancing user responsibility, and implementing environmental protection activities. Moreover, Ukraine's water resources are under combined pressure from climate change and military actions. Thus, addressing issues leading to the pollution of surface and groundwater has become increasingly relevant and a national priority. Considering the European Union's achievements and intentions in addressing environmental challenges and preserving natural resources, along with Ukraine's European integration aspirations, it is crucial to develop a robust domestic legal framework and align the legislation on the rational use and protection of water resources with EU requirements.

It should be noted that to achieve Sustainable Development Goal (SDG) 6 globally by 2030, governments will need to accelerate progress fourfold, as the current pace of progress is not on track. Among the conclusions highlighted by UNESCO at the 2023 UN Water Conference, the key points include the need to: accelerate transformations in the water sector; establish regular global assessments of water resources; create an information base for regulating water policies; defragment institutional water resource management and adopt a comprehensive approach to problem-solving (poor coordination between institutions and sectors such as agriculture, industry, and energy weakens water use efficiency and can lead to catastrophic consequences); enhance knowledge about groundwater resources and implement measures for their rational use; speed up progress in transboundary water cooperation; improve human resource capacity; and implement measures to ensure gender equality in the water sector (the share of men in the water sector is 83%); and adopt partnership principles.

In Ukraine, water policy reform is ongoing. Despite the full-scale invasion by Russia, Ukraine continues on the path of European integration towards sustainable water resource management, although Russian aggression is a hindrance to achieving SDG 6 indicators by 2030. Additionally, under the Association Agreement between Ukraine and the EU, Ukraine has committed to implementing six EU water directives, which regulate issues related to drinking water quality, urban wastewater treatment, protection from nitrate pollution, and more. Notably, progress has been made in the



implementation of the EU Water Framework Directive 2000/60/EC (the first draft Management Plans for nine river basins have been developed and supplemented with post-war recovery programs for the water sector; the budget for measures related to the construction, reconstruction, and modernization of wastewater treatment facilities and sewer networks has been set at 336 billion UAH). Additionally, the water monitoring system is being improved in line with European standards. However, the implementation of the provisions of the Nitrates Directive 91/676/EEC, which is aimed at improving water quality indicators, needs to be revised, since the deadlines for implementation have been violated and certain inconsistencies have been found regarding the definition of zones sensitive to the accumulation of nitrates.

Despite the destructive impact of the war, Ukraine continues its cross-border cooperation in water protection. For instance, under the cooperation agreement between Moldova and Ukraine, a commission on the sustainable use and protection of the Dniester River has been established, and a strategic action program has been approved. In October 2023, Ukraine, Moldova, and Romania signed a Declaration of Cooperation for the management of the cross-border basin of the Prut River, with the intention of forming an expert group to achieve a "good" ecological status for the river.

Thus, in 2024, the key directions in the environmental sector will be European integration, climate neutrality, and water policy reform. To minimize the consequences of the war and restore water resources, programmatic measures need to be developed at the national, regional, and local levels. Given the significant damage inflicted on this strategic resource by military actions, the ongoing collection of data, situation assessment, analysis, and search for solutions to restore water resources is especially necessary. Additionally, it is important to increase the number of water quality monitoring points and ensure publicly accessible water monitoring; improve wastewater treatment systems by implementing EU wastewater directives in Ukraine; and implement the provisions of the EU Nitrate Directive, which will help eliminate water pollution by agrochemicals. Finally, water content in GDP, which decreased more than sixfold from 2015 to 2023, to 3.7 m<sup>3</sup> of water per UAH 1,000 of GDP, must be reduced further to improve water use efficiency.

#### *References:*

1. UNESCO (2023). Partnerships and cooperation for water. Available at: <https://www.unesco.org/reports/wwdr/2023/en>
2. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2023). Україна завершила роботу над 9 проєктами Планів управління річковими басейнами: розпочалося громадське обговорення [Ukraine has completed work on 9 projects of River Basin Management Plans: public discussion has begun]. Available at: <https://mepr.gov.ua/ukrayina-zavershyla-robotu-nad-9-proyektamy-planiv-upravlinnya-richkovymu-basejnamy-rozpochalosya-gromadske-obgovorennya/>
3. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2023). Вода не може бути зброєю. Вона має бути інструментом миру [Water cannot be a weapon. It should be an instrument of peace]. Available at: <https://mepr.gov.ua/voda-ne-mozhe-buty-zbroyeyu-vona-maye-buty-instrumentom-myr/>

**Барабаш А.Г.**

*к.ю.н., доцент,*

*доцент кафедри публічного та приватного права*

**Песік Я.В.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,*

*Національний університет «Чернігівська політехніка»,*

*м. Чернігів*

## **ЗЕМЕЛЬНА РЕФОРМА ЯК СКЛАДОВА АГРАРНОЇ РЕФОРМИ**

Аграрний сектор, який є ключовою сферою матеріального виробництва, виробляє продукти рослинного та тваринного походження для задоволення потреб населення у харчових товарах, а також надає сировину для промисловості. Йому приділяється важливе місце в економіці, оскільки його розвиток безпосередньо впливає на економічний потенціал країни та рівень життя населення. Умови функціонування аграрного сектору визначаються специфікою привласнення та використання землі, що робить аграрний сектор відмінним від інших галузей економіки.

Початок земельної реформи в Україні закладено прийняттям Постанови Верховної Ради УРСР «Про земельну реформу» від 18 грудня 1990 року. Одним з основних завдань, визначених у програмній Постанові було здійснення «реєстрації громадян, які бажають організувати селянське (фермерське) господарство, розширити особисте підсобне господарство, займатися індивідуальним садівництвом, одержати в користування земельні ділянки для городництва, сінокосіння і випасання худоби» [1]. Як бачимо, це завдання земельної реформи тісно пов'язане з реформуванням діяльності суб'єктів аграрного господарювання. Саме Постановою Верховної Ради УРСР «Про земельну реформу» було введено до законодавства України правовий інститут селянського (фермерського) господарства. З часом інститут селянського (фермерського) господарства зазнав удосконалення. Зокрема, 19 червня 2003 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про фермерське господарство», а всі селянські (фермерські) господарства були реформовані шляхом їх перетворення на фермерські господарства. Протягом 1991-2023 рр. селянські (фермерські) господарства та фермерські господарства мали колосальне значення для розвитку ринкових відносин в аграрному секторі економіки.

Земельна реформа в Україні є однією з найбільш довготривалих реформ у світі. Основним її завданням на сьогоднішньому етапі вбачається створення повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення. Для того, щоб почав діяти ринок земель сільськогосподарського призначення, необхідно, як мінімум, скасувати мораторій. Вчені як у галузі економіки, так і у галузі права неодноразово наголошували на тому, що мораторій (заборона) на відчуження земель товарного сільськогосподарського виробництва є перешкодою для

розвитку аграрного сектора економіки. Так, на думку Літошенко О.С., «існування мораторію на продаж сільськогосподарських земель... має цілу низку негативних наслідків: блокується створення великих, конкурентоспроможних сільськогосподарських підприємств; знижується кредитоспроможність сільськогосподарських виробників через неможливість іпотечного кредитування» [2, с. 289]. Наразі закон про скасування мораторію прийнятий та набрав чинності. Так, скасування мораторію і регулювання ринку земель сільськогосподарського призначення здійснюється Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» від 30 березня 2020 року. Барабаш А.Г., Лось А.Ю., коментуючи положення зазначеного Закону, звертають увагу: «обіг земель сільськогосподарського призначення запроваджується поетапно... З 01.07.2021 до 01.01.2024 право на покупку землі буде лише у фізичних осіб, які є громадянами України. В цей період діятиме суттєве обмеження щодо площі земельних ділянок, які має право придбати фізична особа (не більше 100 га). З 01.01.2024 коло покупців земель товарного сільськогосподарського виробництва розшириться. Право купувати землю буде надано юридичним особам України... Крім цього, з 2024 року максимальне обмеження земельної площі, яку можна придбати у приватну власність, становитиме 10 тис. га» [3, с. 105-106].

Відмова від мораторію на відчуження земель товарного сільськогосподарського виробництва є важливою передумовою для розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення і розвитку аграрного сектора економіки. Але скасування мораторію є не єдиною умовою реформування земельних і аграрних відносин на даному етапі. Так, на сьогоднішній день особливої уваги заслуговують питання гармонізації законодавства України з законодавством Європейського Союзу. У відповідності з Угодою між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 року, була розроблена Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015-2020 рр. (надалі - Стратегія). Окремим розділом Стратегії регулюється земельна реформа. Згідно розділу 2 Стратегії в Україні необхідно запровадити повноцінний ринок земель сільськогосподарського призначення. Для досягнення цієї мети потрібно: 1) послабити регулювання обігу прав на землю; 2) консолідувати право власності та право користування землею; 3) удосконалити систему кадастру (на наш погляд, систему Державного земельного кадастра) та реєстрації прав на нерухоме майно; 4) забезпечити захист прав на земельні ділянки.

Законодавство Європейського Союзу приділяє значну увагу охороні навколишнього середовища. Звідси низка вимог до охорони землі як об'єкта довкілля, запровадження економічного стимулювання виконання заходів з охорони земель, рекомендації щодо розвитку органічного сільського господарства.

Досліджуючи проблеми гармонізації законодавства України з законодавством Європейського Союзу, необхідно зазначити і про коло можливих покупців земель сільськогосподарського призначення – іноземців.

Наразі іноземці не мають права набувати у власність землі сільськогосподарського призначення. Згідно з положеннями ст. 130 Земельного кодексу України: «Іноземцям, особам без громадянства та юридичним особам заборонено набувати частки у статутному (складеному) капіталі, акції, паї, членство у юридичних особах (крім як у статутному (складеному) капіталі банків), які є власниками земель сільськогосподарського призначення» [4]. Але дана норма втрачає чинність за умови та з дня схвалення на референдумі рішення про можливість купувати земельні ділянки сільськогосподарського призначення іноземними суб'єктами господарювання.

Зважаючи на вищевикладене, можна дійти висновків:

Реформування аграрного сектора економіки України потребує земельної реформи. На даному етапі основним, але не єдиним завданням земельної реформи є скасування мораторію та формування повноцінного ринку земель сільськогосподарського призначення. З 1 січня 2024 року наступив другий етап скасування мораторію на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення. На цьому етапі право купувати земельні ділянки товарного сільськогосподарського виробництва отримують юридичні особи України, створені і зареєстровані за законодавством України, учасниками (акціонерам, членами) яких є лише громадяни України та/або держава, та/або територіальні громади. З 1 січня 2024 року максимальне обмеження площі земельної ділянки, яку можна придбати у приватну власність, становить 10 тис. га. На даний час залишається не вирішеним питання потенційної можливості придбання землі товарного сільськогосподарського виробництва іноземцями.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про земельну реформу : Постанова Верховної Ради УРСР від 18.12.1990 р. №563-ХІІ. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 10. Ст. 100.
2. Літошенко О.С. Проблема мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. *Правове регулювання економіки*. 2014. №14. С. 284-293.
3. Барабаш А.Г., Лось А.Ю. Мораторій на відчуження земель товарного сільськогосподарського виробництва: новели законодавства. *Часопис цивілістики*. 2020. № 37. С. 103-107.
4. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-ІІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3-4. Ст. 27.

**Блажко А.О.**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
навчально-науковий інститут економіки і права  
Науковий керівник: **Пивавар І.В.**  
к. е. н., доцент кафедри державного управління, публічного  
адміністрування та економічної політики,  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,  
м. Харків

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Вивчення впливу правового регулювання на розвиток підприємств в умовах ринкової економіки є вкрай важливим через те, що законодавчі акти визначають правила функціонування бізнесу, регулюють конкурентне середовище та створюють передумови для сталого економічного розвитку. Ефективне правове регулювання сприяє інвестиціям, інноваціям та прозорості бізнес-процесів, тоді як надмірні або недосконалі норми можуть обмежувати можливості підприємств, гальмуючи їх зростання та конкурентоспроможність [1, с. 20]. У сучасних умовах, коли Україна інтегрується до глобальної економіки, дослідження цього впливу допоможе виявити шляхи вдосконалення правового середовища для підтримки підприємництва.

Ключовими правовими чинниками, що впливають на механізми функціонування та розвитку підприємств в Україні, є кілька основних аспектів. Перш за все, податкове законодавство визначає рівень податкового навантаження на бізнес та впливає на його фінансові рішення, зокрема щодо інвестицій, розширення діяльності та найму працівників. Податкова система формує основні умови для планування прибутковості та управління витратами підприємств.

Не менш важливим є регуляторне середовище, яке включає вимоги щодо ліцензування, сертифікації, ведення обліку та звітності. Ефективне регулювання може сприяти підприємницькій активності, забезпечуючи прозорі й зрозумілі умови для бізнесу. Водночас надмірна регуляція здатна створювати бар'єри для підприємств, обмежуючи їх розвиток.

Трудове законодавство також відіграє значну роль у функціонуванні підприємств, оскільки регулює відносини з працівниками, встановлюючи правила щодо умов праці, заробітної плати та соціальних гарантій. Підприємства повинні враховувати ці норми під час управління людськими ресурсами, що впливає на їхню операційну діяльність.

Окрім того, право власності та захист інтелектуальної власності є важливими факторами для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Чітке визначення прав власності та ефективні механізми їх захисту створюють основу

для залучення інвестицій, розвитку інновацій та впровадження нових технологій [2, с. 66].

Інвестиційне законодавство, яке регулює залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, впливає на інвестиційну привабливість України та можливості підприємств розширювати свою діяльність. Важливим також є конкурентне законодавство, яке захищає конкуренцію на ринку, запобігає монополізації та забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку.

Нарешті, зовнішньоекономічне регулювання, включаючи митну політику, правила експорту та імпорту, а також міжнародні торговельні угоди, формує умови для інтеграції підприємств у глобальну економіку та їх вихід на нові ринки.

Законодавчі ініціативи в Україні сприяють розвитку підприємств завдяки ряду прогресивних змін, серед яких важливе місце займають спрощення реєстраційних процедур та податкові стимули. Наприклад, завдяки Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців" було спрощено процес відкриття бізнесу, що дозволило підприємцям зареєструватися швидко та з мінімальними витратами. Податкові стимули та спрощені системи оподаткування, зокрема для малого та середнього бізнесу, сприяють легшому старту та зменшенню податкового навантаження. Крім того, дерегуляційні ініціативи, спрямовані на зменшення бюрократичних процедур, сприяють створенню сприятливого клімату для інвесторів і підприємців.

Однак, попри позитивні зрушення, існує низка проблем у правовому регулюванні, що стримують розвиток бізнесу в Україні. Надмірна регуляція у деяких секторах економіки, складність ліцензування та сертифікації, а також невизначеність законодавства часто ускладнюють ведення підприємницької діяльності. Наприклад, деякі нормативні акти містять суперечливі положення або складні вимоги, що створює труднощі для підприємців при їх виконанні. Корупція та непрозорі процедури також залишаються значними бар'єрами, що знижують довіру до правової системи та сповільнюють темпи економічного зростання. Нестабільність законодавства викликає у бізнесу труднощі з плануванням, оскільки постійні зміни в регулюванні змушують підприємства часто переглядати свої стратегії.

Процес євроінтеграції та підписання міжнародних договорів значно змінюють правове середовище в Україні. Зокрема, Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами. Це стосується, зокрема, захисту прав інтелектуальної власності, стандартів якості продукції, трудового права та екологічних норм. Впровадження міжнародних стандартів покращує конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку, адже відповідність до європейських норм відкриває доступ до нових ринків. Водночас, адаптація до цих стандартів може бути складною для підприємств, які змушені інвестувати у модернізацію та перегляд внутрішніх процесів для відповідності вимогам міжнародного права.

У найближчі роки можна очікувати подальшого розвитку правового регулювання, що впливатиме на господарський механізм підприємств в Україні. Одним із ключових напрямів стане подальша гармонізація законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сферах екологічного регулювання, захисту прав споживачів та конкуренції. Це забезпечить більшу прозорість і передбачуваність правил ведення бізнесу та сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальні ринки.

Також очікується реформа податкового законодавства, спрямована на зменшення податкового навантаження для малого та середнього бізнесу. Важливим кроком може стати спрощення процедур подання звітності та впровадження цифрових рішень, що зробить податкову систему більш ефективною та зручнішою для підприємців.

У відповідь на глобальні виклики, такі як зміна клімату та технологічні зрушення, можливі зміни у регулюванні інноваційної діяльності та екологічних стандартів. Законодавчі ініціативи в цьому напрямі можуть заохотити підприємства інвестувати в екологічно чисті технології та розвиток нових секторів економіки, таких як ІТ і відновлювана енергетика.

Також очікується активізація заходів з боротьби з корупцією та посилення верховенства права. Впровадження ефективних механізмів судового захисту прав підприємців, а також прозоріші правила щодо конкурсних процедур та державних закупівель можуть зменшити ризики для бізнесу та підвищити рівень інвестиційної привабливості України.

Таким чином, дослідження впливу правового регулювання на розвиток підприємств в умовах ринкової економіки в Україні демонструє наявність як позитивних, так і негативних аспектів. Спрощення реєстраційних процедур, податкові стимули та гармонізація з міжнародними стандартами сприяють розвитку бізнесу. Водночас надмірна регуляція, складність виконання норм та корупція залишаються значними бар'єрами, що стримують прогрес підприємництва. У світлі цих викликів майбутні зміни в законодавстві повинні бути спрямовані на створення стабільного, прозорого та сприятливого правового середовища для бізнесу.

#### *Список використаних джерел:*

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, 2021.

2. Бойко О.В. Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства // Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX Каришинські читання) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності в Новій українській школі (м. Полтава, 25–26 травня 2023 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 63-68.

**Годнюк І.В.**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку  
та оподаткування ім. С. Юрія,*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
м. Кам'янець-Подільський*

**Шикерява Т.В.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ**

Законодавче регулювання підприємницької діяльності в Україні є важливим чинником для розвитку економіки та формування стабільного бізнес-клімату. Правові норми, що регулюють підприємництво, базуються на Конституції України та ряді спеціалізованих законів і кодексів, які створюють правову основу для організації, функціонування та припинення бізнес-діяльності.

Одним із ключових нормативних актів, що регулюють підприємництво, є Господарський кодекс України. Він визначає головні засади ведення підприємницької діяльності, встановлює права та обов'язки суб'єктів господарювання, а також механізми регулювання економічних відносин. Кодекс гарантує свободу підприємництва, захищає інтереси бізнесу, сприяє добросовісній конкуренції та економічному зростанню.

Цивільний кодекс України також відіграє важливу роль, встановлюючи загальні норми цивільного права, що стосуються підприємницької діяльності. Він охоплює положення щодо укладення договорів, права власності та захисту прав підприємців. Цей документ забезпечує правовий захист бізнесу в конфліктних ситуаціях і гарантує права на майно та інтелектуальну власність [1].

Податкове законодавство є ще однією важливою сферою регулювання підприємництва. Податковий кодекс України встановлює правила оподаткування бізнесу, визначає обов'язкові податки і збори, а також пропонує підприємцям вибір між загальною та спрощеною системами оподаткування. Запровадження електронної системи податкової звітності стало важливим кроком до зниження корупційних ризиків і підвищення прозорості взаємодії між державою та підприємцями [3].

Невід'ємною складовою законодавчого регулювання підприємництва є ліцензування та дозвільна система. Закони «Про ліцензування видів господарської діяльності» та «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» визначають перелік діяльностей, що потребують ліцензій або спеціальних дозволів для їх законного здійснення. Це здебільшого стосується видів діяльності, які можуть нести загрозу здоров'ю, безпеці чи екології. Такі



правові норми забезпечують контроль держави над якістю та безпекою наданих послуг [3].

Важливою частиною правового регулювання в Україні є антикорупційні заходи. Деретуляція та спрощення підприємницьких процедур відіграють значну роль у боротьбі з корупцією. Закон «Про запобігання корупції» передбачає положення, що мінімізують корупційні ризики в підприємницькій діяльності, сприяючи створенню більш рівних умов для бізнесу.

Держава активно працює над створенням сприятливих умов для розвитку підприємництва, оскільки цей сектор є рушійною силою економічного зростання. Одним із ключових напрямів державної політики є деретуляція, що полягає у зменшенні бюрократичних перепон та спрощенні процедур ведення бізнесу. Це досягається шляхом скорочення кількості необхідних ліцензій та дозволів, а також зменшення перевірок з боку контролюючих органів. Закон «Про запобігання корупції» передбачає положення, що мінімізують корупційні ризики в підприємницькій діяльності, сприяючи створенню більш рівних умов для бізнесу. Крім фінансової підтримки, уряд впроваджує заходи щодо захисту прав власності та інтелектуальної власності. Це особливо важливо для інноваційних компаній, які розробляють нові технології чи продукти. Законодавчі ініціативи спрямовані на забезпечення захисту патентів, авторських прав та торгових марок, що створює сприятливі умови для інноваційного розвитку [2].

Наразі Україна має статус держави, яка воює. Воєнний стан являє собою особливий правовий режим, введення якого для сфери господарювання означає тимчасове обмеження прав і законних інтересів підприємців, а правовий режим здійснення підприємницької діяльності визначається, серед іншого, Законами України «Про оборону України», «Про правовий режим воєнного стану» та інших нормативно-правових актів [4,6].

Підприємницькі відносини зазнали істотного впливу, спричиненого, передусім, супутніми факторами війни (руйнування приміщень, знищення технічного та іншого устаткування, втрата логістичних зв'язків, зменшення вибору кадрового корпусу працівників і робітників, вимушена релокація виробництва і т. д.), водночас посилився «економіко-інституційний» вплив держави на учасників підприємницьких відносин (бюрократизація реєстрації податкових накладних, неправомірне включення підприємців у перелік ризикових платників податку, істотне підвищення з 10% до 25% облікової ставки, встановлення державою валютних обмежень, що критично вплинуло на імпорт низки товарів, необхідних для введення підприємництва, і т. п.) [2].

За період дії воєнного стану на території України було прийнято чимало змін щодо питань оподаткування бізнесу із внесенням цих змін до Податкового кодексу України. Значним полегшенням для фізичних осіб-підприємців, що належать до 1 та 2 груп оподаткування стало те, що з 1 квітня 2022 року вказані категорії могли не сплачувати єдиний податок та єдиний соціальний внесок, а єдиний соціальний внесок – ще протягом року після припинення правового режиму воєнного стану на території України. Також, фізичні особи-підприємці,

які алежать до 3 групи оподаткування, мо-жуть платити єдиний соціальний внесок за бажанням, а від сплати єдиного соціального внеску за найманих працівників, яких було призвано до лав Збройних Сил України, ін-ших офіційних збройних формувань Украї-ни, а також територіальної оборони – звільнено [5].

Стан справ із забезпеченням свободи підприємництва в Україні під час дії правового режиму воєнного стану погіршився, порівняно з мирним часом, хоча держава намагається підтримати підприємництво шляхом мінімізації податкових зобов'язань, запровадження низки програм фінансового підтримання суб'єктів підприємницької діяльності та ін. [2].

На сьогодні важливим є питання щодо необхідності оптимізації державно-правового механізму, задля забезпечення свободи підприємництва в Україні, а саме:

- дієве і системне знищення корупції на всіх рівнях;
- посилення відповідальності за корупційну діяльність чи будь-яку причетність до неї;
- незалежний системний моніторинг за витратами бюджетних коштів, інвестиційних та інших фінансових ресурсів, звернених до сфери підприємницької діяльності;
- посилення вимог до судової системи тощо.

*Список використаних джерел:*

1. Дячун О. Д. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія, 2021. С. 85–89.

2. Дараганова Н.В Державно-правовий механізм забезпечення свободи підприємництва в умовах воєнного стану URL:<https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/08/17-1.pdf>

3. Нікітенко К.С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. Випуск №12, 2021.

4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 21.09.2024)

5. Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 181-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.09.2024)

6. Про введення воєнного стану в Україні: указ Президента України від 22 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 21.09.2024)

*Джус В.В.*  
*асистент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування*  
**Плотнікова В.К.**  
*здобувачка вищої освіти,*  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка,*  
*м. Київ*

## **ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ**

Виникнення підприємницьких університетів революціонізувало вищу освіту, перетворюючи заклади з традиційних розповсюджувачів знань на активних драйверів інновацій та економічного зростання. В умовах турбулентного ринкового середовища такі заклади освіти відіграють ключову роль у вихованні культури підприємництва, розвитку талантів та стимулюванні технологічного прогресу. Однак успіх університетів, які поставили за мету реалізацію «третьої» місії, не визначається виключно їхніми внутрішніми можливостями, а значною мірою залежить від ширшого інституційного та правового середовища, в якому вони функціонують. Сформована та працююча регуляторна база забезпечує стабільне та передбачуване поле для формування, розвитку та системної діяльності підприємницьких університетів. Вона визначає правила гри, надає можливості й інструменти із захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності, стимулює їх створення та комерціалізацію, сприяє прозорості та синергії співпраці між приватним, публічним, громадським секторами та галуззю освіти і науки.

Класична традиція інституціоналізму дає розуміння сутності формальних інститутів як сукупності правил, законів, норм та стандартів, яка створюється і підтримується державою та іншими соціальними формуваннями, що об'єктивно підводить економічне середовище до вироблення відповідних ефектів:

– *створення стабільного і передбачуваного середовища для бізнесу*: захист прав власності, забезпечення контрактних зобов'язань сприяють залученню інвестицій та економічному зростанню;

– *стимулювання інновацій*: ефективна система патентування, захист інтелектуальної власності, підтримка наукових досліджень забезпечують розвиток нових технологій та продуктів;

– *зменшення трансакційних витрат*: чіткі правила та норми знижують витрати на ведення бізнесу, пов'язані з укладанням контрактів, забезпеченням операційних процесів, вирішенням спорів тощо;

– *сприяння соціальній справедливості*: обґрунтована та виправдана податкова система, регулювання ринку праці, доступу до освіти та праці впливають на розподіл доходів та зменшення соціальних дисбалансів.

У цьому контексті важливо розуміти, що підприємницький університет як явище орієнтований на встановлення відносин із державою, бізнесом, іншими сторонами щодо одночасного провадження базових – навчальної та дослідницької, а також нової для закладів освіти підприємницької діяльності задля оптимального узгодження та реалізації їх інтересів. Враховуючи принципи інституційного підходу, можна стверджувати, що однією із критично важливих основ для формування ефективної системи підприємницьких університетів в Україні є наявність чіткої, послідовної, комплексної нормативно-правової бази, а також організаційної інфраструктури [1].

Таблиця 1

**Національна інституційна рамка у галузі освіти, науки, інновацій та інтелектуальної власності**

<i>Пріоритетна сфера застосування</i>	<i>Нормативний акт</i>	<i>Основний уповноважений орган</i>	<i>Підвідомчі установи й організації</i>
Створення знань, освіта і наука	Закон України «Про вищу освіту» (зі змінами, внесеними в 2019 р.)	Міністерство освіти і науки України	Державні наукові установи
	Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»		Державна науково-технічна бібліотека України
	Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»		ДП «Український науковий центр розвитку інформаційних технологій»
	Закон України «Про наукові парки» (зі змінами, внесеними в 2021 р.)		ДП «Базовий центр критичних технологій «Мікротек»
	Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (зі змінами, внесеними в 2023 р.)		ДП «Науково-дослідний інститут «Оріон»
	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»		ДП «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України»
	Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти		Науково-дослідні інститути МОН України
	Концепція Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року		Система технологічних і наукових парків
	Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо підтримки наукової і науково-технічної діяльності»		<i>Носить зведений характер</i>
Положення про Національну раду України з питань розвитку науки і технологій	Кабінет Міністрів України	Науковий комітет Національної ради України з питань розвитку науки і технологій	
Положення про Національний фонд досліджень України		Національний фонд досліджень України	
Інтелектуальна власність (ІВ)	Цивільний кодекс України (Книга четверта «Право інтелектуальної власності»)	Кодифіковані акти <i>(носять зведений характер)</i>	
	Господарський кодекс України (Розділ III Глава 16 «Використання у господарській діяльності прав інтелектуальної власності»)		

Інтелектуальна власність (ІВ)	<p><i>Комплекс законів України в сфері охорони ІВ:</i> Про охорону прав на винаходи і корисні моделі Про охорону прав на промислові зразки Про охорону прав на знаки для товарів і послуг Про правову охорону географічних зазначень Про охорону прав на компонування напівпровідникових виробів Про авторське право і суміжні права</p>	Міністерство економіки України	Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій  Центр спостереження з питань порушень прав інтелектуальної власності  Комісія «Україна»  National IP&Innovations Hub
	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності»	Кабінет Міністрів України	Академія інтелектуальної власності (IP Academy)
	Розпорядження КМУ «Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності»		Центр медіації та посередництва
	Положення про Раду з питань інтелектуальної власності		Рада з питань інтелектуальної власності
	<p><i>Стандарти у сфері інтелектуальної власності:</i> ДСТУ 3574-97 Патентний формуляр. Основні положення. Порядок складання та оформлення ДСТУ 3575-97 Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення</p>	ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»	
Інноваційна діяльність	Господарський кодекс України (Розділ VI Глава 34 «Правове регулювання інноваційної діяльності»)	Кодифіковані акти <i>(носять зведений характер)</i>	
	Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні»		
	Закон України «Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні»		
	Закон України «Про інноваційну діяльність»	Міністерство економіки України	Центр підтримки технологій та інновацій  Система індустріальних парків  ДП «ПРОЗОРРО»
	Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (зі змінами, внесеними в 2023 р.)		
	Критерії оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання на проведення наукових досліджень, технічний розвиток та інноваційну діяльність		
	Закон України «Про індустріальні парки»		
	Закон України «Про публічні закупівлі»	Кабінет Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації України	Український фонд стартапів (Фонд розвитку інновацій)
Розпорядження КМУ «Про утворення Фонду розвитку інновацій»			

Інноваційна діяльність	<p><i>Стандарти з управління інноваціями:</i>                  ДСТУ EN ISO 56000:2022 Управління інноваціями. Загальні принципи і словник                  ДСТУ EN ISO 56002:2022 Управління інноваціями. Інноваційна адміністративна система. Керівництво                  ДСТУ EN ISO 56003:2022 Управління інноваціями. Інструменти та методи для інноваційної співпраці. Керівництво                  ДСТУ CEN ISO/TR 56004:2022 Оцінка управління інноваціями. Керівництво                  ДСТУ EN ISO 56005:2022 Управління інноваціями. Інструменти і методи для інтелектуального управління власністю. Керівництво</p>	<p>ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»</p>	
	<p>Постанова КМУ «Деякі питання Державної інноваційної фінансово-кредитної установи»</p>	<p>Кабінет Міністрів України,                  Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України</p>	<p>Державна інноваційна фінансово-кредитна установа</p>
	<p>Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року</p>	<p>Кабінет Міністрів України</p>	

*Джерело:* складено авторами на основі [2-18].

Обумовленість ефективного розвитку підприємницьких університетів з точки зору таких джерел їх формування, як забезпечена політика в галузі освіти і науки, пріоритезація напрямів фундаментальних і прикладних досліджень, стимулювання та державне фінансування створення інновацій, а також їх правове оформлення та захист підводить до необхідності систематизації відповідних нормативно-правових, регуляторних і стратегічних актів (табл. 1). У ході аналізу окреслених галузевих політик, концептуальних і виконавчих положень законодавства також встановлено розподіл функцій, повноважень і відповідальності між центральними органами виконавчої влади та підвідомчими їм інституціями.

Попри наявність уже сформованого базису на основі законів України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, особливості регулювання системи відносин «освіта-наука-інновації» динамічно змінюються. Зокрема, до низки законів України було внесено доповнення на тлі коригування стратегічних орієнтирів держави Україна в умовах всеосяжного характеру воєнних дій із боку країни-агресора. Серед них: закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (зі змінами, внесеними в 2023 р.), закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (зі змінами, внесеними в 2023 р.). Окрім цього, до початку повномасштабного вторгнення було проведено лібералізацію митного та податкового регулювання у частині надання пільг для суб'єктів наукової, науково-технічної, а також інноваційної діяльності.

Попри це, об'єктивною перешкодою на шляху до формування університетів підприємницького типу в Україні є високий рівень неузгодженості функцій із реалізації положень законодавства в системі органів виконавчої влади. Так, серед основних уповноважених центральних органів чітко виокремлюються профільні міністерства – Міністерство освіти і науки України та Міністерство економіки України. В умовах цифровізації національної економіки та виконання міністром цифрової трансформації функцій віцепрем'єр-міністра з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій значимості за повноваженнями також набирає Міністерство цифрової трансформації. Відмітною характеристикою вищезгаданих органів є мінливість функціонування підвідомчих їм структур, часте перенесення функцій між останніми, що призводить до формування цілої національної традиції «перехідних періодів», або ж, з іншого боку, укоріненість, консервативність і відсутність гнучкості серед створених державних установ і підприємств, частина яких є правонаступниками чи віддзеркаленням інституцій радянської доби.

До шляхів подолання зазначених інституційних бар'єрів можна віднести:

- створення єдиного координаційного органу, який би спрямовував діяльність усіх зацікавлених сторін та забезпечував синхронізацію зусиль;
- децентралізацію повноважень із делегуванням їх частини на регіональний рівень; залишення на центральному рівні повноважень із визначення концептуальних засад галузевих політик;
- спрощення адміністративних процедур для бізнесу та освітніх і наукових установ;
- залучення міжнародних експертів для проведення експертиз та розробки рекомендацій до законодавства, а також супроводу суб'єктів, зацікавлених у реалізації інтелектуально-інноваційних ініціатив;
- активізацію участі в регіональних, міжнародних і глобальних програмах та організаціях у відповідних сферах.

Серед перспектив подальших наукових розвідок доцільними та такими, що уможливають конкретизацію наданих рекомендацій, є детальне порівняння моделей розвитку підприємницьких університетів у країнах з різними економічними системами та рівнями розвитку, а також ідентифікація конкретних інструментів, механізмів та політик, які сприяли успіху формування підприємницьких університетів закордоном.

#### Список використаних джерел:

1. Starostina, A., Bugrov, V., Kravchenko, V., Gatto, G., & Kochkina, N. Entrepreneurial university: Exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development*. 2023. Vol. 103. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102895>
2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. Ст. 2004.
3. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. Ст. 25.

4. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 363.
5. Про наукові парки : Закон України від 25.06.2009 р. № 1563-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2009. № 51. Ст. 757.
6. Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки: Закон України від 11.07.2001 р. № 2623-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 48. Ст. 253.
7. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. Ст. 434.
8. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 13.04.2023 р. № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text> (дата звернення 29.09.2024).
9. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 322-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-2021-p#Text> (дата звернення 29.09.2024).
10. Про утворення Національної ради України з питань розвитку науки і технологій : постанова Кабінету Міністрів України від 05.04.2017 р. № 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/226-2017-p#Text> (дата звернення 29.09.2024).
11. Про Національний фонд досліджень України : постанова Кабінету Міністрів України від 04.07.2018 р. № 528. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2018-p#Text> (дата звернення 29.09.2024).
12. Законодавчі акти України. Веб-портал Українського інституту інтелектуальної власності. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/zakonodavchi-akty> (дата звернення 30.09.2024).
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності : Закон України від 16.06.2020 р. № 703-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 45. Ст. 387.
14. Про утворення Ради з питань інтелектуальної власності : постанова Кабінету Міністрів України від 07.02.2018 р. № 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2018-p#Text> (дата звернення 30.09.2024).
15. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.
16. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19-20. Ст. 166.
17. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9. Ст. 89.
18. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення 30.09.2024).



*Дубовка А.С.*

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

*Карпов В.А.*

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В СФЕРІ КОНОПЛЯРСТВА В УКРАЇНІ**

Технічну коноплю називають культурою XXI століття. Ще у 1916 році Міністерство сільського господарства США визнав технічну коноплю найрентабельнішою сільськогосподарською культурою. За підрахунками науковців із технічної коноплі можна виготовити понад 25 тисяч найменувань різної продукції, починаючи з текстилю, біодобавок і закінчуючи матеріалами для літаків. Таким чином, вирощування та переробка конопель є багатовекторним, високорентабельним бізнесом [1].

Сьогодні ситуація поступово змінюється, оскільки зростає розуміння відмінностей між наркотичними сортами конопель та промисловими, які містять незначну кількість тетрагідроканнабінолу (ТГК) – психоактивної речовини.

Що стосується законодавчої бази, ринок технічних конопель в Україні регулюється 29 нормативно-правовими актами. Також, основними вимогами для запровадження такої діяльності, необхідно отримати велику кількість ліцензій та дозволів, що дуже обтяжує вхід у сферу вирощування та переробки технічної коноплі [2].

Щодо конкретизації правових викликів та проблем, можна виділити наступне [3]:

1. Нечіткість визначень. Законодавство України не містить чіткого визначення промислових сортів конопель, що ускладнює їх відмежування від наркотичних. Це створює правову невизначеність для підприємців та уповноважених органів.

2. Ліцензування. Існуюча система ліцензування для вирощування конопель є надмірно бюрократичною та дорогою, що відлякує потенційних інвесторів.

3. Обмеження на вміст ТГК. Порогові значення вмісту ТГК, встановлені законодавством, є досить низькими, що обмежує можливості використання конопель у різних галузях промисловості.

4. Відсутність стандартів якості. Не існує єдиних державних стандартів якості для продукції з конопель, що ускладнює її сертифікацію та експорт.

5. Правоохоронні ризики. Підприємці, які займаються вирощуванням та переробкою конопель, часто стикаються з неправомірними діями правоохоронних органів через відсутність чітких критеріїв відмежування законної діяльності від незаконної.

Для того, щоб вирішити такий спектр проблем, необхідно внести зміни до чинного законодавства, надавши чітке визначення промислових сортів конопель, спростивши процедуру ліцензування та встановивши більш гнучкі обмеження на вміст ТГК. Також, розвиток коноплярства потребує розробки та впровадження державних стандартів якості для продукції з конопель, що забезпечить її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Україна повинна активно співпрацювати з міжнародними організаціями, які займаються регулюванням ринку конопель, з метою обміну досвідом та впровадження кращих практик та необхідно проводити масштабну інформаційну кампанію серед населення та бізнесу з метою роз'яснення переваг легалізації та розвитку коноплярства [4]. Тобто державна підтримка виробництва та переробки технічної коноплі в Україні має велике значення.

По-перше, конопля має широкий спектр застосувань, включаючи виробництво паперу, будівельних матеріалів, тканин та пластикових виробів. Збільшення виробництва технічної коноплі може створити нові робочі місця та сприяти економічному зростанню.

По-друге, вирощування коноплі може бути менш навантажуючим на навколишнє середовище порівняно з іншими культурами. Конопля може використовуватися для виробництва екологічно чистих матеріалів, таких як біорозкладаючий пластик та волокно.

Україна має потенціал стати однією з провідних країн у виробництві технічної коноплі та пов'язаних продуктів. Зараз в Україні можна вирощувати тільки сорти коноплі для зерна та волокна за річними ліцензіями, виданими урядом, з обмеженням на вміст ТНС не більше 0,08%. Але із державною підтримкою та відповідними політичними заходами, Україна може реалізувати свій потенціал у цій галузі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ігнатюк О. Бізнес на технічних коноплях: можливості, вартість та практичний досвід. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/biznes-na-tehnicnih-konopliah-mozlivosti-varti-ta-prakticnij-dosvid> (дата звернення: 28.09.2024).

2. Ігнатюк О. Технічна конопля: перспективи розвитку. URL: <https://propozitsiya.com/ua/tehnichna-konoplya-perspektyvy-rozvytku> (дата звернення: 28.09.2024).

3. Руденко, С. В. (2022). Організаційно-економічні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-26> (дата звернення: 29.09.2024).

4. Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk\\_2019\\_9\\_p\\_30\\_39.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2019_9_p_30_39.pdf) (дата звернення: 30.09.2024).

*Еннан Р.Є.  
к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОГОВОРУ В СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

Поступово у діловій і правовій практиці з'явилося і закріпилося нове поняття «електронна комерція», проте правова база для регулювання відносин електронної комерції у країнах світу лише починає створюватися. На рівні міжнародних організацій та законодавства окремих країн світу лише з 90-х років ХХ ст. почалася робота з прийняття комплексних нормативно-правових актів, присвячених регулюванню відносин, що виникають при вчиненні право чинів через мережі електрозв'язку, що пов'язано зі складністю та новизною правовідносин електронної комерції. Сучасна світова економіка наразі перебуває на стадії становлення інформаційного суспільства під впливом розвитку інформаційних технологій, новітніх засобів зв'язку, просуванням глобальної мережі Інтернет. Електронна (комерція) торгівля пов'язана з укладанням комерційних договорів у режимі он-лайн з використанням електронних засобів зв'язку. Йдеться, перш за все, про просування товару чи надання послуги на ринку за допомогою глобальної мережі Інтернет, а також здійснення розрахунків за допомогою електронних платіжних систем. Електронна економіка (веб-економіка) оперує з цифровими даними та включає в себе способи отримання прибутку з використанням мережі Інтернет. Складовою електронної економіки (веб-економіки) є: Інтернет-магазини, Інтернет-ЗМІ, он-лайн реклама, он-лайн розваги та ін. Правове регулювання цього сегменту світової економіки ускладнено швидкою зміною технологій та високим рівнем глобалізації економічних відносин. Сучасна торгівля не може ефективно розвиватися, не використовуючи досягнення науки та інформаційних технологій. Електронна торгівля активно просувається вперед, що обумовлено збільшенням користувачів та розповсюдженням мережі Інтернет. Електронна торгівля (комерція) – це торгівля, що здійснюється за допомогою електронного документообігу в мережі Інтернет та інших телекомунікаційних мережах. Електронна торгівля – це підприємницька діяльність щодо продажу товарів, виконання робіт, наданні послуг, яка здійснюється з використанням електронних документів. Товарооборот сьогодні неможливий без запровадження сучасних інформаційних технологій, електронних платежів і конкуренції. Все більший розвиток поступово отримує торгівля товарами за допомогою спеціалізованих Інтернет-магазинів, шляхом проведення Інтернет-торгів і аукціонів.

Договір в електронній формі може бути укладений шляхом обміну електронними документами, що дозволяють достовірно встановити, що

документ виходить зі сторони за договором. В міжнародній практиці діє принцип «функціонального еквіваленту», відповідно до якого угоду не можна визнати недійсною лише на тій підставі, що вона укладена в цифровій формі з використанням електронних документів.

Договір в електронній формі повинен містити такі обов'язкові умови: процедуру (технологію) його укладання; технологію і процедуру використання аналогів власноручного підпису; порядок внесення змін в процесі узгодження умов договору; спосіб і порядок акцепту; спосіб і порядок відкликання можливого помилкового акцепту; умови, що включаються в договір шляхом відсилання до іншого електронного документу і порядок технічного доступу до відповідного відсилання; спосіб зберігання і подання електронних документів, а також умови надання паперових примірників електронних документів [1]. Умови договору в електронній формі повинні бути чітко і недвозначно сформульовані і подані в формі, доступній для сприйняття особою, яка не має спеціальних знань, а також такій формі, що дозволяє клієнту зберігати та відтворювати договір.

Наразі в літературі та в практичній сфері використовуються такі терміни: «мережевий договір», «електронний договір», «електронний контракт», «електронна угода». Водночас найчастіше використовується визначення «мережевий (електронний) договір», що найбільш повно відображає сутність електронних мережевих обмінів. Мережевий (електронний) договір є також й засобом планування. За допомогою мережевих договорів реалізується бізнес-програма організації, здійснюється прогнозування та подальша стратегія в певному сегменті ринку. Отже, сьогодні йдеться про розширення сфери застосування мережевих договорів як одного з важливих підстав виникнення зобов'язань. В широкому розумінні мережевий (електронний) договір – це угода двох або більше осіб, спрямована на встановлення, зміну та припинення прав і обов'язків, що випливає з діяльності суб'єктів з використанням мереж різної природи на основі принципу рівності сторін і пріоритету інтересів споживачів інформації [2]. У вузькому розумінні мережевий (електронний) договір – це особливе зобов'язання, що визначає суб'єктивні права і обов'язки договірних контрагентів у сфері електронного документообігу.

Мережевий (електронний) договір має низку притаманних йому *ознак*. Перш за все мережевий договір – це угода, в якій беруть участь не менше двох сторін. Мережевий договір укладається в інтерактивному режимі, а інформація представлена в електронно-цифровій формі. Мережевий договір – це юридичний факт, оскільки в такому договорі угода сторін спрямована на встановлення прав і обов'язків, їх зміну чи припинення. Мережевий договір передбачає вільне волевиявлення сторін. У мережевому договорі сторони є юридично рівними, тобто не підпорядковані один одному, і мають право на власний розсуд визначати умови договору у порядку і в межах, передбачених чинним законодавством [3].

*Договори, що укладаються в сфері електронної торгівлі можна поділити на окремі види.* В залежності від співвідношення прав і обов'язків можна виділити односторонні та двосторонні мережеві договори. В сфері електронної

торгівлі більшість договорів є двосторонніми (багатосторонніми), що обумовлено специфікою Інтернет – відносин. В залежності від характеру переміщення матеріальних благ можна виділити оплатні і безоплатні договори. За часом виникнення правовідносин розрізняють консенсуальні і реальні договори. В мережі Інтернет укладаються здебільшого консенсуальні договори. В залежності від юридичної спрямованості можна виокремити основні і попередні мережеві договори [4]. Більшість договорів у мережі Інтернет – це основні договори, що безпосередньо закріплюють права і обов'язки сторін, пов'язані, наприклад, з передачею права на використання веб-сайта чи інформаційного продукту, виконанням робіт, наданням послуг тощо. Водночас попередній мережевий договір – це угода сторін про укладення основного договору у майбутньому, в якому має бути зазначений строк, коли сторони зобов'язуються укласти основний договір, а також суттєві умови договору. Крім того, серед угод, що укладаються за допомогою інформаційних мереж розрізняють також основні і додаткові (допоміжні) договори, наприклад договір користувача і сервіс – провайдера.

Варто також зазначити, що поняття «*угода в електронній формі в мережі Інтернет*» є більш ширшим, ніж категорія «мережевий договір», оскільки така угода може включати: попередні договори з метою укласти в майбутньому основний договір; основний договір (мережевий); додаткові договори, що укладаються задля належного виконання основного договору.

Так, більшість правових проблем, пов'язаних з укладанням угод в мережі Інтернет, вирішуються учасниками угоди, як правило, шляхом спеціальної попередньої угоди, яке може мати різні назви: про електронний обмін даними; щодо використання електронних документів тощо. Серед мережевих договорів також розрізняють такі *види: майнові, організаційні, комбіновані.*

Необхідно зазначити, що існує декілька способів укладання договорів у сфері електронної торгівлі, зокрема: укладання договорів за допомогою електронної пошти; укладання мережевого договору з використанням веб-сторінки Інтернет – магазину; придбання фізичними та юридичними особами в магазинах роздрібною торгівлі товарів за каталогом, отриманим електронною поштою, чи за замовленням, здійсненим за допомогою електронної пошти; укладання договору в електронній формі шляхом проведення торгів, Інтернет–аукціонів.

*Список використаних джерел:*

1. Електронний договір: правила укладання та підпису. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/220170\\_elektronniy-dogovor-pravila-ukladennya-ta-pdpisu](https://biz.ligazakon.net/analitics/220170_elektronniy-dogovor-pravila-ukladennya-ta-pdpisu)
2. Електронні договори: укладання, погодження. URL: <https://vchasno.ua/elektronni-dogovory-pogodgennia/>
3. Укладення договорів в електронній формі. URL: <https://traya.com.ua/statti/it/ukladennya-dogovoru-v-elektronniy-formi/>
4. Як укласти e-contract. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/yak-uklasti-econtract.html>

*Загребельна Н.А.*

*К.Ю.Н.,*

*доцент кафедри теорії та історії держави і права,  
Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ*

## **СВІТОВІ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ КОРПОРАТИВНОГО ДОГОВОРУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Не зважаючи на те, що інститут корпоративного договору сьогодні отримав нормативне закріплення у спеціальному законодавстві, він не є сформованим інститутом. Зараз відбувається його поступове наповнення правовим змістом, чому сприяє диспозитивність договірної регуляції та його свобода у визначених межах, а тому вбачається доцільним дослідження світових моделей функціонування цього інституту з метою аналізу можливості імплементації їх норм в Україні.

Ефективність порівняльно-правового методу в наукових дослідженнях обумовлена можливістю запозичення досвіду, що допомагає сформуванню дієвого механізму регулювання корпоративних відносин і обґрунтувати вітчизняну модель корпоративних договорів. Це, в свою чергу, сприяє стратегічному розвитку корпоративного сектору та підвищує його ефективність у структуризації господарської діяльності.

Велика Британія є державою із давніми історико-юридичними коріннями, право якої стало основою для формування англосаксонської (англо-американської) правової сім'ї. Корпоративний договір, який сьогодні розповсюджений та рецесійований у різних правових системах та державах, походить саме з англосаксонської правової сім'ї. Тому розгляд розвитку інституту корпоративних договорів у цій державі дає максимальне уявлення про умови та контекст його становлення [1, с. 5].

На сьогоднішній день корпоративні договори широко застосовуються в світовій практиці, але єдиного механізму регулювання корпоративних правовідносин не існує. Кожна правова сім'я має свої особливості, що впливають на регулювання корпоративних відносин. Традиційно виділяють дві основні правові сім'ї: англо-американська (англосаксонська) та континентальна (романо-германська).

Виділення інститутів корпоративних договорів в інших правових сім'ях є сумнівним, оскільки в багатьох країнах цих систем корпоративний сектор або відсутній, або слабо розвинутий. Крім того, країни, що належать до цих правових систем, часто формують свої корпоративні системи, спираючись на досвід англо-американської та континентальної правових сімей, що не надає їм унікального характеру.

Основні нормативні положення, що регулюють корпоративні договори у США, містяться у Модельному законі про бізнес-корпорації («Model Business Corporation Act») [2]. Американський законодавець визначив для себе такі особливості: не визначаючи стороною корпоративного договору («shareholders' agreement») саме товариство чи раду директорів, говорить, що зазначена угода є дійсною не лише для учасників, але й для самого товариства та її виконавчого органу; законодавство не передбачає відповідальність за невиконання чи неналежне виконання умов корпоративного договору, такі питання вирішуються сторонами в межах чинного законодавства, корпоративної практики і судових прецедентів; може бути укладений лише один корпоративний договір, що підписується усіма учасниками товариства; учасник, який купує частку товариства, автоматично стає пов'язаний умовами корпоративного договору, що укладений власниками та ін.

Загалом законодавство США щодо корпоративних договорів доволі лаконічне, не передбачає ні порядок зміни чи припинення, ні відповідальності за невиконання чи порушення його умов, усі ці питання вирішуються сторонами самостійно в межах чинного законодавства, усталеної корпоративної практики і судових прецедентів з означених питань.

Що стосується британської моделі корпоративних договорів, то тут зазначений інститут сформувався виключно із потреб корпоративного сектору й отримав визнання та судовий захист на базі прецедентної практики британських судів. Регулюється британським Актом про компанії («Companies act») 2006 р. [3] та має такі особливості: корпоративний договір відноситься до числа установчих документів, у наукових джерелах його часто називають «другий статут», але, підписання статуту є обов'язком для учасників, а укладання корпоративного договору – їх правом; сторонами корпоративного договору можуть виступати як самі учасники товариства (усі або декілька), так і саме товариство; корпоративним договором можуть врегулюватися питання щодо діяльності самого товариства, як, наприклад, визначення напрямків діяльності товариства, структурування її груп чи порядку створення дочірніх товариств і врегулювання відносин з ними; може бути укладений як на етапі створення товариства, так і згодом у зв'язку з появою необхідності врегулювання певних відносин; відсутні вимоги щодо обов'язковості письмової форми корпоративного договору, але практика усного його укладання відсутня через низьку ефективність і неможливість здійснити захист прав, що витікають із порушення такого договору тощо.

Що стосується країн континентальної правової сім'ї, то першість у застосуванні договірних механізмів регулювання корпоративних відносин належить країнам германської групи, а романська правова система перейняла цей досвід пізніше. Нормативно-правова основа функціонування інституту корпоративних договорів у Німеччині характеризується лаконічним несистемним регулюванням, законодавство не містить чіткого визначення його поняття й особливостей укладання, виконання, зміни та припинення. Аналогічно до германської моделі законодавства Франції та Італії не містять ні легального

визначення, ні спеціального правового регулювання корпоративного договору, хоча як інститут він був визнаний і доктриною, і правозастосовною практикою. Інститут корпоративного договору континентальної правової сім'ї має такі особливості: в Німеччині існує декілька видів корпоративних договорів а) угоди про голосування; б) угоди про обмеження права розпорядження; в) угоди про голосування заставодержателя акцій. Так, наряду з учасниками господарського товариства стороною угоди про голосування заставодержателя акцій від імені заставодавця може бути третя особа, найчастіше банк; у країнах романської групи доктрина права відстоює виключно зобов'язальний характер досліджуваного договору, класифікуючи його як цивільно-правовий. Такий договір породжує відносини лише між його сторонами, не створюючи корпоративного ефекту, тобто не чинить вплив на саму юридичну особу та її органи; майже у всіх європейських країнах загальноприйнятим є факт того, що корпоративний договір не потребує спеціального регулювання, а для визнання його допустимості, правомірності, змісту та форми достатньо використання загальних норм цивільного й акціонерного права.

Незважаючи на те, що зазначені моделі є досить різними, під впливом глобального розвитку світової економіки все найчастіше постають виклики брати за основу найкращі практики із зазначених моделей та формувати свої, для кожної країни окремі, так звані, гібридні (конвергентні) моделі. Як вбачається, Україна на сьогодні знаходиться на початку свого шляху формування інституту корпоративного договору, а тому є всі шанси стверджувати, що науковці будуть продовжувати аналізувати особливості, найкращі практики та прецеденти першопрохідних моделей інституту корпоративних договорів задля можливості імплементувати це у нашому правовому полі. Попри те, що Україна належить до європейських країн, досвід та ефективність регулювання корпоративних відносин англо-американської моделі також буде слугувати слухним надбанням для застосування в нашій країні. Притримуємось думки, що в Україні буде формуватися саме така, гібридна модель, що, в свою чергу, повинно дати значний поштовх ринковому розвитку економіки України, надаючи більше можливостей врегульовувати відносини між учасниками товариства, та корпоративного управління і корпоративного права зокрема, оскільки це буде слугувати більш ефективному функціонуванню господарських товариств, в тому числі і товариств з обмеженою відповідальністю.

#### *Список використаних джерел:*

1. Войчишин О.В. Деякі аспекти розвитку інституту корпоративних договорів. *Актуальні питання розвитку та взаємодії публічного та приватного права*. Ужгород, 2019. С. 5-9.
2. Model Business Corporation Act. URL: [https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business\\_law/corplaws/2016\\_mbca.authcheckdam.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/business_law/corplaws/2016_mbca.authcheckdam.pdf)
3. Companies act. URL: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/contents>



**Карпенко Р.В.**  
к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри цивільно-правових дисциплін,  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ,  
м. Дніпро

## **ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

В умовах воєнних дій в Україні відбулося різке падіння економіки та результатів діяльності підприємництва. Проте державна підтримка та допомога Європейських держав дозволили відновити та зберегти діяльність суб'єктів господарювання навіть у воєнний час. Підтримка з боку держави була націлена на створення умов для ведення бізнесу, які сприяли зниженню податкового навантаження, митного оформлення та інше. Фінансування інвестиційних проектів з боку іноземних інвесторів дозволили утримувати малий та середній бізнес, забезпечити робочими місцями населення. По-воєнне відновлення країни та підприємництва буде відбуватися декількома етапами в залежності від пріоритетності їх впровадження.

Для розвитку підприємництва необхідним є переосмислення територіального простору для вивчення досвіду інших країн, проведення якісного та кількісного аналізу їх стану, використання проектів з побудови безпечних міст. Для цього потрібно встановити пріоритети за кожною територією яка потребує відновлення з врахуванням її внутрішнього потенціалу та реалізації заходів побудови сучасних еко-міст. Важливим є застосування стратегічного підходу, який передбачає якісне освоєння інвестицій для відбудови з урахуванням європейської орієнтації в питаннях регіонального та економічного розвитку, визначення конкурентних переваг.

Президентом України було сформовано ряд пріоритетів відбудови території, а саме [1-2]:

- формування вільного середовища для розвитку малого та середнього бізнесу яке передбачає створення необхідного податкового регулювання;
- проведення реформ у сфері цифрових та безпекових технологій, судової та антикорупційної сфери.

Такі заходи сприятимуть розвитку та відновленню малого та середнього бізнесу, що дозволить знизити рівень безробітного населення на цих територіях, сприятиме наповненню місцевих бюджетів, задоволенню потреб споживачів. Інвестування у відновлення великих промислових підприємств необхідно здійснювати після ґрунтового аналізу доцільності таких реформ.

Важливим є створення відповідного забезпечення щодо цільового використання отриманих коштів, їх доцільність впровадження та заходи щодо притягнення до відповідальності осіб за їх нецільових розподіл. Прозорість здійснення таких операцій, зниження рівня корупції та тінізації економіки є

одним з головних факторів інвестиційного клімату в державі та створення її позитивного іміджу [3]. Оскільки на сьогодні в Україні відсутні механізми узгодженості економічних інструментів щодо впровадження енергоефективних, екологічних та ресурсозберігаючих технологій, системності таких програм.

Розроблені стратегії на різних рівнях мають більш декларативний характер ніж дієвий, тому доцільно їх переглянути. Нові умови формування підприємництва які засновані на використанні цифрових технологій повинні впроваджувати в свою діяльність заходи щодо прискорення ділових процесів за рахунок використання відповідного програмного забезпечення.

Повоєнне відновлення підприємницької діяльності потребує відповідного забезпечення з боку держави та іноземних партнерів. Відновлення та розвиток деокупованих територій в залежності від регіону та ресурсного стану підприємництва потребує різних підходів та фінансових коштів.

*Список використаних джерел:*

1. Ekonomichne vidnovlennia Ukrainy pislia viiny [Economic recovery of Ukraine after the war]. Analitishniy portal «Slovo i dilo» - Analytical portal «Slovo i Dilo». Retrieved from: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/02/novyna/ekonomika/ekonomichne-vidnovlennya-ukrayiny-pislya-vijny-radi-prezentuvaly-plan> [in Ukrainian].

2. Ekonomika viiny ta povoiennyi ekonomichni rozvytok Ukrainy: problemy, priorytety, zavdannia [War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks]. Hromadskyi prostir - Public space. Retrieved from: [https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#\\_ftn7](https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya#_ftn7) [in Ukrainian].

3. Ivanov, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovleuiya I rozvitok krain pislya zbroinih konfliktiv ta voen nevtracheni mozlivosti dlya Ukraini [Economic recovery and development oountries after armed conflicts and wars: Ukraine's opportunities that have not lost yet]. Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine, 1 (686), 75-89. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075> [in Ukrainian].

**Костюкевич А.М.**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва,*

*Національний університет водного*

*господарства та природокористування,*

*м. Рівне*

## **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне вторгнення росії на територію України спричинило негативний вплив на функціонування та розвиток бізнесу і завдає величезних втрат економіці країни.

Згідно результатів дослідження бізнес-середовища за період повномасштабної війни, власники та СЕО малого та середнього бізнесу виявили низку проблем, з якими стикнулися у своїй роботі, а саме:

- ✓ непрогнозованість розвитку ситуації в Україні,
- ✓ мала кількість платоспроможних клієнтів,
- ✓ непередбачувані дії держави,
- ✓ відсутність кваліфікованих працівників,
- ✓ обмежений доступ до фінансових ресурсів
- ✓ недоступність кредитів та ін. (рис.1).



**Рис. 1 Проблеми сучасного бізнесу [1]**

Водночас ефективна робота бізнесу під час війни сприяє зайнятості, забезпечує населення необхідними товарами та послугами, а сплата податків є важливим джерелом наповнення бюджетів різних рівнів. Тому держава здійснює активну підтримку з метою створення сприятливих умов для організації та ведення власного бізнесу.

Основний нормативно-правовий документ, що визначає правові засади державної політики у сфері підтримки бізнесу – Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2]. Згідно з нормами якого, державна підтримка включає фінансову, інформаційну, консультаційну та ін.

В умовах війни важливим напрямком державної політики є фінансова підтримка, яка реалізується такими інструментами як кредитування, інвестування, надання фіскальних пільг, надання грантів, підтримка релокації бізнесу та ін. Для реалізації такої підтримки Уряд прийняв низку нормативно-правових документів, які стосуються заходів та програм підтримки розвитку бізнесу під час дії воєнного стану. Щоб зменшити нестачу фінансових ресурсів було модернізовано програму «Доступні кредити 5–7–9 %», яка робить акцент на інвестиційне кредитування, а саме залучення інвестицій у реальний сектор економіки [3]». Крім того, були ухвалені законодавчі норми, які дають можливість підприємствам оборонно-промислового комплексу брати участь у програмі доступних кредитів [4].

Ще одним інструментом фінансової підтримки є надання державних гарантій на портфельній основі. З цією метою КМУ прийняв постанову, в якій передбачено продовження терміну дії державних гарантій до 10 років для кредитів, які залучаються для відбудови основних засобів, що були повністю або частково зруйновані внаслідок воєнної агресії[5]. Також кредити під державні гарантії зможуть отримати суб'єкти підприємництва, що провадять діяльність у сфері переробної промисловості, за всіма КВЕДами секції С.

Фінансова підтримка бізнесу через надання грантів є одним з найбільш ефективних інструментів. Потужним грантовим проектом став урядовий проект «єРобота» [6], в межах якого можна отримати кошти на відкриття або розвиток бізнесу за напрямками: мікрогранти для створення власного бізнесу; гранти для розвитку переробного підприємства; державне фінансування закладки саду; кошти для розвитку тепличного господарства; грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ; кошти на навчання ІТ-спеціальностям. Також запущені грантові програми для підтримки ветеранів у започаткуванні чи розвитку власного бізнесу [6]. За підтримки Міністерства цифрової трансформації була запроваджена грантова програма, в межах програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» [7]. З метою покращення умов ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, Національний банк України запровадив пакет пом'якшення валютних обмежень, а саме скасування валютних обмежень для імпорту робіт та послуг, можливість переказу коштів за кордон за лізингом та ін. [8].

В межах податкової підтримки для суб'єктів господарювання на території індустріальних парків запроваджено фіскальні пільги, які сприяють залученню іноземних інвестицій та створюють перспективи для українських виробників щодо переміщення підприємств на територію індустріальних парків, відновлення роботи та створення робочих місць в умовах воєнного часу [9].

Важливою ініціативою уряду щодо підтримки бізнесу, є програма релокації українських виробництв [10]. Згідно цієї програми держава допомагає у реалізації логістичних потреб, розселенні працівників і підборі нових співробітників. Отже, Урядом нашої країни було запроваджено цілий комплекс інструментів державної підтримки розвитку бізнесу в умовах війни. Завдяки таким діям бізнес почав розвиватися, відкривати нові напрямки діяльності, забезпечувати зайнятість населення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2024 рік. 86 с.
2. Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22. 03. 2012 р. № 2452-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
3. Доступні кредити 5-7-9 %» / Урядовий портал, 01.05.2024 URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientovuie-prohramu-dostupni-kredyty>.
4. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до Закону України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» щодо врегулювання деяких питань здійснення ринкового нагляду та відповідальності суб'єктів господарювання : Постанова ВРУ від 14.07.23. № 3268-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3268-IX#Text> (дата звернення: 29.09.2024)
5. Фінансова підтримка бізнесу через інструмент портфельних гарантій / Урядовий портал, 30.05.2024 URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_uriad\\_udoskonativ\\_finanso](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_uriad_udoskonativ_finanso)
6. Офіційний сайт міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-4>.
7. 10 000 євро для малого бізнесу: отримайте грант від EU4Business. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayt...>
8. Про внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18 : Постанова НБУ від 03.05.2024 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0056500-24#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
9. Про схвалення стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2023 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24. 02. 2023 р. № 176-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/176-2023-%D1%80> (дата звернення: 30.09.2024).
10. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету міністрів України від 25.03.2022 р. № 246-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.

**Кузьмін Д.В.**

*к.ю.н., старший викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,  
Ніжинський агротехнічний інститут НУБіП України,*

*м. Ніжин*

**Весперіс С.З.**

*к.е.н., доцент,*

*викладач ВСП Класичний фаховий коледж*

*Сумського державного університету*

*м. Конотоп*

## **РОЛЬ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Роль малого та середнього бізнесу у розвитку вітчизняної економіки є визначною, адже сприяє розвитку підприємництва в Україні. Завдяки участі в ринкових відносинах малого та середнього бізнесу можливо реалізовувати інноваційні бізнес-проекти, розвивати стартапи, забезпечувати нові робочі місця, стимулювати розвиток нових технологій, товарів та послуг. Проте, не зважаючи на важливість існування у рамках вітчизняної економіки господарюючих суб'єктів малого та середнього бізнесу, варто відзначити, що в умовах останніх років, які характеризуються швидко змінними соціально-економічними процесами, виникає потреба у нових підходах до стимулювання та захисту бізнесу.

В умовах розвитку Індустрії 4.0. все актуальнішим стає питання наявності нових інструментів, що нададуть підприємцям доступ до ефективних і швидких механізмів захисту їх прав та інтересів. До таких інструментів можна віднести впровадження цифрових технологій у правову систему, розвиток альтернативних способів вирішення господарських спорів, оновлення законодавства із урахуванням досягнень сучасного процесу цифровізації, а також інноваційні методи захисту інтелектуальної власності.

Важливим аспектом у напрямку інноваційного розвитку процесів правового захисту малого та середнього бізнесу в Україні є діджиталізація правової системи. Розвиток сучасної електроніки, цифрових програмних продуктів, мобільного інтернету створюють сучасний стиль організації сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи підприємцям нові можливості для ведення справ, а державним органам — спрощення процесів регулювання та контролю. Як відмічають ряд дослідників, підприємства і суспільство переживають процес численних перетворень що змушує їх діяти в рамках більш широких складних економічних систем. [1]. Рушійними силами зазначених перетворень і є діджиталізація правової системи, яка відкриває широкий спектр нових механізмів захисту прав підприємців, зокрема через впровадження електронних сервісів, платформ для онлайн-врегулювання спорів. Сучасні

підходи до захисту малого та середнього бізнесу в рамках онлайн-платформи для врегулювання спорів стають усе більш популярними та ефективними інструментами у більшості країн світу. Онлайн вирішення спорів (ODR [2]) дозволяє бізнесу уникати довготривалих судових процесів, використовуючи цифрові платформи для ведення переговорів та вирішення конфліктів. Особливої популярності у світі подібні платформи вирішення спорів отримали серед суб'єктів підприємницької діяльності у сфері e-commerce [3]. Так, Американська асоціація юристів (ABA) відзначає, що ODR зокрема активно впроваджується в судових системах для допомоги у розгляді справ [4], що полегшує юридичне регулювання конфліктів на різних рівнях.

Цікавим також є сучасний досвід впровадження ODR у Китаї. У зв'язку із постійно зростаючою роллю у економіки КНР підприємств малого та середнього бізнесу активно розвивається практика заключення смарт-контрактів та при вирішенні виникнутих господарських спорів звернення до "розумних" судів [4], що дозволяє представникам бізнесу значно економити кошти та час. Китайській програмний продукт дозволяє у ході розгляду справи ідентифікувати учасників процесу на основі розпізнання голосу, проводити аналіз справ та проводити перевірку інформації у реальному часі порівнюючи її із базами даних у реальному часі [5]. Подібні технології отримують у світі все більшу популярність, що свідчить про їх актуальність для вирішення у дистанційному режимі комерційних і фінансових конфліктів, що тим самим сучасність формує глобальний тренд на збільшення ролі цифровізації правових процесів.

Україна також є активною учасницею цифровізації судової сфери, активно впроваджуючи концепцію e-Суду, яка полягає у програмних можливостях для позивачів подавати позови, отримувати електронні документи, подавати докази, сплачувати штрафи, ознайомлюватися з матеріалами електронної судової справи та розглядати справи за допомогою онлайн [6]. Подібний підхід з боку Міністерство цифрової трансформації України спрощує для українського бізнесу доступ до правосуддя, надає додаткові ефективні інструменти прозорості та контролю з боку громадянського суспільства та дає для суб'єктів підприємництва гнучкий та зручний за часом режим розгляду справ.

Також важливим для сучасного супроводження бізнесу є розвиток електронного документообігу, як є важливий елемент діджиталізації бізнес-процесів, що у свою значно спрощує взаємодію підприємців із державними органами. Завдяки можливості подавати документи в електронній формі, підприємці можуть уникнути бюрократичних затримок, скоротити витрати часу та зменшити кількість помилок у процесі заповнення та подання звітності.

Процес організації електронного документообігу за допомогою цифрових платформ ефективно можливо реалізувати за допомогою програмного продукту Zoho WorkDrive. Застосунок дозволяє здійснювати інтеграцією з мобільними додатками та надає можливість проводити колективну роботу в умовах реального часу з можливістю контролю доступу до документів, що є важливим для забезпечення безпеки та прозорості бізнес-процесів. Сучасний програмний застосунок PandaDoc [8] спеціалізується на електронних підписах та управлінні

контрактами, що робить її ключовою платформою для юридично та економічно важливих документів, які пов'язані із ефективними інструментами захисту бізнесу. Обидві платформи пропонують можливості для збереження, пошуку та відстеження версій документів, що критично важливо для забезпечення безпеки малого та середнього бізнесу.

В Україні електронний документообіг також активно розвивається і впроваджується на різних рівнях бізнесу та державного управління за допомогою програмних продуктів таких як: Вчасно, М.Е.Дос, Paperless. Також важливу роль серед відомих рішень у сфері електронних сервісів відіграє застосунок "Дія", який дозволяє підприємцям реєструвати бізнес, подавати податкові декларації та отримувати юридичні консультації онлайн.

Отже, діджиталізація правової системи відіграє вирішальну роль у розвитку та захисті малого і середнього бізнесу в Україні. Впровадження електронних документів, платформ для онлайн-врегулювання спорів, а також автоматизація обміну інформацією між бізнесом і державними органами сприяє підвищенню ефективності правового захисту підприємців. Завдяки цифровим інструментам, процеси взаємодії бізнесу з державною владою стають більш прозорими, швидкими та економічно вигідними.

#### Список використаних джерел:

1. Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. 2020. Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7): 29-41. <http://doi.org/10.22215/timreview/1373>
2. Bakhramova, M. (2022). ODR (Online Dispute Resolution) System as a Modern Conflict Resolution: Necessity and Significance. *European Multidisciplinary Journal of Modern Science*, 4, 443-452.
3. Abedi, F., Zeleznikow, J., & Bellucci, E. (2019). Universal standards for the concept of trust in online dispute resolution systems in e-commerce disputes. *International Journal of Law and Information Technology*, 27(3), 209-237. <https://doi.org/10.1093/ijlit/eaz005>
4. Kirkwood, J. M., & Chaisse, J. (2022). Smart Courts, Smart Contracts, and the Future of Online Dispute Resolution. *Stanford Journal of Blockchain Law & Policy*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4344466](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4344466)
5. Блажівська Наталія. Цифрова трансформація судочинства: міжнародний досвід та висновки для України. Офіційний сайт Верховного Суду України. [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/2023\\_prezent/Prezent\\_Cifrova\\_transformacia.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/2023_prezent/Prezent_Cifrova_transformacia.pdf)
6. Цифровізація судової сфери: працюємо над оновленою концепцією е-Суду. Урядовий портал. <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-sudovoi-sfery-pratsiuemo-nad-onovlenoiu-kontseptsiuu-e-sudu>
7. Korobeinikova, T., & Pustovit, I. (2022, January). Analysis of modern document systems. In *Sworld-Us Conference proceedings*. No. usc09-01, pp. 20-23.



*Листопад Є.І.*  
*здобувач ступеня PhD третього (освітньо-наукового)*  
*рівня вищої освіти,*  
*ПВНЗ «Європейський університет»,*  
*м. Київ*

## **ВПЛИВ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ НА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ**

Сучасні технології змінюють світ. Зокрема, такою технологією став штучний інтелект, який в останні роки розвивається зі швидкістю «блискавки». Його вплив відчуває майже кожен житель планети в багатьох сферах життя від фінансів і виробництва до музики та розваг. Знакова подія – це перемога розробленої DeepMind програми на основі штучного інтелекту AlphaGo над чемпіоном світу з ігри Go (логічна настільна гра з глибоким стратегічних складом, виникла від 2 до 5 тис. років тому) в 2016 році.

Одночасно з розвитком ШІ спостерігаються і випадки протидії штучному інтелекту представниками суспільства, які починають відстоювати свої творчі і робочі права. На це існують свої причини, в тому числі правового характеру.

Так, Голівудська Гільдія Сценаристів наприкінці 2023 року завершила страйк проти штучного інтелекту. Страйк продлився 148 днів. Як повідомляє Reuters з посиланням на заяву профспілки, її члени досягли перегляду контракту з найбільшими студіями. Це підвищення оплати праці, збільшення внесків на охорону здоров'я та пенсійне страхування, а головне – контролю в питанні використання штучного інтелекту. Відповідно до угоди, яку закріплено юридично, встановлені, в тому числі правила, використання ШІ. Згідно домовленостей створені нейромережею матеріали не будуть вважатись вихідним матеріалом, хоча письменник може використовувати ШІ при наданні послуг з написання, якщо компанія дає згоду. Також Компанія зобов'язана повідомити автору, чи були матеріали, надані автору, створені за допомогою ШІ, ін.

Голівуд на сьогодні виявився не по зубах штучному інтелекту в юридичному сенсі. Але на даному прикладі ми чітко розуміємо, що правові аспекти напряму впливають на розвиток підприємницького середовища як в окремих випадках, так і в цілому. [1].

На сьогоднішній день розвинуті в технологічному плані держави поспішають побудувати на національному та міжнародному рівні політики правові базові аспекти регулювання технологій, пов'язаних з розвитком ШІ, в тому числі з врахуванням потенційних, створених використанням ШІ ризиків. Фахівці відмічають, що деякі методи використання нейромережі здатні нанести шкоду фізичному і психічному здоров'ю, порушити приватне життя людей, ін.

В базі даних Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР була створена в 1961 році з метою управління допомогою з боку США та Канади в рамках Плану маршала з реконструкції Європи після Другої Світової війни) на

початку 2024 року від 69 держав та територій, а також ЄС було презентовано вже більше тисячі документів політичного і стратегічного характеру, які складають основу регулювання ШІ. В результаті вони вже на сьогодні формують сучасне та майбутнє бізнес середовище.

Вказані документи визначають політику регулювання ШІ у відношенні 20 основних напрямків: корпоративне та державне управління, цифрова економіка, наука і технології, виробництво та підприємницька діяльність, освіта і інновації, ін. Державами-лідерами по розробці документів є США – 82, Великобританія – 61, Німеччина – 31, Франція – 34, Японія -25. В рамках ЄС таких документів прийнято всього 62. Від України на початок лютого 2024 року на сайті ОЕСР був лише один документ.

Для прикладу тільки в 2023 році комітети Палати представників і Сенату США провели майже три десятки слухань і подали більше 30 законопроектів, орієнтованих на ШІ. Це в доповнення до 50 законопроектів, презентованих протягом останніх чотирьох років на рівні окремих штатів. З метою створення належного підприємницького середовища план підвищення глобальної конкурентоспроможності США в розробці ШІ передбачає одночасно належний захист споживачів і співробітників. Для сприяння комплексному законодавству у відношенні ШІ був об'явлений новий процедурний підхід поза меж звичайного законодавчого процесу. Для цього узгоджено п'ять політичних принципів: безпека, підзвітність, підстави, прозорість і інновації. [2].

Україна також не може залишитись осторонь від світових тенденцій регулювання ШІ. Кабінет Міністрів України ще 02 грудня 2020 року прийняв розпорядження «Щодо схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні». Цей документ на дату його прийняття виглядає як досить сучасний і визначає мету, принципи і завдання розвитку технологій штучного інтелекту в Україні. Разом із тим, Концепція залишається не реалізованою. [3, с.1-12].

На порталі zakon.rada.gov.ua відсутні посилання на інші державні документи, які можливо, були прийняті з метою виконання концепції. Також відсутні будь-які проміжні звіти про її реалізацію як ключового і змістовного документу, в якому визначена державна політика регулювання штучного інтелекту.

Тобто, на відміну від передових технологічних держав, які документально визначили і підтвердили державну політику регулювання і розвитку штучного інтелекту, формуючи стале підприємницьке середовище, Україна на даний час демонструє досить скромні досягнення.

На практиці розвиток штучного інтелекту в нашій державі відбувається в хаотичному режимі, без визначення довготривалих державних чітко сформованих стратегічних цілей, що безперечно негативно впливає на формування підприємницького середовища в Україні.

Існує низка проблем, які сповільнюють розвиток нейронних мереж в нашій державі. Проблема нестачі інвестицій в області ШІ породжує обмеженість ринку праці для ШІ-спеціалістів. Хоча в Україні спостерігається кількість росту спеціалістів в області штучних нейромереж, ринок праці одночасно з тим

обмежений через нестачу компаній та організацій, які працюють в даному напрямку. Ситуація, яка складається викликає дисбаланс між попитом та пропозицією по розвитку ІІІ, що також впливає на виїзд за межі країни талановитих спеціалістів.

Однією із головних причин є низький рівень правового захисту інтелектуальної власності в країні, що безперечно є перешкодою для надходження інвестицій та впровадження інновацій, оскільки навіть ті інвестори та розробники ІІІ, які на свій ризик працюють в Україні, побоюються, що їх ідеї і технології будуть скопійовані і використані без їх згоди.

Впливають також на процес гальмування розвитку новітніх технологій соціальні і культурні фактори. Інколи спостерігаємо випадки суспільного сприйняття технологій ІІІ як негативного чинника через побоювання громадян в подальшому втратити робочі місця та приватність. Тобто наявність проблем із законодавством, відсутність чітко регульованих правових стандартів в напрямку розвитку ІІІ створює невизначеність та перепони для розвитку технологій і формування надійного підприємницького середовища в Україні.

Ми пропонуємо на початковому етапі розвитку ІІІ розробити як базову Національну Стратегію з впровадження штучного інтелекту, яка визначить пріоритетні напрямки розвитку, цілі, мету, міри підтримки та механізми координації дій всіх зацікавлених сторін. Стратегія повинна передбачати введення в дію законодавчих актів по захисту персональних даних та забезпеченню кібербезпеки в сферах використання штучного інтелекту, що включає в себе питання конфіденційності даних, загальні правила доступу до даних та заходи запобігання кіберзагрозам. Розробка та впровадження правових етичних стандартів в напрямках використання ІІІ повинні охоплювати принципи справедливості, прозорості, відкритості, та відповідальності в напрямках розробки і використання ІІІ.

Держава в першу чергу зацікавлена в правовому врегулюванні всіх питань, пов'язаних з розвитком ІІІ та повинна виступити як організатор і координатор процесу, створивши необхідні умови для розвитку сприятливого підприємницького середовища в Україні та економічного прориву в майбутне.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ялі М. Люди виграли раунд у ІІІ //Фокус. Електронний журнал. 2023. URL:<https://focus.ua/opinions/595635-lyudi-vyigrali-raund-u-ii-kak-chat-gpt-poterpel-porazhenie-v-bitve-za-rabochie-mesta>
2. Козьяков С. Якою має бути державна політика підтримки розвитку та стримування небезпеки штучного інтелекту //Дзеркало тижня. Електронний журнал. 2024. URL:<https://zn.ua/ukr/TECHNOLOGIES/jakoju-maje-butiderzhavna-politika-pidtrimki-rozvitku-ta-strimuvannja-nebezpeki-shtuchnoho-intelektu-chastina-druha.html>
3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 р. № 1556-р. С.12. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

**Малов Б.Є.**

*аспірант*

*Науковий керівник: **Топчій В.В.***

*д.ю.н., доцент,*

*професор кафедри кримінального права та процесу,*

*Державний податковий університет,*

*м. Ірпінь*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАПОБІГАННЯ ЕКОНОМІЧНІЙ ЗЛОЧИННОСТІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ**

У сучасних умовах збройних конфліктів економічна злочинність стає одним із найскладніших викликів, з яким стикаються держави. Військові дії руйнують не лише інфраструктуру та суспільний устрій, а й сприяють зростанню злочинної активності в економічній сфері. Використовуючи ослаблення державних інституцій, порушення законодавства та економічний хаос, злочинні елементи збільшують свій вплив, розширюючи сфери своєї діяльності, які включають нелегальні фінансові операції, контрабанду, корупційні схеми та інші форми незаконної економічної діяльності.

Однак світова практика свідчить, що існують дієві механізми боротьби з економічною злочинністю в умовах збройних конфліктів. Уряди різних країн, міжнародні організації та інші зацікавлені сторони розробили і впровадили комплексні заходи, спрямовані на запобігання таким злочинам. Важливим аспектом є адаптація законодавства та створення ефективних структур контролю за економічними процесами в умовах військових дій. Також значну роль відіграє міжнародне співробітництво, яке дозволяє забезпечити чітку координацію дій та належний обмін інформацією між державами та організаціями.

Однією з основних передумов для успішної боротьби з економічними злочинами під час збройного конфлікту є наявність ефективної правової бази. У багатьох країнах, що стикалися з війною, були прийняті спеціальні закони та нормативні акти, спрямовані на запобігання незаконним економічним операціям, корупції та контрабанді [1]. Наприклад, після війни в Боснії та Герцеговині, країна запровадила низку законодавчих ініціатив, спрямованих на запобігання відмиванню грошей та фінансуванню терористичних організацій. Завдяки співпраці з міжнародними організаціями, було розроблено ефективну систему фінансового моніторингу, що включала як державні, так і приватні органи. Відповідний досвід може слугувати прикладом для інших країн, які стикаються з подібними викликами.

Міжнародне співробітництво є важливим елементом у боротьбі з економічними злочинами, особливо під час збройних конфліктів. Однією з ключових організацій, що сприяє такому співробітництву, є ООН. Рада Безпеки ООН неодноразово приймала резолюції, які закликали країни-учасниці вживати заходів щодо запобігання фінансуванню терористичних організацій та незаконних збройних угруповань через економічну діяльність. Після конфліктів у Сирії, Іраку та Афганістані, ООН разом з Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Світовим банком ініціювали програми з відновлення економік цих країн, спрямовані на посилення фінансового контролю та боротьбу з корупцією. Це включало проведення аудитів державних ресурсів, навчання

місцевих кадрів для контролю за фінансовими потоками та створення спеціалізованих антикорупційних комісій. Прикладом успішної міжнародної співпраці є також Балканські країни після розпаду Югославії. Європейський Союз, надаючи фінансову допомогу країнам регіону, одночасно вимагав впровадження заходів, спрямованих на боротьбу з економічною злочинністю, зокрема через створення спеціальних інституцій для контролю за фінансовими операціями та реформування судової системи. Це дозволило значно знизити рівень корупції та незаконного обігу фінансів у цих країнах після завершення конфлікту [2]. Також, в останні десятиліття технології стали важливим інструментом у боротьбі з економічними злочинами, особливо в умовах військових дій. Блокчейн-технології, які забезпечують прозорість фінансових операцій, можуть бути використані для запобігання відмиванню грошей та контролю за розподілом державних ресурсів.

Технологія блокчейн виконує такі функції як: реєстрація транзакцій, ідентифікація користувачів та створення контрактів. Це усуває необхідність у банках. Проте такі зміни можуть суттєво вплинути на фінансовий сектор, оскільки він є однією з найважливіших частин національної економіки. Навіть часткова заміна банківської системи блокчейн-технологією може радикально змінити ситуацію в галузі, водночас значно підвищуючи її ефективність. Наприклад, в Афганістані, де після десятиліть конфлікту рівень корупції залишається високим, МВФ запровадив систему цифрового моніторингу фінансових потоків, яка дозволяє прозоро відстежувати використання міжнародної допомоги. Ця система знижує ризики корупції, оскільки всі транзакції відображаються в режимі реального часу і можуть бути перевірені незалежними спостерігачами [3]. Крім того, штучний інтелект (ШІ) відіграє дедалі важливішу роль у боротьбі з економічною злочинністю. ШІ дозволяє аналізувати великі масиви даних, що уможливорює швидке виявлення підозрілих фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з незаконною економічною діяльністю. У країнах, що переживають збройний конфлікт, це може допомогти швидко реагувати на нові загрози. Підтримка підприємців під час війни також є критично важливою для збереження економічної стабільності країни. Збройні конфлікти призводять до руйнування інфраструктури, що ускладнює роботу бізнесу, але підтримка малого та середнього бізнесу може допомогти уникнути повної економічної катастрофи.

Міжнародний досвід у запобіганні економічній злочинності під час збройного конфлікту показує, що ефективна боротьба з цими загрозами вимагає комплексного підходу, який включає правові, економічні, технологічні та організаційні заходи. Важливими факторами є тісне співробітництво з міжнародними організаціями, впровадження новітніх технологій та активна підтримка підприємництва в умовах війни. Ці заходи не тільки дозволяють зменшити рівень економічної злочинності, але й сприяють відновленню економічної стабільності після завершення конфлікту.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.
2. М. Мигаль, Моделі відновлення після руйнації: світові кейси для України. Інститут аналітики та адвокації. 29.06.2023. URL:<https://iaa.org.ua/articles/modeli-vidnovlennya-pislyarujnacziyi-svitovi-kejsy-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 29.09.2024).
3. Кудь А., Кучерявенко М., Смичок Є. Цифрові активи та їх правове регулювання у світлі розвитку технології блокчейн : монографія. Харків : Право, 2019. с 154.

*Мартинюк В.А.*  
*здобувачка вищої освіти*  
*факультету економіки, менеджменту та психології*  
*Науковий керівник: Підкамінний І.М.*  
*к.е.н., доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту,*  
*Державний торговельно-економічний університет*  
*м. Київ*

## **ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Малий і середній бізнес (МСБ) є важливою складовою економіки України, забезпечуючи близько 70% зайнятості у приватному секторі та формуючи 55% валового внутрішнього продукту (ВВП). У контексті війни та майбутнього відновлення, його підтримка набуває великого значення для забезпечення економічної стабільності та подальшого розвитку країни. В Україні вже створено ряд правових і фінансових інструментів для підтримки МСБ, але є очевидна потреба в їх подальшій адаптації та вдосконаленні, щоб відповідати новим викликам, зокрема доступу до фінансування, цифрової трансформації підприємств та розширення доступу до міжнародних ринків для підвищення конкурентоспроможності.

Основним законодавчим актом, що регулює підтримку МСБ, є Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» (№ 1774-VIII). Цей закон визначає основні напрями державної підтримки, включаючи фінансову допомогу, консультаційні послуги та інші форми підтримки. У відповідь на виклики війни до цього закону було внесено низку змін, зокрема запроваджено пільги для підприємств, які постраждали від бойових дій. Серед таких заходів – відстрочення податкових платежів і звільнення від штрафів. Проте для підвищення ефективності закону необхідно деталізувати критерії, за якими визначаються підприємства, що потребують допомоги, і запровадити прозору систему розподілу фінансових ресурсів. Це сприятиме швидшому наданню допомоги і зменшить рівень бюрократії.

Фінансова підтримка є життєво важливою для збереження та розвитку МСБ. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» дає підприємцям змогу отримувати доступ до пільгових кредитів. В умовах війни програма була адаптована, щоб враховувати воєнні реалії, зокрема можливість отримання кредитів на пільгових умовах для підприємців, які постраждали від бойових дій. Для вдосконалення фінансової підтримки було б доцільно запровадити спеціальні гранти для компаній, що займаються відновленням інфраструктури або виготовляють критично важливі товари. Створення фонду для компенсації втрат через військові дії, фінансованого за рахунок державного бюджету, міжнародних

донорів та інвестицій, сприятиме зменшенню фінансових ризиків. Фонд зможе допомогти підприємствам, які зазнали збитків, або були змушені перемістити виробництво із зон бойових дій, що, своєю чергою, підвищить їхню стійкість та здатність відновитися.

Окрім фінансової допомоги, важливим є спрощення адміністративних процедур для МСБ. Платформа «Дія» вже значно спростила процеси реєстрації бізнесу та подання звітності, знизивши бюрократичні бар'єри. Але в умовах війни та відновлення необхідно продовжити цю тенденцію. Запровадження додаткових онлайн-сервісів, таких як автоматизовані платформи для отримання ліцензій на специфічні види діяльності — зокрема, в галузях будівництва, охорони здоров'я та харчової промисловості, стане важливим кроком до спрощення адміністративних процедур для МСБ. Це сприятиме більшій ефективності ведення бізнесу в Україні.

Міжнародні організації, зокрема Європейський Союз та Світовий банк вже активно сприяють підтримці українського бізнесу. В рамках програми EU4Business, Європейський Союз та уряд Німеччини вже реалізували кілька грантових ініціатив для підтримки українського бізнесу. Програма пропонує гранти до €25,000 для МСБ, включаючи 100 грантів по €10,000 для підприємств, що відзначаються експортним потенціалом і інноваційними можливостями. Продовження і розширення міжнародної підтримки є критично важливим, оскільки вона дозволяє забезпечити стійкість МСБ, що є ключовими для економічного відновлення країни, особливо в контексті програм, спрямованих на підтримку інноваційних підприємств і стартапів. Створення спеціальних грантових програм для молодих підприємців та стимулювання міжнародних інвестицій у розвиток інфраструктури та технологій можуть бути ініційовані державними органами, такими як Міністерство економіки, та міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз і Світовий банк, що матиме довгостроковий позитивний ефект.

Одним із викликів для України є приведення правової системи у відповідність до умов війни та процесу післявоєнного відновлення. Для ефективної підтримки МСБ, важливо впровадити законодавчі зміни, які спростять процедури отримання допомоги, зменшать бюрократичне навантаження та стимулюватимуть інновації. Однією з пропозицій є створення єдиного електронного реєстру субсидій і грантів. Цей реєстр має бути легкодоступним для всіх підприємців і містити повну інформацію про всі доступні програми фінансування, включаючи умови, критерії відбору та процедури подачі заявок. Реєстрація в системі має бути спрощеною, що дозволить підприємцям легко знаходити та використовувати можливості, які їм підходять. Для реалізації цієї ініціативи необхідно внести зміни до законодавства, які визначатимуть порядок функціонування реєстру. Наприклад, можна ввести поправки до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», які б конкретизували, що реєстр повинен містити інформацію про всі доступні програми фінансування, умови їх отримання, а також критерії відбору заявників. Зміни можуть також передбачати

обов'язок державних органів, таких як Міністерство економіки та Державна служба статистики, регулярно оновлювати інформацію в реєстрі, щоб забезпечити його актуальність та доступність. Крім того, варто визначити процедури захисту даних підприємців, які будуть подавати заявки на отримання фінансової допомоги, аби забезпечити конфіденційність та безпеку їх інформації.

Другою ініціативою є впровадження механізму автоматизованого отримання ліцензій та дозволів, оскільки багато підприємців стикаються з труднощами під час отримання ліцензій, що затримує розвиток їх бізнесу. Для цього необхідно внести зміни до законодавства, зокрема в Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», щоб дозволити електронну подачу заявок на ліцензії та впровадити електронний реєстр ліцензій. Це полегшить перевірку та обробку заявок. Інтеграція з існуючими платформами, такими як "Дія", забезпечить швидкий доступ до всіх необхідних документів. Залучення експертів у галузі інформаційних технологій і правознавства допоможе створити ефективну систему, яка зменшить час на отримання ліцензій та знизить бюрократичні перешкоди.

Отже, правові та фінансові інструменти підтримки малого і середнього бізнесу потребують подальшого вдосконалення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Оновлення цих механізмів є критично важливим для забезпечення економічної стабільності та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, що, у свою чергу, стимулюватиме відновлення економіки та її модернізацію в умовах нових викликів. Ефективне впровадження цих інструментів сприятиме не лише стабілізації економіки, але й її поступовому зростанню та модернізації у майбутньому.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України: Інформація про програми фінансової підтримки. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_zh\\_chas\\_dii\\_voiennoho\\_stanu\\_pidpriiemtsi\\_otri\\_mali\\_60\\_317\\_kreditiv\\_na\\_2375\\_mlrd\\_grn\\_zh\\_programoiu\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9-4780](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennoho_stanu_pidpriiemtsi_otri_mali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrd_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780)
3. Офіційний сайт платформи «Дія»: Інформація про електронні послуги для бізнесу. URL: <https://business.dii.gov.ua/>
4. Програма «EU4Business»: Гранти для відновлення і розвитку малого та середнього бізнесу. URL: <https://eu4business.org.ua/news/the-second-wave-of-the-eu-and-german-grant-programme/>
5. Програма «EU4Business»: EU4Business надасть підприємцям 30 грантів до 25 000 євро. URL: <https://eu4business.eu/news/we-are-pleased-to-announce-the-launch-of-large-grants-worth-25000-from-eu4business-for/>



**Мірко Н.В.**

*к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Павлишина Н.І., Кулик С.А.**

*здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
освітньої програми «Публічні фінанси»,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **ВПЛИВ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Питання впливу законодавчих змін на розвиток українських МСБ є надзвичайно актуальним з огляду на сучасні економічні виклики. Перш за все, важливо зазначити, що малі та середні підприємства (МСБ) становлять значну частину української економіки, забезпечують важливу частину зайнятості та впливають на динаміку розвитку [1].

Законодавчі ініціативи, що впливають на МСБ, можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони можуть створити сприятливі умови для розвитку бізнесу шляхом спрощення процедур реєстрації, оподаткування та ліцензування. Як наслідок, це може спонукати підприємців бути більш активними, залучати інвестиції та сприяти інноваціям [3].

З іншого боку, існують серйозні проблеми, пов'язані з правовою нестабільністю та бюрократичними перепонами. Часті зміни правил гри призводять до невизначеності для підприємців і знижують їхню готовність інвестувати в розширення бізнесу та впровадження нових технологій. Крім того, недостатня підтримка з боку держави, а також корупція та неефективність адміністративних органів є серйозними бар'єрами для розвитку МСБ.

Іншим важливим аспектом є роль держави у розвитку інфраструктури підтримки бізнесу. Це стосується не лише правової реформи, але й освітніх програм, доступу до фінансування, консультаційних послуг та розвитку бізнес-інкубаторів.

Мале та середнє підприємництво (МСБ) в Україні є важливим компонентом економіки, що забезпечує зайнятість, стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність. Однак, зміни в законодавстві можуть суттєво впливати на цю сферу, створюючи як можливості, так і виклики для підприємців. Дослідження проблем та перспектив, пов'язаних із законодавчими змінами, є ключовим для розуміння того, як покращити умови для ведення бізнесу в Україні [2].

Позитивні зміни акцентують увагу на спрощенні процедур, зниженні податків і доступі до фінансування, які можуть стимулювати розвиток МСБ.

Негативні зміни вказують на проблеми, такі як нестабільність законодавства, бюрократія та корупція, що заважають підприємцям.

Таблиця 1.1

**Вплив законодавчих змін на розвиток МСБ в Україні**

<b>Аспект</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>Позитивні зміни</b>	
Спрощення реєстраційних процедур	Зменшення бюрократії у процесі реєстрації бізнесу дозволяє швидше розпочати підприємницьку діяльність.
Зниження податків	Введення пільгових умов оподаткування для МСБ сприяє збільшенню прибутків та реінвестуванню.
Доступ до фінансування	Поява нових програм підтримки МСБ, зокрема кредитування, допомагає підприємцям отримувати необхідні ресурси.
<b>Негативні зміни</b>	
Нестабільність законодавства	Часті зміни в правилах ведення бізнесу можуть викликати невизначеність та знижувати інвестиційну привабливість.
Бюрократичні бар'єри	Наявність складних процедур та вимог затримує процеси ведення бізнесу та заважає розвитку.
Корупція та неефективність	Проблеми з корупцією на різних рівнях державного управління негативно впливають на підприємницьке середовище.
<b>Перспективи</b>	
Реформа підтримки МСБ	Необхідність розробки та реалізації комплексних програм підтримки малого та середнього бізнесу для підвищення його конкурентоспроможності.
Освітні програми для підприємців	Впровадження освітніх ініціатив, що надають знання та навички, необхідні для успішного ведення бізнесу.
Стимулювання інновацій	Заохочення інвестицій у нові технології та інновації може сприяти підвищенню продуктивності.

*Джерело:* складено автором

Отже, для забезпечення сталого розвитку малого та середнього підприємництва в Україні необхідно продовжувати вдосконалення законодавчого середовища, усунення бюрократичних бар'єрів, а також забезпечення більшої стабільності та передбачуваності в законодавчих змінах. Підприємці потребують підтримки з боку держави для адаптації до змінюваних умов ринку, що сприятиме загальному економічному зростанню країни.

*Список використаних джерел:*

1. Лазур П.Ю. Державне регулювання малого і середнього підприємництва. Львів: Новий Світ, 2006. 399 с.
2. Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу: монографія. /А.І. Бутенко, М.П. Войнаренко, В.І. Ляшенко та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 326 с.
3. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : монографія. / за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О. 2023. 568 с.

**Мірко Н.**  
*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування*  
**Кулик Я.**  
*здобувач вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет  
м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ПІДПРИЄМЦІВ В УКРАЇНІ**

Правовий захист підприємців в Україні є однією з ключових складових підтримки економіки та забезпечення стабільності бізнес-середовища. Ефективний правовий захист є необхідною умовою для функціонування малого і середнього підприємництва, яке є основою української економіки. Сьогодні, в умовах сучасних викликів, особливо воєнних дій, важливість правового захисту стає ще більш очевидною. Підприємці часто стикаються з різноманітними викликами, що стосуються як зовнішніх факторів (економічних криз, пандемій, політичної нестабільності), так і внутрішніх проблем, таких як недоліки законодавчого регулювання, складнощі з доступом до фінансів, неправомірні дії з боку державних органів. Тому забезпечення правового захисту є надзвичайно важливим для успішної діяльності підприємців.

Право на підприємницьку діяльність закріплено в Конституції України. Відповідно до ст. 42 Конституції України, гарантує право на зайняття підприємницькою діяльністю, що не заборонена законом. Саме ця стаття визначає обов'язок держави захищати права споживачів, здійснювати контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт. Тобто підприємці мають право оскаржувати дії чи рішення державних органів у судовому порядку, що забезпечує належний правовий захист їх інтересів.

Окрім Конституції України, питання правового захисту підприємців регулюються Господарським кодексом України, який містить визначення підприємництва та закріплює правові механізми державного регулювання економічної діяльності. Важливою складовою цього процесу є забезпечення системності та прозорості законодавства, що регулює підприємництво, а також створення умов для ефективного правового захисту підприємців.

Незважаючи на існування чіткої законодавчої бази, в Україні все ще залишаються низка невирішених проблем у сфері правового захисту підприємців. Однією з основних є нечіткість правових визначень та різниця між законною та незаконною підприємницькою діяльністю. Зокрема, існують труднощі у відмежуванні підприємницької діяльності від одноразових цивільно-правових угод, що призводить до неправомірного застосування податкового і кримінального законодавства до підприємців.

Додатково, державне регулювання підприємницької діяльності часто залежить від галузі та масштабу бізнесу. Наприклад, малі й середні підприємства мають різні умови функціонування та регулювання порівняно з великими корпораціями. Це відображається як у податковому законодавстві, так і в питаннях ліцензування та отримання дозволів на діяльність. Тому важливо створювати рівні умови для всіх суб'єктів підприємницької діяльності, незалежно від їх розміру.

Окрему увагу слід приділити захисту прав підприємців у кризових умовах, зокрема, під час пандемії COVID-19. Запроваджені обмежувальні заходи для запобігання поширенню коронавірусу призвели до значних втрат для малого та середнього бізнесу. Частина підприємств була змушена зупинити свою діяльність, що ускладнило фінансову стабільність та призвело до скорочення робочих місць. Уряд України в цих умовах прийняв низку програм, спрямованих на підтримку бізнесу. Постанова Кабінету Міністрів України № 534 від 27.05.2020 року передбачала створення Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків пандемії. Однією з ключових цілей програми було забезпечення підприємців доступом до фінансових ресурсів, що включало програму «Доступні кредити 5-7-9», механізми кредитних гарантій та зменшення витрат на ведення бізнесу. Такі заходи демонструють важливість державної підтримки та захисту підприємців у складних економічних умовах. Однак реальна ефективність таких ініціатив залежить від їхньої імплементації та доступності для суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для підприємців, що зумовило необхідність посилення правового захисту в цей складний період. Уряд України та міжнародні партнери вживають заходів для підтримки підприємств, які постраждали від бойових дій. Підприємцям надаються пільги у сплаті податків, спрощуються процедури отримання дозволів і ліцензій, а також запроваджуються програми компенсацій за втрату майна або доходів. Окрім того, існують механізми судового захисту, які дозволяють оскаржити неправомірні дії державних органів або отримати відшкодування за завдані збитки внаслідок воєнних дій.

Судовий захист є одним із найбільш поширених та ефективних засобів відновлення порушених прав підприємців. Конституція України (ст. 55) гарантує кожному право на оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб у судовому порядку. Це стосується також і суб'єктів підприємницької діяльності, які можуть захищати свої права в разі порушень з боку держави.

Цивільно-правовий захист передбачає відновлення порушених прав підприємців, наприклад, шляхом стягнення збитків, визнання недійсними рішень або контрактів. У Цивільному кодексі України також визначені механізми компенсації моральної шкоди, яка може бути завдана підприємцю внаслідок незаконних дій державних органів або третіх осіб. Кримінально-правовий захист застосовується у випадках, коли права підприємця порушуються через

кримінальні дії, такі як незаконне втручання у його діяльність або розкрадання майна. Кодекс України про адміністративні правопорушення також містить норми, що передбачають відповідальність за порушення прав підприємців на адміністративному рівні.

Перспективи розвитку правового захисту підприємців полягають у подальшому реформуванні законодавства, яке має бути більш гнучким і адаптованим до умов відбудови країни. Це включає покращення доступу до правосуддя, спрощення регуляторних процедур та створення спеціальних економічних зон для стимулювання бізнес-активності. Важливим є також розвиток співпраці з міжнародними організаціями для забезпечення додаткових гарантій та правового захисту інвесторів, що сприятиме залученню іноземного капіталу в економіку України.

Крім того, ключовим аспектом є стимулювання інноваційної діяльності та впровадження сучасних технологій. Підприємці, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, стикаються з новими викликами, такими як цифровізація, автоматизація процесів і зростаюча конкуренція на міжнародному ринку. Важливо не лише гарантувати правовий захист, але й створити правові рамки, що стимулюватимуть інновації, надійно захищатимуть права інтелектуальної власності та дозволятимуть бізнесу адаптуватися до нових умов. Водночас особливої уваги потребує забезпечення прозорості та передбачуваності правового середовища, аби підприємці чітко розуміли, які правила діють, як вони змінюються та які наслідки це матиме для бізнесу. Це стосується внутрішніх регуляторних вимог і міжнародних угод, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність. Прозорість процедур, зокрема в аспектах податкового регулювання та митного контролю, стане важливим фактором для зниження ризиків корупції та підвищення довіри до державних інституцій.

Підсумовуючи можна зазначити, що правовий захист підприємців в Україні є надзвичайно важливим для стабільного функціонування економіки. Конституційні гарантії, нормативно-правова база та державні програми підтримки створюють основу для ефективного захисту прав підприємців. Водночас, для досягнення максимальної ефективності, необхідно вдосконалювати законодавство, спрощувати адміністративні процедури та забезпечувати рівний доступ до правосуддя та фінансових ресурсів для всіх підприємців, незалежно від їх розміру та галузі діяльності.

*Список використаних джерел:*

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
3. Леонтєва Л.В. Правове забезпечення та проблеми захисту прав суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, 2013.
4. Кабінет Міністрів України Постанова від 27.05.2020 № 534 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text>.
5. Кримінально – процесуальний кодекс України від 28.12.60 № 1003 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-05/ed20100820#Text>.

*Павлова Т.О.*  
*к.ю.н., доцент,*  
*доцент кафедри кримінального права, кримінального процесу та*  
*криміналістики, ОНУ імені І.І. Мечникова; доцент*  
*кафедри економіки, права та управління бізнесом,*  
*Одеський національний економічний університет (за сумісництвом),*  
*м. Одеса*

## **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПРАВОПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні забезпечується Конституцією України, законами та іншими нормативними актами, серед яких визначальними є Закони України «Про підприємництво» від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ (далі – Закон України 07.02.1991 р № 698-ХІІ), «Про господарські товариства» від 10.09.1991 р. № 1576-ХІІ із змінами та доповненнями, Господарським кодексом України тощо.

Основним кодифікованим нормативно-правовим актом України, який регулює засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання є Господарський кодекс України (далі – ГК України) [1]. У ст. 42 глави 4 ГК України – «Господарська комерційна діяльність (підприємництво), підприємництво визначається як вид господарської діяльності, а саме як «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [1].

Згідно зі ст. 42 Конституції «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополюючим становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів» [2].

Зайняття незаконним підприємництвом тягне за собою відповідальність.

Відповідно до п. 22 ст. 92 Конституції України, «Виключно законами України визначаються: 22) засади цивільно-правової відповідальності; діяння, які є злочинами, адміністративними або дисциплінарними правопорушеннями, та відповідальність за них» [2].

Згідно зі ч. 1 та ч. 2 ст. 10 Закону України 07.02.1991 р. № 698-ХІІ «Підприємець зобов'язаний не завдавати шкоди навколишньому середовищу, не порушувати прав та інтересів громадян, підприємств, установ, організацій і держави, що охороняються законом. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність» [3].

Аналіз чинного законодавства України, що регулює підприємництво, не надає чіткого визначення терміну «незаконне підприємництво». Відповідальність за незаконне підприємництво може передбачатись такими кодифікованими нормативно-правовими актами як: Податковий кодекс (далі – ПК України), Кодекс України про адміністративні правопорушення (далі – КУпАП) та Кримінальний кодекс України (далі – КК України).

Стаття 164 КУпАП передбачає адміністративну відповідальність за порушення порядку провадження господарської діяльності, яка може проявитися у наступних формах: «уникнення державної реєстрації як суб'єкта господарювання; надання суб'єктом господарювання уповноваженому органу недостовірної інформації щодо відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства; відсутність ліцензії на здійснення певного виду господарської діяльності, яка є обов'язковою» [4].

У пункті 111.1 ПК України зазначено, що «за порушення законів з питань оподаткування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, застосовуються такі види юридичної відповідальності: фінансова; адміністративна; кримінальна». Наприклад, ст. 117 ПК України закріплює відповідальність за порушення особою встановленого порядку взяття на облік (реєстрації) у контролюючих органах [5] тощо.

На думку І. Шумейко, «Ознаками, які відрізняють фінансову відповідальність від адміністративної, є: суб'єкт відповідальності (переважно – суб'єкт господарської чи незалежної професійної діяльності, і в абсолютній меншості випадків – фізична особа без будь-якого статусу); виключно грошовий характер відповідальності; об'єкт порушення (суспільні відносини у сфері господарської діяльності, справляння обов'язкових платежів, праці і безпеки); в цьому виді відповідальності суд ніколи не є органом, який здійснює провадження щодо застосування таких санкцій, проте може бути органом стягнення» [6, с. 93].

Найбільш небезпечні діяння у розглянутій сфері передбачені у Розділі VII Особливої частини КК України – «Кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності» [7].

На нашу думку, «Кримінальні правопорушення у сфері господарської діяльності охоплюються широким родовим об'єктом, їх можна виокремити з урахуванням видового об'єкту на види: кримінальні правопорушення у сфері кредитно-фінансової, банківської та бюджетної систем України (статті 199, 200, 201, 201-1, 210, 211, 212, 212-1, 204 КК України); кримінальні правопорушення у сфері благодійної діяльності (ст. 201-2 КК України); кримінальні правопорушення, вчинені на організованих, ринках та енергетичному ринку шляхом маніпулювання (статті 222-1, 222-2 КК України); кримінальні правопорушення у сфері підприємництва, конкурентних відносин та іншої

діяльності суб'єктів господарювання (статті 203-1, 206, 209, 209-1, 213, 227, 229, 231 і 232 КК України); кримінальні правопорушення у сфері банкрутства (статті 218-1, 219, 220-1 КК України); кримінальні правопорушення у сфері використання фінансових ресурсів та обігу цінних паперів (статті 222, 223-1, 224, 232-1, 232-2 КК України); кримінальні правопорушення у сфері приватизації державного та комунального майна (стаття 233 КК України)» [8, с. 594].

Однією з найважливіших ознак, за якою кримінальна відповідальність відрізняється від адміністративної та фінансової, є настання судимості як правовий наслідок призначення кримінального покарання як найсуворішого виду державного примусу. Кримінальна відповідальність є найсуворішим видом юридичної відповідальності та настає за вчинення найнебезпечніших видів правопорушень – кримінальних правопорушень (кримінального проступку або злочину).

Таким чином, підприємництво є видом господарської діяльності, а саме самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Правове регулювання підприємництва забезпечується Конституцією України, Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами. За незаконне підприємництво може наставати фінансова, адміністративна або кримінальна відповідальність.

#### *Список використаних джерел*

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.02.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Конституція України: Основний закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. Дата оновлення: 11.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-X. Дата оновлення: 09.08.2024 р.
5. Податковий кодекс: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Шумейко І. Фінансова відповідальність: поняття, ознаки та співвідношення з суміжними поняттями. Юридичний вісник. 2023. № 6. С. 87-95.
7. Кримінальний кодекс України: Закон України від 05.04.2001 р. № 2341-III. Дата оновлення: 07.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
8. Павлова Т.О. Загальна характеристика кримінальних правопорушень у сфері господарської діяльності. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 22-23 вересня 2023 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 593-595.



**Петрів І.М.**

*к. н. держ. упр., адвокат,  
доцент кафедри менеджменту,  
Одеський державний аграрний університет,  
м. Одеса*

## **ПРОЦЕДУРНІ ПОРУШЕННЯ ПРИ СКЛАДАННІ АКТА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПОДАТКОВОЇ ПЕРЕВІРКИ ТА РОЗГЛЯДІ ЗАПЕРЕЧЕНЬ НА НЬОГО: ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ**

Взаємовідносини у сфері оподаткування регулюються Податковим кодексом України (ПКУ), зокрема у питаннях визначення податкових обов'язків платників, прав контролюючих органів та відповідальності за порушення. Даний аналіз спрямований на вивчення процедурних порушень, допущених податковим органом при складанні акту перевірки та розгляді заперечень на нього, що може впливати на правомірність податкових рішень. А саме, складання податковим органом за результатами розгляду заперечень акту перевірки в «новій редакції».

Стаття 19 Конституції України є одним із фундаментальних принципів діяльності органів державної влади. Відповідно до її положень, державні органи та їх посадові особи повинні діяти виключно в межах своїх повноважень, на підставі та у спосіб, передбачений Конституцією та законами України. Це правило є гарантією правової держави, яка забезпечує, що державні органи діють у рамках закону і не порушують права громадян або юридичних осіб.

Невиконання цього принципу призводить до юридичної недійсності рішень, прийнятих з порушенням процедури або за відсутності відповідних повноважень. У сфері податкового адміністрування це означає, що будь-які дії податкових органів, зокрема перевірки, прийняття податкових повідомлень-рішень чи складання актів перевірки, мають відбуватися чітко відповідно до визначених законом процедур. Будь-яке відхилення від цього порушує конституційний принцип і може бути підставою для визнання таких дій незаконними.

Короткий виклад обставин справи. На підприємстві було проведено документальну виїзну позапланову перевірку, за результатами якої встановлено порушення вимог чинного податкового законодавства. Не погоджуючись з таким висновком, підприємство звернулось до податкового органу із запереченнями на акт перевірки. За результатами розгляду заперечень податковий орган повідомив підприємство листом, який за змістом та формою був оформлений у вигляді акту податкової перевірки та був іменований податковим органом як «акт за результатами документальної виїзної позапланової перевірки у новій редакції». До зазначеного акту було додане податкове повідомлення-рішення (далі – ППР).

Не погоджуючись із таким рішенням податкового органу підприємство скористалось можливістю оскарження зазначеного ППР в судовому порядку. Звернення підприємства до суду ґрунтувалось на наступних тезах.

По-перше, «акт перевірки в новій редакції» був складений без належного пояснення правової природи даного документа, що позбавило платника податків можливості оскарження. Відповідно до ст. 86 ПКУ, такий акт повинен мати певний порядок складання та погодження, що було порушено.

По-друге, підставою для прийняття податкового повідомлення-рішення було саме нове формулювання акта перевірки, а не висновки за результатами заперечень. Це суперечить п. 58.1 та 86.8 ПКУ, де визначено, що податкове повідомлення-рішення повинно базуватися на висновках акта за результатами перевірки, а не його зміненої версії у вигляді «нової редакції».

По-третє, порушення процедури складання акта перевірки та розгляду заперечень має суттєві наслідки для платника податків. По-перше, оскарження податкового повідомлення-рішення стає ускладненим через невідповідність змісту рішення та акта. По-друге, дії податкового органу щодо складання «нової редакції» акта перевірки без належного інформування платника податків є порушенням процесуальних прав останнього.

Згідно з п. 86.7 ст. 86 ПКУ, платник податків має право подавати заперечення до акта перевірки. Відступлення контролюючого органу від вимог чинного законодавства щодо порядку, форми та змісту документів, що складаються за результатами розгляду заперечень, коли, замість висновку щодо заперечень, складено «нову редакцію» акта перевірки є протиправним. Це суперечить положенням абзацу 5 п. 6 розділу V Порядку, що вимагає від органу надання обґрунтованого письмового висновку на заперечення.

Слід звернути увагу, що актуальна судова практика щодо можливості податкового органу змінювати акт перевірки та викладати його в «новій редакції» відсутня. Тому, підприємство звертало увагу на інші висновки судів, що підтверджують позицію щодо недопустимості процедурних порушень з боку органів державної влади. Зокрема, на висновки Верховного Суду, викладені у постанові від 21.05.2019 р. по справі № 0940/1240/18 та від 25.05.2018 р. по справі № 2а-28/10/0870. Отже, поклавши в основу ППР висновки, що були зроблені за результатами розгляду заперечень та складання акту перевірки в «новій редакції» податковий орган допускає грубе порушення приписів ст. 86 чинного Податкового кодексу, щодо оформлення результатів перевірки [3].

Зазначений аналіз свідчить, що оформлення результатів розгляду заперечень у вигляді акту податкової перевірки у «новій редакції» є грубим порушенням чинного податкового законодавства з боку контролюючого органу. Це створює правову невизначеність для платника податків та є підставою для визнання недійсними податкових повідомлень-рішень, прийнятих на основі таких актів.

*Список використаних джерел:*

1. Податковий кодекс України.
2. Наказ Міністерства фінансів України від 20 серпня 2015 року № 727.
3. Рішення Одеського окружного адміністративного суду у справі №420/26188/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/116645592> (дата звернення 26.09.2024)

**Петровська О.Я.**  
здобувачка вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ  
Науковий керівник: **Погарченко Т.В.**  
к.ю.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародного, цивільного  
та комерційного права,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ

## **ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ**

Актуальність теми, що розглядається, полягає у потребі дослідження впливу на підприємницьку діяльність активного розвитку систем штучного інтелекту та визначення шляхів створення сприятливого правового середовища для українського бізнесу в умовах технологічного поступу.

Як свідчать результати дослідження «AI-екосистема України: таланти, компанії, освіта», проведеного у 2024 році за підтримки Міністерства цифрової трансформації, протягом останніх 10 років кількість фахівців у галузі штучного інтелекту в Україні зросла у 5 разів, а впродовж найближчих років варто очікувати зростання ще на 330%. До того ж, кількість компаній, що працюють у сфері штучного інтелекту, перевищила 240 у 2023 році, що робить Україну другою країною Центрально-східної Європи за цим показником [1].

Серед змін, спричинених впровадженням штучного інтелекту у підприємницьку діяльність, можна виділити насамперед скорочення співробітників через можливість виконання їхніх обов'язків інструментами штучного інтелекту, переорієнтацію на інвестиції у штучний інтелект замість інвестицій у персонал, програми перекваліфікації персоналу для опанування нових навичок, оновлення вимог під час працевлаштування, зростання потреби у профільних AI-фахівцях та появу абсолютно нових видів зайнятості, продуктів та послуг, пов'язаних із особливостями функціонування інновації, що передбачає і юридичні ризики.

Одним із основних викликів, зумовлених використанням штучного інтелекту, у сфері підприємництва є ризики конфіденційності. Оскільки штучний інтелект оперує на базі великих обсягів даних, його впровадження потребує захисту інформації відповідного рівня, проте на сьогодні подібні інструменти розвинені та застосовуються не достатньо, щоб гарантувати безпеку конфіденційності. Крім цього, питання допустимості використання автентичного вмісту, створеного людьми, без згоди автора для навчання генеративних систем штучного інтелекту є не врегульованим з боку українського законодавства, що

становить ризик як для авторів, так і для компаній, які можуть опинитися під звинуваченням у порушенні авторського права у разі необачного застосування інновацій. Поширення штучного інтелекту стало поштовхом до появи багатьох продуктів із новим змістом, спрямованих як на залучення функцій цього інструмента, так і на абстрагування від нього. Наприклад, з метою уникнення порушень авторського права відбувається розробка сервісів для обробки зображень, а також онлайн-просторів, ізольованих від вмісту, згенерованого штучним інтелектом, як-от електронна платформа Cara [2].

Разом із високим рівнем цифровізації та стрімким темпом впровадження у підприємництво новітніх технологій, варто відмітити слабкість нормативно-правового регулювання та неоднозначність тлумачення законодавства у цій сфері. На сьогодні інституційна система України, діяльність якої пов'язана зі штучним інтелектом, передбачає насамперед Міністерство цифрової трансформації та Експертно-консультаційний комітет з питань розвитку сфери штучного інтелекту, створений при Міністерстві у 2019 році. Основне завдання комітету визначається як підвищення конкурентоспроможності України у галузі штучного інтелекту [3]. Важливим досягненням у результаті спільної роботи Міністерства та Експертно-консультаційного комітету є розробка та оприлюднення у 2023 році Дорожньої карти з регулювання штучного інтелекту в Україні, де як основні цілі регулювання визначено створення можливостей виходу українського бізнесу на міжнародний ринок, формування культури саморегулювання підприємництва та іміджу України як цифрової нації, імплементація законодавства ЄС у сфері штучного інтелекту та захист прав людини від ризиків, пов'язаних із цією технологією [4].

Варто зауважити, що ЄС зробив важливий крок у напрямку розробки глобальних стандартів регулювання створення, використання та продажу систем штучного інтелекту, коли 13 червня 2024 року Європарламент проголосував за прийняття законопроєкту про штучний інтелект - Artificial Intelligence Act, що є першим комплексним нормативно-правовим актом щодо цієї технології у світі [5]. Для України, як країни, що стоїть на шляху євроінтеграції та технологічного розвитку, це означає потребу майбутньої імплементації цього акту у національне законодавство. Порівняно із Дорожньою картою з регулювання штучного інтелекту в Україні, що має більш м'який, дозвільний характер, європейське законодавство як основний пріоритет визначає можливість переконатись у безпечності, прозорості та недискримінаційності розробки й застосування систем штучного інтелекту. Тим не менш, згідно із Дорожньою картою, Україна прагне уникнути радикальних рішень та непередбачуваних наслідків у сфері регулювання штучного інтелекту саме завдяки аналізу результатів схожих практик на прикладах закордонного досвіду.

Окрім ЄС, ініціативу щодо законодавчого регулювання штучного інтелекту виявив Китай, оголосивши про підготовку майбутнього нормативного акту, подібного до Artificial Intelligence Act, згідно із яким до 2026 року у країні має бути сформовано понад 50 національних і галузевих стандартів. Нормативно-правове регулювання та інституційне закріплення у сфері штучного інтелекту

наявне у США, де у 2020 році набув чинності National AI Initiative Act, а також було створено Національний консультативний комітет зі штучного інтелекту [1, 6]. Проте більшість документів щодо штучного інтелекту на світовому рівні, наприклад, The G7 Hiroshima Artificial Intelligence Process (Хірошімський процес зі штучного інтелекту) [7], на сьогодні є добровільними та мають на меті формулювання бачення країн щодо подальшого запровадження правових інструментів впливу на технологію.

Розрив між розповсюдженням технології та розробкою правового підґрунтя щодо неї створює умови для недоброчесного та неправомірного застосування, однак навіть після набуття новим законодавством чинності на адаптацію підприємництва відводиться термін з метою створення можливості приведення інструментів штучного інтелекту у відповідність до встановлених вимог, що в ЄС, наприклад, становить 36 місяців для генеративних систем штучного інтелекту загального призначення. Отже, своєрідність впливу держави на використання у підприємстві сучасних технологій полягає у необхідності дотримання рівноваги між стимулюванням технологічного розвитку та обмеженнями задля запобігання потенційним загрозам як для самого бізнесу, так і для суспільства, що має знайти відображення в українському законодавстві, системі кібербезпеки та державних програмах.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ai-екосистема України: таланти, компанії, освіта. AI HOUSE. 19.06.2024. URL: <https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA.pdf>
2. About Cara. Cara App. URL: <https://blog.cara.app/about> (дата звернення: 02.10.2024)
3. Експертно-консультаційний комітет з розвитку сфери штучного інтелекту в Україні при Міністерстві цифрової трансформації України. URL: <https://ai.org.ua/uk/> (дата звернення: 28.09.2024)
4. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0\\_%D0%B7\\_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%A8%D0%86\\_%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96compressed.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%B7_%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A8%D0%86_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96compressed.pdf)
5. Document 32024R1689. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> (дата звернення: 28.09.2024)
6. The AI index report. Measuring trends in AI. Stanford University. 2024. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/>
7. G7 Hiroshima Process on Generative Artificial Intelligence. OECD iLibrary. 07.09.2023. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/g7-hiroshima-process-on-generative-artificial-intelligence-ai\\_bf3c0c60-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/g7-hiroshima-process-on-generative-artificial-intelligence-ai_bf3c0c60-en)

*Поліщук М.Г.*  
*к.ю.н., доцент,*  
*доцент кафедри права,*  
*Міжрегіональна Академія управління персоналом,*  
*Дніпровський інститут,*  
*м. Дніпро*

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПРАВАЗАСТОСОВНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ**

Розвиток лізингових відносин в Україні відбувався паралельно з розвитком ринкових відносин у всіх сферах економічної діяльності в новій Україні. В Україні законодавці прагнули прискорити темпи врегулювання зростаючих потреб суб'єктів господарювання у нових складних правовідносинах, які існували раніше в цивілізованому ринковому середовищі, але не мали правового підґрунтя в колишній пострадянській державі.

Такого прискореного врегулювання спіткала і доля лізингових правовідносин. Починаючи з 1997 року законодавець намагався надати правове значення лізингу та розмежувати його від оренди (фінансовий та оперативний лізинг), надати лізингу основні складові, визначити права та обов'язки та відповідальність сторін цих правовідносин, визначити специфічні особливості. Все це втілювалося у Законі України «Про лізинг» від 16.12.1997 р., у різних його редакціях. Натомість, цей закон мав безліч бланкетних норм і посилань на цивільне законодавство [1, с. 204–208] та недостатньо вимальшовував специфічність лізингових договорів із низки договорів, що вже були притаманні на той час підприємницькому середовищу. У зв'язку з вищенаведеним у 2021 році лізингові правовідносини отримали довгоочікувані революційні оновлення і Україна побачила новий Закон «Про фінансовий лізинг», яким викорінено масу правових колізій та недоліків минулої редакції.

Цікавість проблеми полягає в тому, що минуле законодавство про лізинг не дає чіткої однозначної відповіді, а її вирішення знаходиться в аналізі діючого законодавства часів попереднього законодавства про лізинг і це характеризується наступним:

1. Згідно з приписами ст. 2 Закону України "Про фінансовий лізинг" 1997 р. відносини, що виникають у зв'язку з договором фінансового лізингу, регулюються положеннями Цивільного Кодексу України (далі – ЦКУ) про лізинг, найм (оренду), купівлю-продаж, поставку з урахуванням особливостей, що встановлюються цим Законом.

2. Відповідно до приписів ч.ч. 2, 3, 4 ст. 806 ЦКУ [4, ст. 806] до договору лізингу застосовуються загальні положення про найм (оренду) з урахуванням особливостей, встановлених цим параграфом та законом. До відносин, пов'язаних з лізингом, застосовуються загальні положення про купівлю-продаж та положення про договір поставки, якщо інше не встановлено законом.

Особливості окремих видів і форм лізингу встановлюються законом. Ст. 628 ЦКУ [4, ст. 628] передбачено, що сторони мають право укласти договір, в якому містяться елементи різних договорів (змішаний). До відносин сторін у змішаному договорі застосовуються у відповідних частинах положення актів цивільного законодавства про договори, елементи яких містяться у змішаному договорі, якщо інше не встановлено договором або не впливає із суті змішаного договору. Таким чином, Закон України «Про фінансовий лізинг» та ЦКУ передбачають, що врегулювання окремих договорів змішаного договору лізингу покладається на положення ЦКУ, які регулюють договори оренди (найму) та купівлі-продаж (поставки) [5, с. 121–124]. Сам же Закон України «Про фінансовий лізинг» взяв на себе врегулювання специфічних положень фінансового лізингу, що не охоплюються вищенаведеними положеннями ЦКУ.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що ретельний аналіз законодавства, яке діяло на той час, дозволив би заповнити прогалини в попередньому лізинговому законодавстві, а саме в Законі України від 16 грудня 1997 року «Про лізинг» (Закон «Про фінансовий лізинг»). Правовий аналіз Закону дозволяє зробити висновок, що у разі розірвання договору лізингу лізингоодержувач набуває право на повернення лізингових платежів, внесених лізингодавцем в рахунок оплати вартості предмета лізингу, відповідно до частини 2 статті 693 Цивільного кодексу України. Водночас, якщо договір лізингу припиняється і лізингоодержувач повертає лізингове майно лізингодавцю, лізингодавець зобов'язаний повернути лізингові платежі, сплачені лізингоодержувачем лізингодавцю, відповідно до положень про двостороннє повернення. Цей висновок стосується лише договорів, укладених до прийняття нової редакції Закону України «Про фінансовий лізинг».

Оскільки це питання є дискусійним і не має офіційних коментарів з боку законодавця, пропонується доповнити Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16 грудня 1997 року (далі - «Закон про фінансовий лізинг») новою статтею 17, частиною 1. особливості припинення та дострокового розірвання договорів фінансового лізингу, укладених протягом строку дії, та визначення наслідків таких дій відповідно до висновків цієї роботи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Карпечкін Т.П. Договір фінансового лізингу: поняття та основні елементи. Актуальні проблеми держави і права. 2008. Вип. 38.
2. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 04.02.2021 № 1201-ІХ, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-ІV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
5. Малишко В.М., Микитюк М.С. Правова природа лізингу. Наукові праці Національного авіаційного університету. 2015. № 1 (34).
6. Принципи від 01.01.1994, «Принципи міжнародних комерційних договорів (Принципи УНІДРУА)», URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU94386>.
7. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року (укр/рос) ООН. Міжнародний документ від 11.04.1980, URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_003#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_003#Text). 693

**Протасова А.І.**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

**Овчарик Р.Ю.**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,  
Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ*

## **РОЛЬ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТУ У ФОРМУВАННІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Корупція є однією із головних перепон на шляху до прозорості та ефективної діяльності будь-якого підприємства. Це негативне явище, що залишає помітний слід на його репутації, фінансових результатах, а також підриває довіру з боку партнерів, інвесторів. Жодна сфера діяльності не є застрахованою від можливості використання корупційних схем на підприємстві, через це керівники підприємств повинні впроваджувати ефективні механізми для боротьби з цим.

Україна, протягом кількох десятиліть, веде активну боротьбу із корупцією. У Законі України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. [1] термін «корупція» пояснюється як зловживання службовими повноваженнями або можливостями, що надаються особі, з метою отримання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб. За даними «Transparency International», Індекс сприйняття корупції за 2023 рік зріс на 3 бали. [2] Це свідчить про позитивні зміни, однак проблема все ще залишається гострою і потребує подальших зусиль для її вирішення.

Питання боротьби з корупцією в приватному секторі України почали розглядатися лишень після приєднання країни до Кримінальної конвенції Ради Європи про боротьбу з корупцією та Конвенції ООН проти корупції (дата набуття юридичної чинності – 18.10.2006). Корупційні злочини на приватному підприємстві можна поділити на такі види: а) неправомірні дії, що вчиняються щодо юридичних осіб приватної сфери, б) підкуп-продажність усередині компанії, в) використання державними службовцями приватних комерційних структур для отримання неправомірної вигоди [3, с.19-20].

У чинному законодавстві України не передбачено ефективних управлінських та правових стимулів для приватного бізнесу, щодо впровадження практик доброчесності, внутрішньої антикорупційної політики, окрім базових вимог. Згідно із п. 2 ст. 62 Законом України «Про запобігання корупції» [1] юридичні особи зобов'язані складати антикорупційні програми лише у випадках, коли вони є учасниками державних закупівель, і вартість закупівлі товарів, робіт, послуг складає чи перевищує 20 мільйонів гривень. Попри те, міжнародна практика показує, що впровадження антикорупційної програми на



підприємствах приносить позитивні результати. Такі програми дозволяють виявляти та усувати передумови до корупційних дій, а також наслідки від них.

Незалежний аудит та антикорупційна програма на підприємстві тісно пов'язані між собою. Це допомагає в запобіганні корупції. Незалежний аудитор оцінює відповідність такої програми стандартам, передбаченими у законодавстві, ефективність для запобігання порушень. Аудитори не тільки перевіряють дотримання законодавчих норм, але й звертають увагу на ризикові чи підозрілі операції. Після проведення аудиту оприлюднюється звіт, що може підтвердити дотримання антикорупційної програми і таким чином підвищити довіру до цього підприємства.

У еру цифрових технологій було б дивно, якби новітні розробки не просочилися й у сферу аудиту. Блокчейн та штучний інтелект покращують якість аудиту. Блокчейн – це винятковий тип бази даних, що дозволяє тільки додавати нову інформацію. Коригувати чи видаляти її неможливо. Кожен запис у блокчейні криптографічно пов'язаний з попереднім записом, утворюючи ланцюг блоків. Завдяки такій структурі будь-які зміни стають очевидними. Це забезпечує прозорість діяльності. [4]

Підсумовуючи, можна з впевненістю сказати, що незалежний аудит є важливим при боротьбі із корупцією, адже відіграє одну з найголовніших ролей у формуванні та забезпеченні ефективності антикорупційних програм на приватних підприємствах. Аудит сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри з боку партнерів та інвесторів, а також забезпечує кращий контроль за внутрішніми процесами компанії.

#### *Список використаних джерел:*

1. Transparency International Україна. Індекс сприйняття корупції 2023 р.  
URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
2. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р. №1700-VII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
3. Брисковська О.М. «Основні чинники протидії корупції на приватних підприємствах». Харків. «Право». 2020
4. Binance Academy. Що таке блокчейн? URL:[https://academy.binance.com/uk/start-here?utm\\_campaign=googleadsxacademy&utm\\_source=googleadwords\\_int&utm\\_medium=cpc&ref=HDYANEES&gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMIpN6YxbPriAMVzdUWBR2gKxpWEAAYASAAEgI\\_z\\_D\\_BwE#blockchain](https://academy.binance.com/uk/start-here?utm_campaign=googleadsxacademy&utm_source=googleadwords_int&utm_medium=cpc&ref=HDYANEES&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIpN6YxbPriAMVzdUWBR2gKxpWEAAYASAAEgI_z_D_BwE#blockchain)

*Старченко А.Ю.*

*К.Ю.Н.,*

*старший викладач кафедри економіки,*

*права та управління бізнесом,*

*Одеський національний економічний університет,*

*м. Одеса*

## **ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ ЦИФРОВОЇ РЕЧІ**

Стрімкий розвиток цифрової економіки та зростання ролі нематеріальних благ вимагають вдосконалення правового регулювання таких об'єктів, як цифрові речі. Законодавче визнання та врегулювання цифрових речей стає необхідним для забезпечення належного функціонування правовідносин, захисту прав власників та учасників цифрового ринку, а також для гармонізації правового поля з потребами новітніх технологій.

Законом України «Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо розширення кола об'єктів цивільних прав» від 10 серпня 2023 р. № 3320-ІХ (далі – Закон), було легалізовано поняття цифрових речей [1]. Це створює простір для подальшого вдосконалення правового регулювання цифрових речей, що робить тему дослідження вкрай важливою для сучасної юридичної науки та практики. Згідно з Законом, ст. 177 Цивільного кодексу України викладено у новій редакції: «Об'єктами цивільних прав є речі, гроші, цінні папери, цифрові речі, майнові права, роботи та послуги, результати інтелектуальної, творчої діяльності, інформація, а також інші матеріальні та нематеріальні блага. Об'єкти цивільних прав можуть існувати у матеріальному світі та/або цифровому середовищі, що обумовлює форму об'єктів, особливості набуття, здійснення та припинення цивільних прав і обов'язків щодо них» [2].

У цивільному праві України поділ об'єктів на матеріальні та нематеріальні блага давно став важливим і традиційним аспектом, який допомагає зрозуміти різноманітність об'єктів цивільних прав. Цей поділ відображає сутнісні відмінності між об'єктами, які можуть існувати у матеріальному світі (матеріальні блага), та тими, які мають нематеріальний характер (нематеріальні блага). Видами матеріальних благ є речі, результати робіт, тварини, а результати інтелектуальної, творчої діяльності, інформація, цифрові речі, майнові права, особисті немайнові блага, послуги тощо є видами нематеріальних. Також погоджуємося з думкою Сліпченко С. О., який вважає, що за межами пари «матеріальні – нематеріальні блага» об'єкти цивільних прав існувати не можуть [3, с. 88]. Згідно зі змінами, внесеними до Цивільного кодексу України, було введено нове поняття – цифрова річ: «цифровою річчю є благо, що створюється та існує виключно у цифровому середовищі та має майнову цінність» (ст. 179-1 ЦК України) [2]. Цифрові речі за своєю природою є нематеріальними і можуть включати в себе такі елементи, як результати інтелектуальної, творчої

діяльності, інформацію, майнові права, безготівкові гроші, бездокументарні цінні папери, послуги та особисті немайнові блага. Однак правовий режим, який традиційно застосовується до речей у матеріальному світі, не відповідає природі та сутності цифрових речей, а значить, застосування до них положень про речі, як це передбачено ст. 179-1 ЦК України, не залежить від їх природних властивостей і сутності [4, с. 217].

Закріплене формулювання поняття «цифрова річ» викликає деякі питання. Так, по-перше, ст. 179-1 Цивільного кодексу України вводить поняття "цифрової речі," проте залишає відкритим питання про критерії для визначення майнової цінності таких благ. Це створює певні правові невизначеності, оскільки цифрові об'єкти можуть мати різний правовий режим залежно від їх природних властивостей. По-друге, відповідно до ст. 179 ЦК України, річ розуміється як предмет матеріального світу, який може бути об'єктом цивільних прав. Проте, з появою ст. 179-1, яка визначає «цифрову річ» як об'єкт, що існує виключно в цифровому середовищі, виникає питання щодо чіткого розмежування матеріальних та цифрових речей. Ч. 2 ст. 177 ЦК України зазначає, що об'єкти цивільних прав можуть існувати у матеріальному світі та/або цифровому середовищі, що підкреслює необхідність розмежування цих понять. Відсутність такого розмежування у ст. 179 ЦК України може призводити до юридичних колізій і складнощів у правозастосуванні. Щоб усунути цю проблему, пропонується змінити назву ст. 179 ЦК України на «Поняття матеріальної речі». Це дозволить чітко розмежувати матеріальні об'єкти, які існують у фізичному світі, і цифрові об'єкти, що регулюються ст. 179-1 ЦК України. Така зміна приведе законодавство у відповідність із ч. 2 ст. 177 ЦК України, що сприятиме більшій ясності та узгодженості між правовими нормами і забезпечить правильне застосування законодавства.

#### *Список використаних джерел:*

1. Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо розширення кола об'єктів цивільних прав: Закон України від 10.08.2023 р. № 3320-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3320-20#Text>
2. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#n1044>
3. Сліпченко, С. О. Місце об'єктів особистих немайнових правовідносин у системі об'єктів цивільного права / С. О. Сліпченко // Право і суспільство. – 2013. – № 6-2. – С. 87–92.
4. Сліпченко, С. О. Правовий режим цифрових речей в контексті вітчизняної концепції права власності / Сліпченко С. О., Сліпченко А. С. // Юридичний науковий електронний журнал. - 2024. - № 4. - С. 216-223.

*Янкевич Д.П.*

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*Чопко Х.І.*

*доцент кафедри трудового права юридичного факультету,*

*Львівський національний університет імені Івана Франка,*

*м. Львів*

## **МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Значна тривалість розгляду справ у судовому порядку та велика навантаженість на судові органи стали поштовхом до пошуку та застосування правниками альтернативних досудових способів вирішення трудових спорів, зокрема медіації. Знаковою подією, яка врегулювала питання медіації та на законодавчому рівні закріпила правовий статус медіатора, стало прийняття Закону України від 06.11.2021 № 1875-ІХ “Про медіацію”. В результаті цього були внесені зміни і до трудового законодавства України. Зокрема, відповідно до статті 222-1 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП України), трудовий спір між працівником і роботодавцем незалежно від форми трудового договору може бути врегульовано шляхом медіації відповідно до Закону України “Про медіацію” із врахуванням особливостей, передбачених трудовим законодавством [1]. Важливим актом, який закріплює інститут медіації на законодавчому рівні у Європейському Союзі є Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо деяких аспектів медіації в цивільних та комерційних справах від 21.05.2008 року (далі - Директива про медіацію) [2]. Попри те, що цією Директивою передбачалось застосування медіації до міжнародних спорів, більшість держав-членів ввели відповідні механізми і в національне законодавство [3, с. 192]. Одним з основних принципів, на яких базується процедура медіації, є принцип добровільності, який відрізняє її від інших способів вирішення трудових спорів, зокрема судового процесу. Відповідно до статті 4 Закону України “Про медіацію”, участь у медіації є добровільним волевиявленням учасників медіації. Ніхто не може бути примушений до врегулювання конфлікту (спору) шляхом медіації [4]. З цього випливає, що медіація можлива лише у випадку, коли сторони бажають вирішити такий спір саме таким способом. Водночас, у Рекомендації № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах зазначено, що медіація в принципі не має бути обов’язковою, але при цьому з метою сприяння вирішення спорів шляхом медіації держави-члени вправі в окремих випадках запроваджувати спеціальні методи надання інформації щодо медіації, наприклад, зробити зустріч із медіатором обов’язковою для сторін [5]. До того ж, у Директиві про медіацію зазначається, що процес медіації може бути ініційований як самими сторонами, так і в результаті пропозиції або

розпорядження суду або для виконання законодавчого положення держави-члена. Добровільність у цьому випадку пояснюється можливістю сторін самостійно керувати процедурою медіації, організувати його на власний розсуд та припинити в будь-який час [2].

На сьогоднішній день у багатьох європейських країнах існує модель так званої обов'язкової або квазіпримусової медіації. Для прикладу, трудовим законодавством Італії, Словенії та Німеччини передбачено участь сторін у процедурі медіації як обов'язкову передумову для звернення до суду, створено систему стимулювання та заохочення вирішення конфліктів у досудовому порядку а також передбачено санкції за відмову від участі у медіації [3, с. 193].

Провідною країною з примусовою досудовою медіацією трудових спорів вважають Італію. Так, суддя уповноважений стягнути зі сторони додаткову суму, що дорівнює вартості судового збору, за відмову від попередньої медіації без поважних причин. До того ж, суддя уповноважений не присудити повернення судових витрат стороні, яка виграла справу, якщо судові рішення в конкретній справі повністю збігається з офіційною пропозицією медіатора щодо вирішення трудового спору, від якої ця сторона попередньо відмовилась. Така особливість дозволила вдвічі зменшити кількість трудових спорів, що розглядались у судовому порядку, забезпечуючи при цьому швидке та ефективне вирішення конфліктів [6].

На сьогоднішні позиції щодо дотримання принципу добровільності в медіації у вирішенні трудових спорів, яка застосовується відповідно до вимог законодавства або за наказом суду, а не обирається сторонами з власної волі, різняться. Ми притримуємось думки, що зміст принципу добровільності полягає в тому, що сторони самі керують процедурою вирішення трудового спору, на власний розсуд організують його і в будь-який момент можуть припинити процес медіації. При цьому вважаємо, що запровадження квазіпримусової медіації у національне законодавство є можливим лише за умови, що таке законодавство не заважатиме сторонам здійснювати їх конституційне право на доступ до судової системи.

#### *Список використаних джерел:*

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення: 22.05.2024).
2. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо деяких аспектів медіації в цивільних та комерційних справах від 21.05.2008 року. URL: <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>. (дата звернення: 23.05.2024).
3. Хлистік М. А. Медіація: досвід європейських країн та перспективи для України. Нове українське право, Випуск 6, Том 2, 2022. С. 190-196.
4. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text>. (дата звернення: 23.05.2024).
5. Рекомендація № R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо медіації в сімейних справах. URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R\\_98\\_1\\_1998\\_01\\_21.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_1_1998_01_21.pdf). (дата звернення: 23.05.2024).
6. Результати дослідження в рамках проєкту “Практика впровадження медіації: дослідження досвіду іноземних країн”. URL: [https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/Praktyka\\_vprovadzhennia\\_IP\\_mediatsii.pdf](https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/Praktyka_vprovadzhennia_IP_mediatsii.pdf). (дата звернення: 23.05.2024).

**Яхімович І.Д.**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Одеський національний економічний університет*

**Карпов В.А.**

*к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса*

## **ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Ринок ресторанного бізнесу в Україні демонструє значний рівень розвитку та успіху, що відображається у великій кількості закладів з різноманітними тематиками та широким вибором кухонь з усього світу. Це створює високий рівень конкуренції, що змушує нових учасників шукати унікальні рішення для того, щоб виділитися на тлі інших. В умовах настільки динамічного і насиченого ринку ключем до успіху є створення власного унікального стилю, концепції або страви, що дозволить закладу стати впізнаваним і залучити лояльних клієнтів. Без яскравої індивідуальності та неповторного підходу вести конкурентну діяльність стає вкрай складно, оскільки сучасний споживач шукає не лише якісну їжу, але й унікальний досвід, який надає кожен ресторан.

Для того, аби успішно та ефективно провадити ресторанну діяльність відповідно законодавчим нормам України, необхідно здійснити окремі дії, а також мати низку ліцензій та договорів, а саме:

- ліцензія на продаж алкоголю;
- реєстрація потужностей;
- запровадження стандартів НАССР;
- реєстрація касового апарату;
- реєстрація пожежної декларації;
- договір на оренду приміщення (якщо власного приміщення немає);
- договір на вивезення сміття;
- договір на дератизацію й дезінсекцію.

Відповідно до ст. 25 Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», перед відкриттям ресторану або закладу громадського харчування необхідно зареєструвати потужності ринку. За порушення цього закону передбачена відповідальність. Крім того, закон вимагає впровадження стандартів якості НАССР, що включає контроль критичних точок та проведення відповідної підготовки персоналу, залученого до цих процесів. [1]

Відповідно до статті 1 Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального», а також положень Державних будівельних норм

України, продаж алкогольних напоїв дозволяється лише в торгових приміщеннях і заборонений у житлових зонах. Це означає, що будь-який ресторан, який планує торгувати алкогольними напоями, повинен забезпечити розташування свого закладу у комерційних приміщеннях, відповідно до вимог чинного законодавства. [2]

Додатково, згідно зі статтею 794 Цивільного кодексу України, договори оренди приміщень, укладені на строк три роки або більше, підлягають обов'язковому нотаріальному посвідченню. Це юридичне зобов'язання надає договору додаткову правову силу і забезпечує більшу прозорість та надійність орендних відносин. [3]

Крім того, для відкриття ресторану необхідно виконати ряд умов, пов'язаних з санітарно-епідеміологічною безпекою. Заклад має відповідати всім вимогам санітарно-епідеміологічної служби, що означає обов'язкове отримання висновку про можливість відкриття ресторану в обраному місці. Для цього необхідно надати ряд документів, серед яких:

- свідоцтво про державну реєстрацію підприємства;
- паспорт платника податків;
- довідка з Бюро технічної інвентаризації (БТІ);
- проект із зазначенням схеми вентиляції приміщення;
- копія статуту ТОВ (якщо ресторан зареєстрований як товариство з обмеженою відповідальністю);
- договір оренди приміщення;
- згода санітарно-епідеміологічної служби на введення об'єкта в експлуатацію.

Ці документи є обов'язковою умовою для отримання дозволу на діяльність закладу громадського харчування і забезпечення його відповідності всім нормам безпеки та гігієни. Окрім того, відповідно до наказу Міністерства економіки та європейської інтеграції України №219, заклади ресторанного харчування, які хочуть діяти як оператори ринку, повинні мати технологічну документацію на всі страви, що виробляються [4].

*Список використаних джерел:*

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Наказ № 19 від 23.12.1997. URL: Про основні принципи та ви... | від 23.12.1997 № 771/97-ВР (rada.gov.ua) (дата звернення: 30.09.2024);
2. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України № 482/95-ВР від 19.12.95 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2024);
3. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 30.09.2024)
4. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та європейської інтеграції України від 24.07.2002 №219 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 30.09.2024);

**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:  
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*МАТЕРІАЛИ  
X МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
4-5 жовтня 2024 року*

Підписано до друку 21.10.2024 р.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Умов.-друк. арк. 56,4