



ХЕРСОНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ:
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

VII Міжнародна науково-практична конференція

17-18 квітня 2025 року

**MODERNIZATION OF ECONOMY:
CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

VII International scientific-practical conference

17-18th of April 2025

**Херсон – Хмельницький, 2025
Kherson – Khmelnytskyi, 2025**

ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Міністерство освіти і науки України (Ministry of Education and Science of Ukraine)

Голова організаційного комітету конференції (Head of the Conference):

Шандова Наталія Вікторівна (Shandova Nataliia) – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Doctor of Science (Economics), Professor)
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон –
м. Хмельницький, Україна

Заступник голови організаційного комітету конференції (Coordinator of the Conference):

Олійник Наталія Миколаївна (Oliinyk Nataliia) – к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Ph.D, Associate Professor)
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон –
м. Хмельницький, Україна

Члени організаційного комітету конференції:

Алі Солтані (Ali Soltani) – PhD, MURP, BE., PIA, Professor of Urban Design/Planning
УНІВЕРСИТЕТ ФЛІНДЕРС, м. Аделаїда, Австралія (FLINDERS UNIVERSITY, Adelaide, Australia)

Бекташ Цетін (Bektaş Çetin) – Dr., Professor, Academician, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration
УНІВЕРСИТЕТ ТОКАТА ГАЗІОСМАНПАША, м. Токат, Туреччина (TOKAT GAZIOSMANPAŞA UNIVERSITY, Tokat, Turkey)

Сабольтч Нагі (Szabolcs Nagy) – habil., PhD, M.Sc. in Business Economics, Vice Dean for International Relations, Head of Department of Marketing Strategy & Communication, Associate Professor
УНІВЕРСИТЕТ МІШКОЛЬЦА, м. Мішкольц, Угорщина (UNIVERSITY OF MISKOLC, Miskolc, Hungary)

Жартай Жанибек Маратович (Zhartai Zhanibek) – PhD, асоційований професор, завідувач кафедри економіки та міжнародного бізнесу (PhD, Associate Professor, Head of the Department)
КАРАГАНДИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА Є.А. БУКЕТОВА, м. Караганда, Республіка Казахстан (KARAGANDY UNIVERSITY NAMED AFTER ACADEMICIAN E.A. BUKETOV, Karaganda, Republic of Kazakhstan)

Чарекішвілі Лія (Charekishvili Lia) – Academic Doctor, Professor
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Тбілісі, Грузія (EUROPEAN UNIVERSITY, Tbilisi, Georgia)

Джуретич Гордана (Đuretić Gordana) – PhD, Associate Professor of the Department of Management
УНІВЕРСИТЕТ «УНІОН – НИКОЛА ТЕСЛА», м. Белград, Сербія (UNIVERSITY «UNION – NIKOLA TESLA», Belgrade, Serbia)

Ковальов Анатолій Іванович (Kovalyov Anatoliy) – д.е.н., професор, ректор
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Одеса, Україна

Лігоненко Лариса Олександрівна (Ligonenko Larisa) – д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА», м. Київ, Україна

Кубіній Наталія Юрївна (Kubiniy Natalya) – к.е.н., професор, Заслужений економіст України, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, директор Бізнес-центру УжНУ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Ужгород, Україна

М 74 Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:
матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) /
за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С.,
2025. 541 с.

ISBN 978–617–8187–58–3 (електронне видання)

Рекомендовано до друку науково-технічною радою Херсонського національного технічного університету (Протокол № 1 від 03.06.2025 р.)

Матеріали учасників конференції друкуються в авторській редакції. За дотримання норм авторського права та достовірність наведених фактичних даних відповідає автор матеріалів.

УДК 330.3-026.16

ЗМІСТ
CONTENT

Секція: ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
Section: ECONOMY, ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Bektaş Çetin. STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PROCESS IN BUSINESSES.....	12
Charekishvili Lia. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES USAGE IN ENTERPRISES OF GEORGIA.....	21
Kudria Y.V. METAMORPHOSES OF SUSTAINABLE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN REGIONS THROUGHT THE PRISM OF THE DUALISM OF RESTITUTION POLICY.....	23
Mikataдзе Cira. INNOVATIVE APPROACHES FOR TRANSITIONING TO A CIRCULAR ECONOMY.....	25
Morozova N., Denchyk I. INNOVATIVE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	28
Sârbu O.M., Coretchi B.M. THE ROLE OF ECOLOGICAL LEADERS IN THE TRANSITION OF COMPANIES TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY.....	30
Zhou Youda (Research supervisor Brychko A.) METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES.....	39
Алексєєнко Л.М., Квасовський О.Р., Стецько М.В. МІЖНАРОДНІ ІННОВАЦІЙНІ КОНСОРЦІУМИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ВЕКТОРИ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ.....	42
Белей Н.П., Місяйло О.В. ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....	44
Бойда С.В. КРИХКІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ.....	46
Буртняк І.В., Халудило Т.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ПРОГНОСТИЧНІ СЦЕНАРІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	49
Галицька М.А., Тараєвська Л.С. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	52
Гетьман О.О., Кочержина Д.Д., Кудлай В.М. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДИВІЗІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ.....	54
Денисенко І.С. ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ОСОБЛИВІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.....	58
Козакова Л.О., Момоток О.М. СТРУКТУРНО-СЕМАНТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ.....	61
Колєдіна К.О., Божидай І.І. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	64
Корнієнко М.С., Тарлопов І.О., Бєлозерцев В.С. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ.....	66
Котенок А.Г., Федько І.В. МОЖЛИВОСТІ МАЛОГО І МІКРОБІЗНЕСУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	68
Кудрявцев В.М. ВПЛИВ ESG-ФАКТОРІВ НА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ.....	71
Лещух І.В. КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГЛОМЕРАЦІЙ.....	73
Ляховська О.В. РОЗВИТОК ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....	75

Максимович А.О., Семенча І.Є. ПЕРЕХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ.....	78
Мельник В.А. (Науковий керівник Шульц С.Л.) ЕНДОГЕННА СПРОМОЖНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ.....	81
Олексашенко Я.С., Рудич А.І. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І СТАНОВЛЕННЯ ВИБІРКОВОГО МЕТОДУ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	83
Олійник Ю.Б., Партин Г.О. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ НА ЇХ ОБСЯГ ОСНОВНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ.....	85
Осадча Т.Ю. (Науковий керівник Боровік Л.В.) ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	90
Павлюх Р.М. ІНСТИТУТИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	93
Поточилова І.С., Федоров А.С. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	95
Процевят О.С. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	97
Сорокіна А.М. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	99
Титар В.В. ТЕОРІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ.....	102
Тохтамиш Т.О. АНАЛІЗ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	104
Хіленко О.О. СКЛАД ОПЕРАЦІЙНИХ ТА КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	107
Шандова Н.В., Ткаченко А.Г. ІННОВАЦІЇ ТА ГНУЧКІСТЬ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....	112
Шепель А.В. ПОШУК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	114
Шпетний В.В. (Науковий керівник Турчіна С.Г.) УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	119

Секція: БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
Section: BUSINESS ANALYTICS AND ECONOMIC SECURITY

Atefeh Parandavar, Ali Soltani, Razie Banitalebi Dehkordi. A SHORT REVIEW OF PROXIMITY EFFECTS: HOW RAIL STATIONS SHAPE RESIDENTIAL VALUES GLOBALLY.....	122
Beda O.I. ANALYSING THE USE OF BANK CARDS IN THE RM AND EU COUNTRIES.....	129
Oliinyk N., Lebedenko N., Lebedenko A. ANALYSIS OF THE IMPACT OF WAR ON THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF DANONE KREMEZ PrJSC).....	133
Алексієнко О.І., Яблонський Т.І. (Науковий керівник Рудніченко Є.М.) БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ.....	137
Джерелейко С.Д. ЗМІЩЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	141
Задумін Д.О. (Науковий керівник Боровік Л.В.) ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	142

Захарчук Н.М. (Науковий керівник Гавловська Н.І.) ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІН У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	144
Кондратюк А.Є., Тарлопов І.О., Белозерцев В.С. NFC ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ	148
Краснікова О.М., Пилипенко С.М. СТАН РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	150
Круглик О.С. ВИКОРИСТАННЯ QLIK SENSE ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ	152
Матюх С.А., Корбут С.А. БЕЗПЕКОЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА	154
Мєшкова-Кравченко Н.В., Дежкунов Ю.О. ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ	158
Немировський Ф.В. (Науковий керівник Кравченко М.О.) ОБ'ЄКТИ ТА СУБ'ЄКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	162
Олійник Н.М., Дорогань О.І., Данюк Д.Г. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТАКСОНОМІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	164
Стемковський В.В., Шандова Н.В. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	167
Шандов Р.А. ЗЕЛЕНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	169

Секція: ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Section: DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Baiashvili B. (Research supervisor Ineza Gagnidze) SOCIAL EQUITY IN THE CIRCULAR ECONOMY: WHO WINS, WHO LOSES?	172
Djuretic V. Gordana, Krasulja D. Nevena. MANAGING CHANGE IN TIME OF CRISIS: AN ANALYSIS OF STUDENT PROTEST IN SERBIA FOLLOWING THE NOVI SAD TRAGEDY	174
Tarasiuk A., Aliksieienko A. IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POLICY IN MODERN CONDITIONS	177
Болотна О.В., Шуба Т.П., Туренко С.С. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	180
Бондаревська К.В., Сагач А.І. СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	182
Гук Л.П. ДИСТАНЦІЙНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ	187
Завадяк Р.І., Кубіній В.В., Тізеш П.П. ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА, ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: СТРАТЕГІЧНЕ ТРІО УКРАЇНИ	191
Зуб В.В. (Науковий керівник Рудич А.І.) ІНДЕКС ВАРТОСТІ ЖИТТЯ	195
Кубіній Н.Ю., Ножов Е.М. ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЗНАЧЕННЯ ЇЇ АНАЛІЗУ	197
Куц В.Р. (Науковий керівник Рудич А.І.) ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПОКАЗНИКИ СЕЗОННОСТІ	199
Мульська О.П. ПРОЄКТУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ ЕКОСЕСТЕЙТУ: ПРОСТОРО-ТЕМПОРАЛЬНИЙ ПІДХІД	201

Петровська О.М. ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	205
Табацкова Г.В., Белінський Д.О. ДИНАМІКА СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....	207
Христенко О.А., Михнюк О.О. ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	209
Чубарь О.Г., Русин О.О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	212
Шуба Т.П., Болотна О.В., Смуригіна Г.О. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	216
Яременко Д.І. (Науковий керівник Холодницька А.В.) ФОРМУВАННЯ SOFT-SKILLS СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	218

Секція: МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Section: MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Hamed Najafi Kashkooli, Ali Soltani, Fatemeh Mirzaei. DIGITAL MOBILITY IN CONSTRAINED ENVIRONMENTS: A ROADMAP FOR MAAS IMPLEMENTATION IN IRAN.....	221
Sun Xianhui (Research supervisor Brychko A.) RESEARCH ON THE INNOVATION PATH OF DIGITAL ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES.....	230
Микитенко В.В. ПРОСТОРОВО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МОДЕЛЬНІ РІШЕННЯ ГІБРИДНОГО ТИПУ.....	232
Славич В.П., Білоущенко Д.Ю. РЕОРГАНІЗАЦІЯ СХЕМ РУХУ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВИНИКНЕННЯ ЗАБОРОН НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ НА ДЕЯКИХ ДІЛЯНКАХ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ.....	237
Чернушенко В.С., Збиранник О.М. ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ У КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ.....	239

Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Barannyk O., Levchuk K. THE GENESIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A SCIENCE.....	242
Brychko A. MANAGEMENT CONSULTING PROCESS EFFICIENCY: KEY PRINCIPLES AND APPROACHES.....	244
Cucoş L.D. ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND THE ROLE OF EMPLOYEE INCLUSION IN ENHANCING ORGANIZATIONAL OUTCOMES.....	246
Yao Minjiang (Research supervisor Brychko A.) MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF CHANGE.....	251
Болотна О.В., Шуба Т.П., Журавльова Р.Ю. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ АСПЕКТ.....	253
Бреус С.В., Степенко А.Ю. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	255

Вараксіна О.В., Семергей Л.М., Лисенко Л.В. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	258
Воронько-Невідничка Т.В. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	260
Грабовська І.В. СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....	262
Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	265
Ковтун Н.С., Багро К.В., Ігнатів М.Ю. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	268
Козловська С.Г. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА.....	271
Коляда Т.А. МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ВИРІШАЛЬНИМ МОМЕНТОМ: КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА.....	273
Корбут Д.В., П'ятничка М.В. (Науковий керівник Рудніченко Є.М.) АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАГРОЗ У СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	276
Лінькова О.Ю. ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	279
Лутюк В.І., Гарбузюк О.О. (Науковий керівник Гавловська Н.І.) МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	281
Магдисюк С.В., Портна О.В. НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	284
Нечипоренко Т.Д. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	286
Нікіфоров А.А., Портна О.В. ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНИХ СПОЖИВЧИХ РИНКАХ: ПЕРЕДОВА СВІТОВА ПРАКТИКА.....	289
Петренко О.О., Миронова О.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИЦІЇ PROJEKT MANAGER ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДО МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	291
Пуліна Т.В., Циганова Т.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	294
Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Дорошенко О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	298
Рябець Н.М. ВІРТУАЛЬНІ МЕРЕЖЕВІ КОМПАНІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	300
Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	305
Сорока О.В. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	307
Стадник С.О., Пуліна Т.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО АВІАДВИГУНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	311
Харченко Т.М. КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ.....	314

Царук І.В., Арзянцева Д.А. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АВТОМАТИЗОВАНИХ ПРОЦЕСІВ.....	316
Шепіль А.В. (Науковий керівник Бричко А.М.) ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....	318
Школяр С.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	321
Шукліна В.В., Бунчак Д.О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТА СПОСОБИ ОЦІНКИ.....	323

Секція: МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА
Section: MARKETING AND LOGISTICS

Zhou Tingting (Research supervisor Brychko A.) RESEARCH ON CHANNEL DIFFERENTIATION STRATEGY OF MIDEA GROUP.....	327
Василик О.Б., Купчинська Т.А. КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....	329
Вергал К.Ю., Іванов Ю.В. ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В БУДІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ ЗАСОБАМИ DFD-ДІАГРАМ.....	331
Джерелюк Ю.О., Гайко О.М. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИРИЗИКОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	334
Дорогань О.І., Тарасюк А.В. ЕВОЛЮЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВИЙ РИНОК.....	337
Карпенко Д.С. (Науковий керівник Лисенко І.В.) ВІДЕОКОНТЕНТ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ.....	341
Ляшевська В.І., Шуба Т.П., Сігало С.Г. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	343
Майбородіна Н.В., Герасименко В.П. МОДЕЛЮВАННЯ ВАНТАЖООБІГУ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....	346
Мельник С.М. МАРКЕТИНГОВІ ФОРМАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	349
Пантюк Ю.М. ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ.....	352
Пенюк В.О. РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ.....	354
Сагун Є.О., Шукліна В.В. ТЕНДЕНЦІЇ ПОЄДНАННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	356
Сисоєв В.В., Белявцева Я.Р. ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА – КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	358
Удод Р.Е., Збиранник О.М. ВИКОРИСТАННЯ UGC У ВІЗУАЛЬНОМУ КОНТЕНТІ ТІКТОК.....	361
Шептуха О.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ PR-ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	363

Секція: ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
Section: TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS

Миронов Ю.Б. РЕКРЕАЦІЯ ТА РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....	366

Михайлюк О.Л. СТРАТЕГІЇ ЦІФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ	368
Нездоймінов С.Г., Партола І.В. ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	372
Нєчева Н.В. СМАРТ-ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	374
Оболенцева Л.В. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SLOW FOOD У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	376
Олійник Т.Г., Петренко В.С. (Petrenko V.) КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	378
Павлюк С.І. КОНЦЕПЦІЯ «ТУРИЗМ 4.0»: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	381

Секція: СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
Section: WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Coretchi B., Toma V. THE REPUBLIC OF MOLDOVA BETWEEN THE REGIONAL ENERGY CRISIS AND EUROPEAN INTEGRATION: THE IMPACT OF THE CONFLICT IN UKRAINE ON NATIONAL ENERGY POLICIES.....	384
Kveladze K., Kistauri N., Melashvili M. SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BLUE ECONOMY.....	388
Sui Xinxin (Research supervisor Brychko A.) ANALYSIS OF THE REASONS FOR THE PROBLEMS IN THE PERSONNEL RECRUITMENT MANAGEMENT SYSTEM OF CHINA RONGCHUANG COMPANY.....	392
Tarasiuk A., Martynova I. FEATURES OF EXCHANGE RATE REGULATION IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS.....	395
Верстяк О.М. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ.....	398
Лисенко О.А. АСПЕКТИ РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС.....	400
Ляшевська В.І., Шуба Т.П., Горбаньова Д.Ю. КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ.....	402
Огородник О.І., Грінько І.М. ЕКОНОМІЧНІ БАР'ЄРИ МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	404
Рибчук А.В. СУПЕРЕЧНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	408
Рябець О.М. ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕРИ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСІВ.....	410
Фролова М.Е., Момоток О.М., Бунчак Д.О. РОЛЬ ЛІДЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	413
Шуба М.В., Косик Я.О. ЄВРО ЯК МІЖНАРОДНА РЕЗЕРВНА ВАЛЮТА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ.....	416

Секція: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Section: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Ivanova T., Skorobogatova N., Bokovets O. ASSESSMENT OF THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CRISIS SITUATIONS.....	419
Rukiye Mehtap ÖZLÜ. CULTURAL HERITAGE GOVERNANCE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE RIGHT TO THE CITY THEORY: THE CASE OF THE «IMM HERITAGE PROJECT».....	422

Бабич К.В. (Науковий керівник Бричко А.М.) ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ.....	432
Єріна В.Р. (Науковий керівник Бричко А.М.) УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	434
Катихін Є.О. СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	436
Крамський С.О. ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ.....	438
Лазарів В.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ.....	440
Лєдовська М.Є., Леміш К.М. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	443
Лукаш С.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ГРОМАД.....	445
Неменко Т.В. (Науковий керівник Бричко А.М.) КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	448
Письменний В.В. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	451
Пуліна Т.В., Катютіна Л.А. ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	454
Сновидович І.Г. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: АДАПТАЦІЯ КОМАНД ТА ЕФЕКТИВНІ HR-РІШЕННЯ.....	456

Секція: БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Section: ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Ştahovschi Ada, Bucuci Olesea, Doncean Marilena. OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING INTERNAL MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC INSTITUTIONS.....	460
Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. ФІСКАЛЬНА ПРОЗОРИСТЬ ЯК МАРКЕР СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....	465
Семенова С.М., Черевань А.А. СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА ВІДОБРАЖЕННЯ ГУДВІЛУ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ.....	468
Скрипник С.В. РОЛЬ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ.....	472
Чорний К.В., Тарлопов І.О., Белозерцев В.С. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....	475
Шепель І.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВІДШКОДУВАННЯ ЗАВДАНИХ ЗБИТКІВ ВІД ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ.....	477
Шкроміда Н.Я., Малишев С.В. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ З УПРАВЛІННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	481

Секція: ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ

Section: FINANCE, BANKING, INSURANCE

Beda O.I., Mardari L.V. MECHANISM OF BANK CARDS OPERATIONS AND THEIR DEVELOPMENT PROSPECTS.....	484

Ivanova R.Yu. INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE MODERNIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY: LEGAL AND FINANCIAL CHALLENGES OF THE POST-WAR PERIOD.....	492
Mocanu Natalia, Para Cătălina. FINANCIAL IMPLICATIONS AND ECONOMIC TRANSFORMATION OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN UNION.....	493
Андрос С.В. КРЕДИТНИЙ РИНОК ЯК СЕГМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ОБ'ЄКТ ФІНАНСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	498
Бурмінова М.В. (Науковий керівник Бражник Л.В.) ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: АКТУАЛЬНІСТЬ І РИЗИКИ.....	500
Джерелейко С.Д., Гаврилюк Д.Л. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....	502
Дубовик О.Ю., Петкова К.М. ПРОБЛЕМИ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ.....	504
Коваленко В.В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	506
Козир Ю.Р. ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ.....	509
Конєв Р.Ю. АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ.....	511
Костенко Г.П., Дубінчук О.О. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ, ЇХ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	513
Краснікова О.М., Олексашенко Я.С. СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	517
Луценко В.В. ІНТЕГРАЦІЯ DEFI-ПЛАТФОРМ У БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	518
Луценко О.А. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КЛІМАТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	521
Малиш В.О. (Науковий керівник Бражник Л.В.) ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ.....	524
Новосьолова О.С. КОНЦЕНТРАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ.....	526
Сукач О.М., Савченко С.О. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ.....	528
Щербакова Є.Ю., Грінько І.М. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ТРАДИЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	531
Ярмоленко Ю.Ю. СУЧАСНИЙ СТАН ПОВЕРНЕННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	534
Ярошук В.О. (Науковий керівник Ткачук Н.М.) РОЛЬ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	537

Секція: ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
Section: ECONOMY, ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Bektaş Çetin

*Dr., Professor, Academician,
Tokat Gaziosmanpaşa University (Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi),
Tokat, Turkey (Tokat, Türkiye)*

**STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING
PROCESS IN BUSINESSES**

Abstract

Human resources are of strategic importance for businesses. Because businesses with qualified human resources also use other production factors effectively and efficiently. Businesses that do not have qualified human resources cannot use other production factors at the required level. Therefore, the strategic management of human resources is essential for businesses. In addition to strategic human resources management, strategic planning is vital in the business. With strategic planning, businesses evaluate both their current and future situations. It is also the business personnel who will make the strategic plan.

Therefore, personnel should be subjected to continuous training. Continuous on-the-job and off-the-job training activities should be carried out in the business. In addition to the training activities in the business, managers need to apply contemporary management approaches without compromise.

Keywords: *Strategy, Strategic HRM, Strategic Planning.*

Introduction

In today's world, where competition is increasing day by day, businesses gain superiority in the market with qualified human capital. Human capital refers to the human resources owned by a business. Strategic management of human resources provides businesses with absolute superiority. Therefore, the strategic human resources management and strategic planning of businesses are gaining importance day by day.

The primary purpose of this study is to explain the importance of strategic human resources management in business and to share the factors that are effective in strategic human resources management. However, it aims to explain the stages of the strategic planning process.

In this study, the "qualitative research method" was preferred. Document review was used as a qualitative research method. "Qualitative research is one of the social research methods that refers to the interpretation of data obtained from examining documents and records related to a particular study. In other words, document review or analysis can be a research method." (Yıldırım, Şimşek; 2006:187).

The basic principles put forward by this study are intended to guide business managers. It provides important information not only for managers but also for researchers. In this respect, this study will contribute to the management literature.

This study was carried out under four subheadings. The first subheading explains the definition and characteristics of strategic human resources management. The second subheading explains the factors effective in strategic human resources management. These factors include globalization, technological developments, reduced government restrictions, and workforce diversity. The third subheading evaluates the dimensions of strategic human resources management. The change in engineering and leadership dimensions of strategic human resources management comes to the fore. The fourth and final subheading explains the strategic planning process in businesses. In this study, the strategic planning process seeks answers to four basic questions. These questions are: Where are we? Where do we want to reach? How can we reach the place we want to

go? How do we track and evaluate our success? The answers to these questions will guide human resource managers correctly when making strategic plans.

1. Definition and Characteristics of Strategic Human Resources Management

Strategy is defined as the sum of the ways and methods applied to achieve a predetermined goal. The term is used for strategy concerning Strategos' knowledge and tactics on defense. The increasing intensity of competition in the business world has also put businesses into a kind of commercial war. A business that knows its internal strengths and weaknesses will have the opportunity to use its resources more effectively and efficiently. Strategic human resource managers ensure that plans are prepared in a way that strengthens the company's strategies. In this context, it is possible to define strategic human resources management as follows: It is a process that creates mechanisms that support consistent change within the business, is prone to flexible working, develops organizational commitment, and strengthens this structure with rewards (Büyükslu, 1998:95).

Acquiring a workforce capable of creating new products and thriving in new markets is one of today's most critical issues. Therefore, strategic human resources management (HRM) plays a significant role beyond its traditional role (Ülgen, Mirze, 2007: 295).

Strategic human resources management (HRM) focuses on the relationship between organizational strategy, human resource activities, and corporate performance. There is a significant difference between traditional and strategic human resources management. This fundamental difference is the focus on organizational performance rather than individual performance in strategic human resources management. This way, the focus shifts to the overall human resources systems rather than individual human resources management practices in resolving business problems (Yavuz, İraz, 2019:2223). The strategic approach to the overall human resources management system constitutes "strategic human resources" management.

Several key distinctions are evident in transitioning from traditional human resources management to "strategic human resources management." Firstly, strategic human resources management emphasizes organizational performance rather than individual performance. Secondly, in addressing business challenges, the focus shifts to human resource systems rather than individual human resource management (Tandoğan, 2019:985). Strategic human resources management assesses all processes and activities that define human resource elements holistically. More generally, strategic human resources management is adapting strategic management to human resources management. In other words, strategic human resources management focuses on aligning human resources management with the market's internal and external environmental conditions. Thus, it considers human resources management holistically, considering external environmental factors. In this context, strategic human resources management is "a management function that ensures the implementation of strategic activities necessary for the success of the business, from the highest level to the lowest unit personnel" (Akdemir, 2010:440). Another definition describes strategic human resources management as creating and implementing human resource policies to achieve and sustain strategic objectives (Özçelik, Doğan, 2021:291).

Strategic human resources management (HRM) aims to manage human resources alongside knowledge acquisition effectively. Implementing the strategies determined by senior management is seen as crucial to achieving this goal (Yavuz, Bodur, 2023:93). In this context, the strategic human resources management approach aims to align organizational goals with employee goals by engaging in actions that motivate employees (Yüksel, 2023:238). Therefore, human resources management policy influences the activities of all personnel within the organization. Consequently, managing human resources is a critical strategic activity (Öztürk, Uysal, 2022:231).

Simultaneously, strategic human resources management develops and transforms itself to dynamic environmental conditions, in addition to developing the company's strategy (Yeşilkuş et al., 2021:3051). As evident from the definitions above, strategic human resources management is dynamic. The core characteristics of strategic human resources management can be summarized as follows (Yavuz, İraz, 2019:2223):

- Strategic human resources management has macro characteristics.
- Strategic human resources management necessitates understanding and evaluating personnel beliefs, values, attitudes, and behaviors.
- Strategic human resources management requires senior managers to implement the business strategy and the company's employees to act as partners.
- Strategic human resources management must monitor both internal and external developments.

2. Factors Influencing Strategic Human Resources Management

Today's increasing competitive conditions and globalization have brought about several changes in working life. In particular, the rapid advancements in technology and the adaptation of robotic technologies to production have emerged as a revolution. With this revolution, known as Industry 4.0, human resources also hold critical importance (Türkel, Arıkan, 2020:122). Strategic human resources management emerges from organizations' strategic management trends. Today, all businesses strive to align their working methods and practices with technology and the environment to achieve higher performance. Therefore, the strategic human resources management philosophy aims to harmonize personnel with technology (Kaluç et al., 2020:4025).

The factors influencing the emergence of strategic human resources management (HRM) can be listed as follows (Öğüt et al., 2004:284):

a. Globalization: This concept refers to businesses opening their goods or services to new foreign markets and increasing their trade areas. The general opening of businesses to foreign markets means more sellers in the foreign market. Therefore, globalization is also a factor that increases competition. Economically, globalization transforms the world into a single market by reducing and eventually removing trade barriers between countries. From this perspective, globalization represents a transformation from a national economy to a global economy (Akdemir, 2010:432).

b. Technological developments: Technological developments are forcing businesses to become more competitive. Technology is changing the nature of human resources management (HRM) practices. Technological developments have changed business process redesign, compensation plans, and training plans.

c. Reduction of government restrictions: In many sectors, limitations due to government regulations are removed, and laws are relaxed. The most important consequence is the rapid opening of various markets to competition. In this case, the need for a qualified workforce is increasing day by day.

d. Workforce diversity: Increased diversity in products and markets also increases workforce diversity. Age, gender, values, and cultural norms affect workforce diversity. However, with the entry of women into the labor market, the workforce is diversifying. The increase in workforce diversity necessitates the most effective use of "human resources."

3. Dimensions of Strategic Human Resources Management

Examining the basic dimensions of strategic human resources management (HRM) under two subheadings is possible. The first is strategic human resource management and change engineering; the other is strategic human resources management (HRM) and leadership. These main headings are briefly explained below.

a. Strategic Human Resources Management and Reengineering

A better understanding of business processes is related to understanding the process concept. A business or service process is defined as "an identifiable, measurable, and interconnected set of value-adding activities that transform a specific set of inputs (labor, equipment, methods, and environmental elements) into specific beneficial outputs (goods or services) for customers" (Okay, 1998:69).

According to another definition, a business process is defined as "a group of interrelated, bounded, and feedback-providing operations that provide more valuable outputs as a result of one or more transformations" (Erkut, 1998:19). The essential elements of a business process consist of

input, output, supplier, customer, process performance criteria, customer expectations, and process activities (Okay, 1998:70).

These activities are briefly defined as follows:

- *Input*: Inputs are the elements that initiate the process and participate in the external environment. The process inputs are capital, labor, time, machinery, and equipment.
- *Output*: Output results from the transformation that ensures the creation of added value by using production inputs to meet customer needs.
- *Supplier*: The person or institution that provides the necessary inputs to the process. Suppliers can be from within the organization as well as from outside the organization.
- *Customer*: The person or institution that uses the outputs of a business process.
- *Process performance criteria*: Indicators measure the degree to which the process meets customer needs and expectations. For example, delivering orders on time and providing error-free service are important process criteria.
- *Customer needs and expectations*: Features defined by or on behalf of the customer regarding the goods and services that are the output of the process.
- *Process activities*: These are the activities within the process that transform process inputs into outputs.

The business process has a dynamic structure. The process's ability to produce goods or services that ensure customer satisfaction depends on the quality of the process elements. In other words, the quality of the inputs to the process and the fulfillment of expectations by the process activities can enable the process to produce quality goods and services.

Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve high performance in business processes (Barton, 1993:101). Following these definitions, the content of change engineering can be expressed as follows (Hammer, Stanton, 1995:38):

- Understanding the old process and customer expectations to identify the weaknesses of the existing process and the performance required by the new process.
- Creating a new process design that eliminates old assumptions.
- Building the new process: Designing in detail how it will work, predicting its impact on all parts of the institution, training personnel, and creating appropriate information systems.

The reasons that lead businesses to change engineering can be listed as follows (Herbkersman, 1994:17):

Improving customer service, gaining a competitive advantage, making the best use of information resources, better understanding the company's resources, maintaining continuous and good practice, reducing expenses by eliminating inefficient and unnecessary processes, improving financial control, and gaining the ability to respond effectively to changes.

b. Strategic Human Resources Management and Leadership

While there are many definitions of leadership, one of the most comprehensive is: "the process of influencing or directing the activities of another person under certain conditions to achieve specific personal or group goals." (Koçel, 1998:397) A leader, as understood from the definition, is a person who directs people by bringing them together to accomplish an activity. A leader is distinguished from a "manager" by influencing people. While a manager uses specific legal authority granted to them, leaders primarily use their charismatic power. Within the scope of strategic human resources management (HRM) and leadership, the leadership function, types of leadership, and general characteristics of a leader are explained.

No word has been used in more varied senses in the depiction of organizations than the word leadership. Leadership is sometimes used as a person's characteristic of a staff (Katz, Kahn, 1977:371). Leadership is seen everywhere people unite, from children's games to the parliament where the state is governed. The leader does not need to be endowed with formal authority for leadership to emerge. Some people lead masses behind them without authority, as there are people with many formal authorities who are not leaders. Some leaders are managers, and some managers cannot lead their groups. An informal leader will emerge if the leader cannot fully fulfill their duty.

In this context, leaders can visualize the activities required by their ideas and strongly desire to see these ideas concretely realized (Ülgen, Durna, 2001:580).

In this context, the general characteristics of an innovative leader are stated as follows (Chermack et al., 2006:767):

- Defining the organization's strategic agenda, developing thought and vision,
- Solving problems with existing logic models,
- Systematically evaluating the key external factors driving organizational change,
- Synthesizing information about future events and working on different plans,
- Encouraging decision-makers to describe events,
- Using stories to help decision-makers with strategic thinking.

It is possible to examine leadership types under four main headings. These are task-oriented (transactional) leadership, transformational leadership, charismatic leadership, and visionary leadership.

Task-oriented (Transactional) Leadership: Task-oriented leaders seek various methods to motivate employees. Leaders in this approach attribute motivation to external factors. These leaders believe that rewards significantly increase job satisfaction and performance (Burke et al., 2006:288). Transactional leaders implement modern human resources management (HRM) practices such as job and task descriptions, performance evaluation, and job analysis. Task-oriented leaders identify the needs and expectations of members and reward them in proportion to their efforts. The goal is to ensure the timely and complete fulfillment of the task.

Transformational Leadership: Transformational leadership is more suitable than transactional leadership for ensuring team integrity. The initial definition of transformational leadership, developed by Bass, was made by Burns (Ensley et al., 2006:217). The foundation of this approach is the leader's influence on followers. Bass states the transformational leadership function as follows:

- Convincing followers that their expectations align with organizational goals,
- Instilling a sense of duty in followers,

Ensuring that organizational goals motivate followers and enrich their work. Transformational leadership is compatible with the leadership needs of learning organizations (Russel, 2006:32).

The transformational leader emphasizes the importance of teamwork, behaving in a human-oriented manner, and prioritizing staff empowerment (Burke et al., 2006:288). The transformational leader fully identifies and monitors the relationships between the subsystems that make up the organizational system. The leader in this approach is considered a developer of human talents and innovation.

Charismatic Leadership: Charisma is defined as a legendary power that followers perceive in their leader. Charismatic leadership means individuals who create this legendary power have extraordinary influence over their followers (Arıkan, 2001:299). According to Weber, the charismatic leader possesses a mysterious, self-confident, and impressive power of attraction (Wang et al., 2005:173).

The main characteristics that distinguish a charismatic leader from a non-charismatic leader are summarized as follows (Arıkan, 2001:300): Self-confidence, having a vision, the ability to express the vision, firmly believing in the vision, being seen as an agent of change, and being environmentally sensitive.

Visionary Leadership: There are three crucial elements in visionary leadership: the leader's performance level, degree of openness, and ability to change (Bechtold, 2007:28). In this context, the leader's vision is directly linked to the communication environment. An element that will contribute positively to the leader's vision is the leader's ability to receive necessary information from their surroundings and their skill in information sharing. Visionary leaders trust the people they work with, believing that the foundation of success originates from "people." This behavior results from the visionary leader's confidence in their knowledge. The visionary leader displays a

leadership style that is open to change and constantly renews itself. In this context, the leadership behavior applied in total quality management is compatible with visionary leadership behavior.

The visionary leadership approach welcomes and supports suggestions from personnel. The number of suggestions from personnel is an important criterion used when evaluating the leader's performance (Imai, 1994:15). The visionary leader enables their personnel to "discover the best ways to do the job." The most effective factor in this leadership approach is giving people the value they deserve. In this context, visionary leadership involves establishing healthy employee communication and organizing intensive and continuous training activities at every level (Imai, 1994:49).

The visionary leader achieves successful results by valuing and supporting employees. This approach is also important for its focus on preventing errors and ensuring customer satisfaction. Moreover, the most important task in satisfying the "internal customer" falls to the leader. Since behaviors stemming from dissatisfaction will be reflected in external customers, the leader should develop systems that motivate personnel.

4. Strategic Planning Process

Strategic planning aims to achieve a competitive advantage for the business in the future, considering the current conditions. One of the main focuses of strategic human resources management (HRM) is the integration of HRM with strategic planning (Guest, 1989:48). Therefore, to properly understand strategic HRM, it is necessary first to understand strategy and strategic planning. In this context, the concept of strategic planning will be explained first, followed by the stages of the strategic planning process.

Strategic planning is the process of defining and implementing a company's vision and mission. In this context, strategic planning disciplines the fundamental decisions and actions that guide what the organization is, what it does, and why it does it. Strategic planning seeks to answer the following four fundamental questions (Demirdizen, 2012:3): "Where are we, where do we want to reach, how can we reach our destination, and how do we track our success?" The stages of the strategic planning process are summarized below in Table 1.

Table 1. Strategic Planning Process

Where Are We?	Situation Analysis	- Plans and Programs - SWOT Analysis - Market Analysis - Identification of Stakeholders
Where Do We Want to Reach?	Mission and Principles	- The Rationale for the Existence of the Business - Fundamental Objectives
	Vision	- Desired Future
	Strategic Goals and Objectives	- Medium-Term Objectives to be Achieved - Measurable Objectives
How Can We Reach Our Desired Destination?	Activities and Projects	- Methods for Achieving Goals and Objectives - Detailed Business Plans - Costing
How Do We Monitor and Evaluate Our Success?	Monitoring	- Reporting - Comparison

It is possible to briefly explain the basic questions and activities of the strategic planning process.

a. Where are we? This question is used to analyze the current situation. Plans and programs are utilized when analyzing the current situation. In addition, market analysis information is used. A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis is performed to determine the

current situation. SWOT analysis is the first stage of the strategic planning process. In this stage, the current situation is attempted to be determined. A business must first know its resources to develop future goals and strategies. In addition, it is imperative to identify developments that positively or negatively affect business performance. Internal and external environment analysis, generally called stakeholder analysis, is conducted by business management. Through situational analysis, the manager focuses on external threats and internal weaknesses, discovering potential threat sources for the business. However, the situational analysis also reveals the opportunities and advantageous aspects of the business. Strategy determination offers the opportunity to determine the existing relationships between the business and its external environment and to analyze external environmental conditions. Another important issue is that the business knows its internal strengths. Knowing the internal strengths reveals the areas in which to compete. Therefore, it is essential to conduct a strength and weakness analysis. This analysis reveals the opportunities and advantages available to the business. Additionally, the areas where the business is weak, and threats need to be identified. With this analysis, the basic objectives of the business will be determined, ensuring that the business chooses the most suitable alternative. Strategy determination explains deciding "what" to do in the business.

b. Where Do We Want to Reach: When answering the question "Where do we want to reach," the company's mission and principles must be determined, its vision defined, and its strategic objectives set forth. Mission is a concept that expresses "for what purpose the business was established, how it wants to see itself, and its reason for existence." In other words, the mission defines the business's duty. Some questions need to be answered when determining a business's mission. These questions are:

- What is the reason for the business's existence?
- To whom does the business offer services?
- In what area does the business operate?
- Which consumer needs does the business meet?
- What are the legal responsibilities that the business must fulfill?

In conclusion, the mission encompasses all matters, such as the business's work, its competitive advantages, core competencies, business philosophy, and image in society.

When seeking an answer to the question "Where do we want to reach?" the business's vision is also determined. Vision signifies meanings such as sight, power of sight, foresight, imagination, dream, and fantasy. For businesses, it also represents the desired state to be reached in the future, the desired goal (Demir, Yılmaz, 2010:80). The vision is created together with the business's personnel. At the same time, vision is one of a business's most powerful motivational tools.

c. How Can We Reach the Place We Want to Go? What activities and projects will take the business to where it wants to go? The methods of achieving the goals and objectives must first be determined. Questions such as what can be done to achieve the goals and objectives, the current and future problems to be encountered, the alternative methods that can be followed to achieve the goals, and the costs of the alternatives must be answered.

Objectives are the detailed final state of the established strategic goals, broken down by the organization's departments. Objectives constitute the "where do we want to be?" part of the strategic planning process. Objectives help demonstrate whether strategic goals are realistic. Thus, these objectives, determined at each lower level and getting closer to implementation, are practical in reviewing and updating higher-level goals. The objectives created for an organization must be specific, measurable, achievable, and time-bound. In addition, detailed business plans should be made, and cost calculations should be performed. In other words, the activities should be budgeted.

d. How Do We Monitor and Evaluate Our Success? Monitoring and evaluating success forms the final link in the strategic planning process. Monitoring success is necessary to determine whether tasks are being carried out as planned. Success monitoring is carried out solely by objective methods. Monitoring determines whether the specified activities are carried out in line with the objectives and whether the expected results are achieved.

Success monitoring is the systematic tracking and reporting of activities related to the targets in the strategic plan. Reporting is the primary tool used in monitoring activities. The monitoring report includes strategic objectives, targets, activities and projects, comments, and information about the current situation. Monitoring reports, while offering management the opportunity to evaluate strategic goals and objectives, can also help take quick and effective measures against sudden developments (Demir, Yılmaz, 2010:83). As a result of monitoring, reporting, and comparisons are made, and deviations from the target are detected. As a result of this detection, corrective measures are taken. For this reason, the strategic planning process is vital in all strategic human resources management (HRM) processes.

Conclusion

The most effective input among production inputs is the "labor" input. Labor input also refers to "human resources" in the enterprise. Therefore, evaluating human resources strategically will provide businesses with a competitive advantage. With strategic human resources management (HRM), the business effectively uses production factors such as technology, knowledge, and natural resources. In other words, businesses that use human resources effectively and efficiently also use their other resources efficiently. In order to be successful in competition, businesses must use all their resources, including human resources, effectively and efficiently. This is because globalization, technological developments, and global economic wars are increasing day by day. In order to be successful in this struggle, it is inevitable for businesses to use postmodern management techniques. Postmodern management processes, encompassing current management approaches, offer the latest methods in competition. Therefore, change must start with leadership for strategic human resources management (HRM). The leader should bring a new vision to the business with their attitudes and behaviors. Within the scope of this vision, strategic planning should be made, and the business should always have a dynamic structure. This dynamism should be supported by continuous training. Trained personnel will increase the company's chances of success in competition by closely following technology, the external environment, and competitors.

References

1. AKDEMİR, Bünyamin; The Changing Role of Human Resources Management in the Global Competitive Environment: Strategic Human Resources Management, Journal of Social Policy Conferences, no. 49, 2010, 428-455.
2. ARIKAN Semra; Leadership, Management and Organization (Ed: Salih Güney), Nobel Publishing Distribution, Ankara, 2001.
3. BARTON Richard S.; Business Process Reengineering, Business Quarterly, Spring, 1993.
4. BECHTOLD James Joseph; The Study of Leadership and the Characteristics that Contribute Employee Loyalty and Satisfaction, Doctoral Dissertation, Union Institute & University, UMI Number: 3244185, 2007.
5. BURKE C. Shawn, Kevin C STAGL., Cameron KLEIN, Gerald F. GOODWIN, Eduardo SALAS, Stanley M. HALPIN; What Type of Leadership Behaviors Are Functional In Teams? A Meta-Analysis, The Leadership Quarterly, 17, 2006, 288-307.
6. BÜYÜKUSLU, Ali Rıza; Human Resources Management in the Globalization Dimension, Der Publications, Istanbul, 1998.
7. CHERMACK Thomas, J. Susan LYNHAM, Louis Van Der MERWE; Exploring The Relationship between Scenario Planning and Perceptions of Learning Organization Characteristics, Futures, 38, 2006, 767-777.
8. DEMİR Cengiz, Mustafa Kemal YILMAZ; Strategic Planning Process and Its Importance for Organizations, Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, 25 (1), 2010, 69-88.
9. DEMİRDİZEN Özer; Strategic Planning, Strategic Planning Process, Legal Infrastructure and Development in Public, Academic View Journal I: 31, 2012, 1-23.

10. ENSLEY Michael D., Keith M.HMIELESKI, Craig L.PEARCE; The Importance of Vertical and Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications for The Performance of Startups, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, 217-231.
11. ERKUT Haluk; Management with Processes, Ay-Em Anatolian Yildiz Education Center Publications, No:2, Istanbul, 1998.
12. GUEST David E.; Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions (Ed: Storey John), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, 1989, 41-55.
13. HAMMER Michael, Steven STANTON; Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, (Trans: Sinem GÜL), Sabah Books, Istanbul, 1995.
14. HERBKERSMAN Joe; Taking the Confusion of Reengineering, *National Underwriter*, February, 1994.
15. IMAI Masaaki; Kaizen (Translator: Hazım KANTARCI), Brisa Sabancı Tire Industry and Trade Inc., 1.B, Istanbul, 1994.
16. KALUÇ Suzan, Selma Kılıç KIRILMAZ, Harun KIRILMAZ; A Research on the Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Turnover Intention, *BMIJ*, 8 (5), 2020, 4069-4098.
17. KATZ Daniel, KAHN Robert; The Social Psychology of Organizations, TODAİE Pub. No: 67, Doğan Printing House, Ankara, 1977.
18. KOÇEL Tamer; Business Management, Management and Organization, Behavior in Organizations, Classical-Modern-Contemporary Approaches, Beta Publishing Distribution Inc., I.U. Pub. No:405, Renewed 6th Edition, Istanbul, 1998.
19. OKAY Işıl; Transition to Process Management in Businesses and Implementation Results, 7th National Quality Congress, Tüsiad-Kalder, 1998-11-11-1998-11-12.
20. ÖĞÜT Adem, Tahir AKGEMCİ, M. Tahir DEMİRSEL; Employee Motivation Process in Organizations in the Context of Strategic Human Resources Management (HRM), *Selçuk University Journal of Social Sciences Institute* (12), 2004, 277-290.
21. ÖZÇELİK Hayrettin, Altan DOĞAN; Strategic Human Resources Management (HRM) from the Perspective of Human Resources Managers: A Qualitative Research. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20 (77) 2021, 289-312.
22. ÖZTÜRK Zekai, Dilek UYSAL; Evaluation of Strategic Human Resources Management (HRM) with Perceived Ethical Leadership: University Hospital Example, *Süleyman Demirel University Journal of Social Sciences Institute*, 3 (44), 2022, 229-250.
23. RUSSEL Kenneth Edward; Examinations of Leader Effect Behavior within Successful Fortune 100 Companies, Doctoral Dissertation, Capella University, UMI Number: 3237802, 2006.
24. TANDOĞAN Mustafa; New Developments in Strategic Human Resources Management (HRM), *International Journal of Social and Human Sciences Research*, 6 (36), 2019, 984-992.
25. TÜRKEL, Süleyman, Özgür Uğur ARIKAN; Strategic Human Resources Management (HRM) and the Intersecting Ecosystem of Industry 4.0, *Toros University Journal of Social Sciences*, 7 (12), 2020, 115-39.
26. ÜLGEN Hayri, Kadri MİRZE; Strategic Management in Businesses, Arıkan Publications, 4th Edition, Istanbul, 2007.
27. ÜLGEN Hayri, Ufuk DURNA; A Research on Innovation Management and Organizational Structure and Factors Effective in Innovation Management, 9th National Management and Organization Congress, Istanbul University, Istanbul, 2001, 579-592.
28. WANG Eric, Huey-Wen CHOU, James JIANG; The Impacts of Charismatic Leadership Style on Team Cohesiveness and Overall Performance During ERP Implementation, *International Journal of Project Management*, 23, 2005, 173-180.
29. YAVUZ Ayşe, Rıfat İRAZ; The Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) on the Innovation Capacity of Businesses: A Sample Application in Konya Branches of a Bank, *International Journal of Social and Human Sciences Research*, 6 (41), 2019, 2222-2231.

30. YAVUZ Ercan, Melek BODUR; A Research to Examine the Relationship Between Servant Leadership and Organizational Alienation in Strategic Human Resources Management (HRM) of Organizations, International Journal of Economic and Administrative Reviews (39), 2023, 92-106.
31. YEŞİLKUŞ Fatma, Onur Başar ÖZBOZKURT, Emel BAHAR; Professional Practices on Strategic Human Resources Management (HRM): A Qualitative Research, Journal of Human and Social Sciences Research, 10 (4), 2021, 3044-3067.
32. YILDIRIM Ali, Şimşek Hasan; Qualitative Research Methods in Social Sciences. Seçkin Publications, 5th Edition, 2006, Ankara.
33. YÜKSEL Muhammet; A Conceptual Look at Strategic Human Resources Management (HRM). Malatya Turgut Özal University Journal of Business and Management Sciences, 4 (2), 2023, 231-243.

Charekishvili Lia
*Academic Doctor, Professor,
European University,
Tbilisi, Georgia*

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES USAGE IN ENTERPRISES OF GEORGIA

Abstract

In the modern era, Information and Communication Technologies (ICT) play a crucial role in enhancing business operations, improving efficiency, and fostering innovation. Georgia, as an emerging economy, has recognized the importance of ICT in enterprise development. With increasing digital transformation and government initiatives to promote ICT adoption, businesses in Georgia are gradually leveraging technological advancements to gain a competitive edge. Over 90% of businesses in Georgia have access to the internet, with 75% using broadband connections and Over 90% of businesses in Georgia have access to the internet, with 75% using broadband connections. Approximately 45% of enterprises utilize cloud-based services for data storage and business applications and around 30% of Georgian enterprises engage in online sales, with a higher percentage among retail and service-based businesses. Adoption rates stand at 25%, with larger companies being the primary users. Over 70% of businesses use social media platforms for marketing and customer engagement. Only 40% of businesses have implemented cybersecurity policies, highlighting a gap in digital security preparedness.

Keywords: *Statistics, business, enterprise, ICT.*

Introduction

In the modern era, Information and Communication Technologies (ICT) play a crucial role in enhancing business operations, improving efficiency, and fostering innovation. Georgia, as an emerging economy, has recognized the importance of ICT in enterprise development. With increasing digital transformation and government initiatives to promote ICT adoption, businesses in Georgia are gradually leveraging technological advancements to gain a competitive edge.

Purpose

The adoption of ICT in Georgian enterprises varies depending on the industry, business size, and financial capacity. Large corporations and multinational companies operating in Georgia are more likely to utilize advanced ICT tools, while small and medium-sized enterprises (SMEs) face challenges due to limited resources and technical expertise.

One of the most widespread ICT tools among enterprises is internet connectivity. According to national statistics, a significant majority of Georgian businesses have access to the internet, allowing them to improve communication, streamline operations, and expand market reach.

Additionally, the use of cloud computing, e-commerce platforms, and enterprise resource planning (ERP) systems has been steadily increasing.

A study conducted on ICT adoption in Georgian enterprises reveals the following key statistics:

- **Internet Connectivity:** Over 90% of businesses in Georgia have access to the internet, with 75% using broadband connections.
- **Cloud Computing:** Approximately 45% of enterprises utilize cloud-based services for data storage and business applications.
- **E-Commerce:** Around 30% of Georgian enterprises engage in online sales, with a higher percentage among retail and service-based businesses.
- **Enterprise Resource Planning (ERP) Systems:** Adoption rates stand at 25%, with larger companies being the primary users.
- **Social Media Usage:** Over 70% of businesses use social media platforms for marketing and customer engagement.
- **Cybersecurity Measures:** Only 40% of businesses have implemented cybersecurity policies, highlighting a gap in digital security preparedness.

These statistics indicate that while ICT adoption is growing, there are areas that require further development, particularly in cybersecurity and digital literacy.

The Georgian government has been actively promoting digital transformation through various initiatives. The introduction of the "Digital Georgia" strategy aims to enhance digital literacy, support ICT infrastructure development, and facilitate e-governance services. Programs such as the "Georgian Innovation and Technology Agency" (GITA) provide funding and support for startups and enterprises to implement digital solutions.

E-governance services, such as online tax declarations, electronic procurement systems, and digital banking, have simplified business operations and reduced bureaucratic hurdles. These services have contributed to improved transparency and efficiency in both the public and private sectors.

The rise of e-commerce in Georgia has further accelerated ICT adoption among businesses. Many enterprises have embraced online retailing, leveraging platforms such as Shopify, WooCommerce, and local e-commerce marketplaces. Social media marketing has also become a key strategy for businesses, enabling them to reach a broader audience and engage with customers more effectively.

Payment systems have evolved alongside e-commerce growth, with mobile payment solutions and digital wallets gaining popularity. Services like TBC Pay and Bank of Georgia's internet banking solutions have facilitated cashless transactions, making it easier for businesses to operate in a digital economy.

Despite the progress, enterprises in Georgia still face several challenges in ICT adoption. These include:

1. **Limited Digital Skills** – Many employees lack adequate training in using advanced ICT tools.
2. **Infrastructure Gaps** – Some rural areas have limited access to high-speed internet and modern technological infrastructure.
3. **Cybersecurity Concerns** – The increasing reliance on digital platforms has made enterprises more vulnerable to cyber threats.
4. **Financial Constraints** – Small businesses often struggle to afford ICT investments.

Conclusion

ICT usage in Georgian enterprises is steadily increasing, driven by digital transformation strategies, government support, and the growing importance of e-commerce. While challenges remain, continued investment in ICT infrastructure, digital literacy programs, and cyber security measures will help businesses in Georgia harness the full potential of technology, ensuring long-term economic growth and competitiveness.

References

1. Lia Charekishvili. Information and Communication Technologies Usage in Households of Georgia, INTERNATIONAL E-CONFERENCE – Catalysts for Change: Shaping the Next Century of Innovation, Alte University, Georgia, 2025.
2. Lia Charekishvili. Using ICT by Enterprises as Indicator of Higher Education in Georgia, International Scientific and Practical Conference, ORGANIZATION'S STRATEGY VS REALITIES OF THE VUCA-WORLD, Kiev, Ukraine, November 10, 2021.
3. Lia Charekishvili. Higher education system in Georgia: Reforms and modern challenges, International Institute of Social and Economic Sciences, 2015.
4. Dominici, G., and Gagnidze, I. (2021). 'Effectiveness of Entrepreneurial Universities: Experiences and Challenges in Digital Era (A Systemic Approach)', *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(1), pp. 13-30. <https://doi.org/10.7906/indec.19.1.2>
5. Giga Kikoria, Sima Gachechiladze, Salome Pataridze, Distance Education and E-learning in Georgia, *ECONOMICS AND BUSINESS*, 2019, No2, pp. 209-220.
6. National Statistics Office of Georgia. Available at: <https://www.geostat.ge/en/modules/categories/103/information-and-communication-technology-ict>

Kudria Y.V.

PhD (Econ.), Senior Researcher

of the Department of Problems of the Real Sector of the Regional Economy,

Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine,

Lviv, Ukraine

METAMORPHOSES OF SUSTAINABLE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN REGIONS THROUGHT THE PRISM OF THE DUALISM OF RESTITUTION POLICY

In the conditions of dynamic progress of economy, the solution of the problems of industrial development as one of the leading types of economic activity in Ukraine is gaining more and more attention and relevance every day, and practical significance. The current state and prospects for the development of domestic industry are currently being actively discussed by entrepreneurs, scientists and government. Accordingly the following progress and qualitative improvement of the efficiency of regional industry, the competitiveness of industrial production are possible provided that modern means are used that can ensure the sustainable industrial development at the regional level.

In order to determine the bases parameters of the catastrophic depreciation of fixed assets in the regional industry, it is very necessary to establish how the level of depreciation was calculated in every one of a particular case. The most possible cases of determining the level of depreciation of fixed assets in the regional industry are: the market and the actual value of operating time.

In the conditions of dynamic progress of economy, the solution of the problems of industrial development as one of the leading types of economic activity in Ukraine is gaining more and more attention and relevance every day, and practical significance. The current state and prospects for the development of domestic industry are currently being actively discussed by entrepreneurs, scientists and government. Accordingly the following progress and qualitative improvement of the efficiency of regional industry, the competitiveness of industrial production are possible provided that modern means are used that can ensure the sustainable industrial development at the regional level.

In order to determine the bases parameters of the catastrophic depreciation of fixed assets in the regional industry, it is very necessary to establish how the level of depreciation was calculated in every one of a particular case. The most possible cases of determining the level of depreciation of fixed assets in the regional industry are: the market and the actual value of operating time.

As we know [1, p. 88-90], that to consider first case of measuring the level of depreciation of fixed assets in the regional industry, also need exam this case of separate element of fixed assets

the industrial enterprises with subsequent extrapolation the results obtained to the entire set of fixed assets of the business entities in the regional industry. Therefore, the regional industry always will have time accumulate the necessary amount of funds for timely replacement of fixed assets at the expense in the net cash flow from operation during a time remaining before the termination of it if the condition (1) is met

$$\alpha = \beta(1+\gamma)^\delta \rightarrow \min, \quad (1)$$

where α – the cost element of fixed assets in the regional industry, monetary units (m.u.);

β – the residual value of the element of fixed assets of the business entities in the regional industry which have been in operation such period of time (m.u.);

γ – the industrial enterprises annual discount rate, the fractions of a unit;

δ – the effective service life the element of fixed assets in the regional industry, years.

The level of depreciation element of fixed assets in the regional industry at market value is determined by the next formula:

$$\varepsilon = \frac{1-\beta}{\alpha} \rightarrow \max, \quad (2)$$

where ε – the level of depreciation element of fixed assets in the regional industry at market value.

Then, in accordance to (1), the value of the catastrophic level of depreciation of fixed assets in the regional industry is determined by the expressions (3) and (4)

$$\epsilon = 1 - \frac{\beta}{\alpha} \rightarrow \max, \quad (3)$$

$$\epsilon = 1 - (1+\gamma)^\delta \rightarrow \max, \quad (4)$$

where ϵ – the value of the catastrophic level of depreciation of fixed assets in the regional industry.

In terms of math analysis, the conditions (3–4) can be presented by the following formula:

$$\epsilon = 1 - \theta^{\delta\gamma} \rightarrow \max, \quad (5)$$

where θ – the base of natural logarithm.

If we shall indicate the number of years left to operate the item of fixed assets in the regional industry as expression (6)

$$\delta_1 = \delta - n \rightarrow \min, \quad (6)$$

where δ_1 – the number of years (or such period of time) left to operate this item of fixed assets in the regional industry, then we can establish dependencies that follow directly from the next formulas:

$$\gamma = \left[\frac{1}{\delta_1} \right] \theta_1 \left[\frac{1}{(1-\epsilon)} \right] \rightarrow \text{opt}; \quad (7)$$

$$\delta_1 = \left[\frac{1}{\gamma} \right] \theta_1 \left[\frac{1}{(1-\epsilon)} \right] \rightarrow \text{opt}, \quad (8)$$

where θ_1 – the base of natural logarithm.

It would be noted that the value of catastrophic level of depreciation of fixed assets in the regional industry significantly depends on how the value of the net cash flow from the operation of a given element of fixed assets of the business entities in the regional industry are distributed over such period of time of operation. Either we understand that the main characteristics of distribution may be significantly the different for different types of elements of fixed assets.

In order to the results of the studies [1–4], the value of catastrophic level of depreciation of fixed assets in the regional industry at the end of clearly defined a some period of time, for example, last year hasn't to be no less than, but not catastrophic, it is sufficient if the conditions (9–10) is met

$$\theta = \left[\frac{\left(\frac{\mu}{(1-\varepsilon)} \right) \theta_1^{\gamma\delta}}{(\theta_1^{\gamma\delta} - 1)} \right] \rightarrow \max; \quad (9) \quad \mu > \left[\left(\frac{1}{\gamma} \right) \theta_1 \left(1 + \left(\frac{\theta}{\mu} \right) (1 - \theta_1^{-\gamma\delta}) + \theta_1^{-\gamma\delta} \right) \right] \rightarrow \max, \quad (10)$$

where θ – the value of the net cash flow from the operation of fixed assets in the regional industry during the first year, m.u.;

μ – the value of the net cash flow from the operation of fixed assets of the business entities in the regional industry during the following years, m.u.;

ε – the level of depreciation of fixed assets in the regional industry at the end of the period of time.

Thus, this example once more illustrates the fact that there is not certain a priori determined the value of catastrophic level of the depreciation of fixed assets in the regional industry. Given the trend of a new changes the value of the net cash flow from the operation of fixed assets of industrial enterprises throughout period of time, there is still a fairly long time for the effective service life the element of fixed assets in the regional industry if the depreciation level of approaching unity can be, theoretically, non-catastrophic, if the value of the net cash flow from the operation of fixed assets of business entities in the regional industry will not be very significant.

References

1. Coles O. Economic Evaluation of Planning and Renovation of Machine Enterprises [Electronic resource]. Lviv, 2010. URL: <https://uacademic.info> (date of application: 15.04.2025).
2. Denisov V., Grishchenko O. Process Control of a Machine-Building Enterprise: Methodological Provisions and Practice : monograph. Donetsk : Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, 2005. 188 p.
3. European Vector of Modernization of the Economy in the Conditions of Sustainable Development of the Industrial Region : monograph / [V. Khrapkin, S. Koverga, N. Metelenko]; ed. N. Metelenko. Kyiv : Interservice, 2021. 378 p.
4. Kharazishvili Y. Systemic Security of Sustainable Development: Assessment Tools, Reserves and Strategic Implementation Scenarios : monograph. Kiev : Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, 2019. 304 p.
5. Modeling the Development System of a Machine-Building Enterprise : monograph / [N. Kasyanova, N. Vetsepura]. Donetsk : DonUEP, 2010. 260 p.

Mikataadze Cira

*Visiting Professor, Faculty of Economics and Business,
 Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
 Tbilisi, Georgia*

INNOVATIVE APPROACHES FOR TRANSITIONING TO A CIRCULAR ECONOMY

Abstract

The article discusses the development of the circular economy as a cyclical economic system in addressing global challenges faced by the modern world, such as the efficient use of natural resources, climate change, and environmental pollution.

The approach considered for overcoming these problems is the maximized use of resources through reuse, recycling, restoration, and waste elimination in a way that improves ecological and economic well-being as well as social equality.

The benefits and advantages of such production and consumption are analyzed, along with the challenges. Business models are also discussed.

Keywords: *circular economy, benefits, business models.*

To overcome modern global challenges, scientists place great importance on transforming the traditional economy and transitioning to a circular economy. Climate change, environmental pollution, the depletion of nonrenewable resources, and excessive consumption are problems that must be addressed to ensure ecological, and economic well-being and social equality.

There are over a hundred different approaches to the concept of the circular economy. All of them relate in various ways to its core essence, which describes an economic system based on business models that aim to reduce material use, reuse through alternative means, industrial recycling or repair, and extend product life cycles. It relies on the use of materials that can be reintroduced into the production cycle as secondary raw materials, thereby making these resources highly valuable. In other words, it is a circular model of resource use where waste is utilized as secondary raw material.

The goal of a circular economic system is the elimination of waste and the further use of consumed resources-through reuse, recycling, repair, rehabilitation, and restoring them for future use.

This is the operational principle of this industrial economy.

Five major benefits of the circular economy are highlighted:

- Creation of new green industries and jobs;
- Reduction of raw material imports;
- Less environmental pollution due to decreased resource use;
- Improved health and life expectancy;
- Reduced costs by lowering energy, resource use, and waste.

The innovative perspective of the circular economy emphasizes the 3R principle, which consists of three directives:

1. Reduce – minimizing the unnecessary use of products and their conversion into waste;
2. Reuse – maximizing efforts to use the valuable part of products;
3. Recycle – finding optimal ways to recycle and reuse waste.

The real benefit linked to implementing waste recycling mechanisms is significant. Researchers believe that on one hand, this could lay the foundation for economic growth-according to the UN Environment Programme (UNEP), improved resource management could bring an economic benefit of one trillion dollars by 2050. On the other hand, the World Economic Forum (WEF) states that although it is difficult to forecast productivity growth, the potential for job creation is high.

Some research groups highlight two main directions of the circular economy: environmental and economic benefits. They consider reduced pollution and the mitigation of climate change as the primary and most important outcomes. According to the U.S. Environmental Protection Agency (EPA), millions of tons of CO₂ emissions were avoided in the U.S. through solid waste recycling and incineration, equating to the exhaust from millions of vehicles, which directly impacts ecosystems.

Also concerning is the accumulation of plastic and other waste types in oceans and seas, which not only affects marine life but also enters the human food chain. Birds feed on this waste, spreading diseases. Plastic is absorbed into the human body and causes a number of diseases. Paper waste is also significantly harmful.

Besides positive environmental impacts, one of the advantages of waste recycling is the potential development of the labor market. Activities related to waste recycling and reuse are considered here. According to a study conducted by Green Alliance in 2021, if the recycling rate increases by 20% in the UK, by 2035, 200,000 jobs could be created in this sector and 472,000 in the economy as a whole.

Another potential benefit is the increase in financial stability among the population. This is associated with increased awareness of sustainable development and the reduction of excessive consumption in favor of more rational usage. Some countries (e.g., Australia, New Zealand) and

parts of North America show trends of reduced overconsumption, but this is not the case in many other regions.

Currently, only 7.2% of the global economy operates on circular principles, with most of it relying on the traditional economic model. In 2024, 2.0 billion tons of solid waste were generated globally, with projections suggesting this will increase to 3.4 billion tons by 2050.

The circular economy is developing slowly even in countries with high transition potential. Reasons include insufficient investment, lack of public and political efforts.

Transitioning to a circular economy is a complex process involving not only legislative changes but also the implementation of innovative production and consumption models.

According to the OECD, five business models are necessary for implementing the circular economy:

1. Circular supply model – replacing traditional resources with renewable and biodegradable ones;

2. Resource recovery models – utilizing waste streams to produce secondary materials;

3. Product life extension – producing more durable goods;

4. Sharing model – maximizing the use of underutilized goods through shared use;

5. Product-as-a-service – offering services instead of physical products.

Many large companies are trying to implement circular economy models.

Examples include:

- Buy Back – a program for refurbishing used furniture and offering it at low prices to local communities;

- The North Face (Renewed) – a sportswear company that recycles used clothing, gives it new life and sells it at a lower price.

Known resource recovery models:

a) Upcycling at FREITAG – a Swedish company that produces bags, accessories, and clothing using truck tarps and old bicycle tires. These would otherwise be waste but are transformed into valuable materials. The company produces 400,000 items annually.

b) Repair and delivery of IT equipment;

c) Product life extension models – for construction and mining machinery, diesel engines, turbines, and electric locomotives;

d) Regenerative production methods – using raw materials that can be continuously regenerated (cotton, corn, wood, leather, wool).

Georgia's circular economy rate does not exceed 1.3%, significantly lower than the global average (7.2%). This indicates a greater reliance on new resources rather than recycling or reuse. Georgia's slow transition to a circular economy is attributed to the lack of sustainable waste management infrastructure, high costs of necessary investments and startup initiatives, and insufficient awareness among private companies.

Although notable steps have been taken – the government is working on a Waste Management Strategy (2015–2030), backed by an action plan (2016–2020), and a Waste Management Code has been developed.

According to Georgia's 2030 Climate Change Strategy, 900,000 tons of municipal waste will be recycled annually. In 2022, 420 illegal landfills were cleaned and closed (MEDA, 2022). However, many hazardous areas remain, especially along rivers, posing environmental threats. Around 150 recycling plants have been established, but their technologies do not yet meet environmental standards, and proper infrastructure for biodegradable waste processing is not in place.

The Producer Responsibility Organization (PRO) is a collective body responsible for fulfilling obligations related to waste collection and disposal, particularly for hazardous waste affecting the environment and human health. This includes packaging waste, electronic equipment, used tires, batteries, accumulators, and oils. PRO mandates producers to collect and sort used goods for further recycling.

EU, Norway, and Sweden have contributed significantly to Georgia's efforts toward circular economy transition. UNDP actively supports this with help from leading Georgian experts. Private sector representatives have supported pilot initiatives and awareness campaigns, particularly to reduce plastic pollution and promote sustainable entrepreneurship.

Under this support, a Packaging Cluster of Georgia was formed. Many small and medium enterprises have updated or completely changed their production models - some now produce reusable packaging or use plastic waste.

Today, the five top trends in eco-friendly packaging include:

- Transition to sustainable packaging;
- Virtual prototyping;
- Transforming waste into functional products;
- Integration of national technologies;
- Use of biomaterials.

Public awareness regarding waste management remains insufficient. The business sector must fully recognize the economic and financial benefits of recycling. Startup entrepreneurs should play a leading role in raising awareness and testing innovative approaches. There are expectations that the private sector's desire to access European markets will foster understanding and application of circular economy models, possibly generating new innovative approaches. This is especially important for Georgia as a small economy.

In conclusion, efficient resource use - which is key to economic development and social well-being - can help achieve sustainable development goals through circular economy business models. However, this is only possible through collective effort.

References

1. ISET Economist, Georgia on the path to circular economic development. <https://iset-pi.ge/blog/3169-skartvelo-cirkularuli-ekonomika>
2. BM.GE <https://bm.ge/news/cirkularuli-ekonomikisdanergvis>
3. United Nations Development Programm, <https://www.undp.org/georgia/blog/what-is-cirkular-economy>

Morozova N.

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management, Business
and Professional Communications,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

Denchyk I.

*Senior Lecturer at the Department of Management, Business
and Professional Communications,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

INNOVATIVE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation represents one of the most significant paradigm shifts in modern economic development. It reshapes not only the operational mechanisms of enterprises but also their strategic vision, corporate culture, and interaction with external stakeholders. Driven by advances in artificial intelligence (AI), cloud computing, the Internet of Things (IoT), blockchain,

data analytics, and automation technologies, digital transformation is redefining how businesses operate, compete, and grow in a globalized world.

Unlike traditional automation, which focuses primarily on optimizing isolated processes, digital transformation implies a holistic reengineering of organizational workflows and business models. The integration of intelligent systems, predictive analytics, and real-time data access allows companies to significantly improve their adaptability, customer-centricity, and resource efficiency. As noted in a 2024 McKinsey & Company report, organizations that embed digital transformation into both operational and strategic layers are up to 40% more likely to outperform competitors in terms of profitability and customer retention [1].

Ukraine, like many emerging economies, has entered a critical phase of digital evolution. However, the level of digital maturity varies significantly across sectors. According to current estimates, the financial and e-commerce sectors are at the forefront, with digital integration levels ranging between 80% and 90%. These sectors have embraced mobile applications, online banking, cloud platforms, and blockchain-based transaction systems. Moreover, artificial intelligence is increasingly being used to process customer data and assess creditworthiness, while digital marketing tools are optimizing customer acquisition strategies.

In contrast, traditional industries such as agriculture, healthcare, and construction remain digitally underdeveloped. Infrastructure gaps, limited investment, and a lack of digital talent hinder their ability to adapt to emerging technologies. OECD data confirms that this sectoral imbalance in digital readiness is a key factor limiting national transformation capacity [2]. In agriculture, for example, although some farms are experimenting with drones and smart sensors for soil monitoring, full-scale adoption is often impeded by financial constraints and insufficient access to training.

A critical bottleneck in Ukraine's digital transformation is its high dependency on imported technologies and services. As emphasized by the UNCTAD Digital Economy Report 2024, countries with limited domestic capacity for technology development are more vulnerable to disruptions in global supply chains and policy restrictions imposed by foreign providers [3]. This reliance not only increases costs but also reduces technological sovereignty and slows innovation cycles. Local enterprises, particularly small and medium-sized businesses, often lack the capacity to integrate advanced digital tools, resulting in a widening competitiveness gap.

Another pressing issue is the legal and regulatory void in areas such as artificial intelligence, robotics, and digital rights. There is currently no unified legal framework addressing data privacy, algorithmic accountability, or ethical standards for AI deployment. Without a solid legal infrastructure, businesses face uncertainty when investing in new technologies. This legal uncertainty is compounded by inconsistent enforcement and fragmented policy implementation across regions.

Moreover, Ukraine's educational system has yet to fully align with the demands of the digital economy. While the country has a strong tradition in mathematics and computer science, university curricula often lack interdisciplinary programs that combine digital technologies with management, design thinking, or innovation strategy. Educational institutions should modernize their offerings by introducing programs in digital project management, cybersecurity, prompt engineering, and applied data science. Closer cooperation between universities and the private sector would also help bridge the skills gap and ensure a steady pipeline of qualified professionals.

Digital transformation is not solely a business agenda – it is also a matter of public governance. Government-led digital platforms, open data systems, and electronic services have the potential to significantly improve transparency, service delivery, and civic engagement. However, the current state of public-sector digital maturity in Ukraine remains moderate. Most services are still partially digitized, and interoperability between systems is limited. A comprehensive e-government strategy, supported by adequate funding and cybersecurity safeguards, is essential for a coherent transformation of public administration.

Furthermore, the lack of integrated digital ecosystems connecting businesses, government agencies, and end users hinders the scalability and efficiency of innovation efforts. Digital

transformation is most successful when built on strong partnerships and cross-sectoral platforms that allow seamless data exchange and resource coordination. National policy should therefore promote collaborative innovation networks, co-investment models, and regulatory sandboxes that allow testing of digital tools in real conditions.

To accelerate transformation, Ukraine must adopt a unified national digital strategy that balances investment in infrastructure with support for human capital development. Public-private partnerships (PPPs) should be encouraged to leverage complementary capabilities. At the same time, regulatory reform is needed to remove legal ambiguity, ensure data protection, and establish clear standards for digital service provision. Special attention should be paid to rural and economically disadvantaged regions, where digital inequality can exacerbate socio-economic exclusion if not properly addressed.

In conclusion, digital transformation in Ukraine requires a systemic approach that involves not only technology adoption but also organizational restructuring, workforce reskilling, institutional modernization, and regulatory innovation. The transition toward a digital economy is not linear—it demands flexibility, strategic foresight, and strong coordination across sectors. Only by addressing current bottlenecks and aligning efforts between the state, the business community, and academia can Ukraine build a resilient, competitive, and inclusive digital future.

References

1. McKinsey & Company. (2024). *What is digital transformation?* Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Digital transformation in the age of AI: Policy priorities and challenges*. Retrieved from <https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-and-ai.htm>
3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2024). *Digital economy report 2024: National strategies for digital development*. Retrieved from <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

Sârbu O.M.

*Phd (Economics), Associate Professor of the
Department of Business Administration,
Moldova State University (Universitatea de Stat din Moldova),
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)*

Coretchi B.M.

*Phd (Economics), Associate Professor of the
Department of Business Administration,
Moldova State University (Universitatea de Stat din Moldova),
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)*

THE ROLE OF ECOLOGICAL LEADERS IN THE TRANSITION OF COMPANIES TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY

Abstract. The purpose of the study is to analyze the influence of green leadership on the transition process of companies in the Republic of Moldova towards a circular economy. The research is based on quantitative-descriptive scientific methods, complemented by theoretically grounded qualitative interpretations. To explore the conceptual dimension of green leadership and the principles of the circular economy, the abstract-logical method was applied, while the analysis of the level of involvement of leaders in green initiatives was carried out using statistical-descriptive methods, supported by graphical representations and interpretative frequencies. Also, to

evaluate leadership styles and perceived obstacles in the implementation of circular practices, comparative analysis and empirical correlation methods were used.

The research results highlight the fact that green leadership is a key factor in the reconfiguration of organizations towards sustainable business models. Although over half of the respondents perceive a high degree of involvement of leaders in green initiatives, the practical application of the principles of the circular economy remains limited to basic measures. At the same time, the integration of sustainability into organizational strategies is directly influenced by the leadership style adopted, with participative leadership being correlated with more effective implementation. The research provides a valuable theoretical and applied contribution, highlighting both the role of green leaders in the green transition and the need for additional policies and resources to support this process.

Keywords: ecological leadership, circular economy, sustainable development, organizational transition.

Introduction. In the context of the intensifying global ecological crises and the increasing pressure on natural resources, developing countries are called to reconfigure their economic strategies and adopt sustainable models. The Republic of Moldova, which is in a continuous process of structural adjustment and European integration, faces significant challenges related to waste management, energy efficiency, and the conservation of natural resources. In this regard, promoting the circular economy becomes a priority direction for reducing ecological impact and stimulating sustainable development.

The transition to a circular economy – a model based on the principles of reuse, recycling, restoration, and maximizing resource value – involves not only technological and legislative changes but also a profound transformation of organizational culture. At the heart of this transformation is *ecological leadership* – a leadership style characterized by environmental responsibility, long-term orientation, and the ability to integrate sustainability into the vision and business strategy. In the Republic of Moldova, where the private sector is becoming increasingly aware of the importance of sustainability, the role of ecological leaders is crucial for initiating and implementing authentic circular practices.

Although national public policies, such as the Environmental Strategy for 2023–2030 [1], promote the green transition, the degree of application of circular economy principles in the business environment remains low. This gap highlights the need for leaders who act not only as managers but also as promoters of ecological change and innovation.

Thus, the present article aims to analyze the role of ecological leaders in facilitating the transition of companies in the Republic of Moldova to the circular economy, focusing on the specific competencies of this type of leadership and how they influence organizational transformation processes. The study contributes both practically and theoretically to understanding how ecological leadership can become a catalyst for sustainability in the Moldovan entrepreneurial environment.

In the current context of ecological and economic challenges, *ecological leadership* and the circular economy have become central topics in the specialized literature.

Ecological leadership, also known as eco-leadership, represents a leadership model that integrates environmental responsibility into organizational strategy and culture. According to Cletzer and Kaufman, this type of leadership is based on four essential characteristics [2, p. 105]: a *systemic approach*, which involves recognizing the interconnectedness between the organization and its environment, addressing issues in a holistic manner; the distribution of authority, encouraging participation and collaboration at all levels of the organization, promoting a culture of shared responsibilities; *adaptability and innovation*, referring to the ability to respond flexibly to environmental changes and to promote innovative solutions to ecological problems; and sustainability orientation, which involves committing to integrate sustainable practices into organizational operations and decisions.

To effectively lead organizations towards sustainability, ecological leaders must possess a specific set of competencies that enable them to respond to environmental challenges and inspire lasting change. These competencies go beyond traditional managerial skills, integrating ethical, strategic, and collaborative dimensions.

The literature emphasizes, in particular, the following:

➤ *Ecological awareness*, which is a fundamental trait of ecological leaders, reflecting their level of knowledge, responsibility, and sensitivity to environmental issues. A leader with a well-developed ecological awareness is capable of perceiving the direct and indirect impact of the organization's activities on the environment – whether it concerns resource consumption, waste generation, carbon emissions, or biodiversity degradation.

➤ *Collaboration skills*. In an interconnected world and in a complex field like sustainability, collaboration skills become vital. Ecological leaders must manage effective relationships not only within the organization but also with a wide range of external actors – public authorities, customers, suppliers, NGOs, local communities, and international partners.

➤ *Strategic thinking* is the leader's ability to anticipate, plan, and guide the organization's activities in a way that meets both market needs and sustainability requirements. In ecological leadership, strategic thinking includes integrating environmental objectives into the company's long-term vision.

These three competencies – ecological awareness, collaboration, and strategic thinking – form the foundation of effective leadership in an era of green transition. They not only enhance the resilience of organizations but also actively contribute to achieving global sustainable development goals and are essential for leaders who wish to promote sustainable practices.

The circular economy represents an alternative economic model to the traditional linear economy, which is based on the extraction, use, and disposal of resources. The central goal of the circular economy is waste reduction and efficient resource use by keeping them in the economic cycle for as long as possible through regeneration and reuse cycles.

According to the Ellen MacArthur Foundation [3], one of the most influential organizations promoting this concept globally, the circular economy is based on three key principles. The first principle is *designing for waste and pollution elimination*, which involves integrating ecological criteria from the design stage of products and processes, so that waste generation is prevented rather than just managed afterward.

The second principle relates to *keeping products and materials in use*. It encourages extending the lifespan of goods through strategies such as reuse, repair, remanufacturing, and sharing, thereby reducing the need for the extraction of new raw materials.

Finally, the circular economy aims at *regenerating natural systems*, supporting practices that contribute to soil restoration, organic material reuse, and ecosystem protection. This principle places nature at the heart of economic activity, promoting harmony between economic development and the regenerative capacity of the environment.

Ecological leadership plays a crucial role in facilitating the transition of organizations to circular business models. The study conducted by Rodríguez-Espíndola and collaborators [4], highlights that the adoption of circular economy principles and sustainability-oriented innovation can improve the social, economic, and ecological performance of small and medium-sized enterprises. Ecological leaders play an essential role in the transition process of companies toward the circular economy, as they actively contribute to shaping organizational culture and steering strategy towards sustainability. Through personal example and a clear vision of environmental protection, they succeed in inspiring and motivating employees, encouraging them to adopt ecological behaviors and practices. When sustainability becomes an integral part of the leader's identity, employees are more likely to engage in green initiatives, developing a collective attitude of ecological responsibility.

Furthermore, ecological leaders facilitate innovation within the organization by cultivating an environment open to new ideas, creative solutions, and experimentation. By supporting research

and interdepartmental initiatives, they can contribute to the development of products, processes, or business models that address ecological challenges in an innovative and efficient manner [5, p. 36].

Moreover, an essential aspect of ecological leadership is the ability to ensure the strategic alignment of the organization. Effective leaders integrate environmental objectives into the company's overall strategy, ensuring coherence in decisions and a clear direction of all processes toward the principles of the circular economy. Thus, sustainability is no longer treated as a separate component but as a central element of the organizational vision and mission [6, p. 102].

Therefore, ecological leadership proves to be a determining factor in the organizational transformation necessary for adopting the circular economy [7, p. 93]. By combining personal influence, innovative thinking, and strategic vision, ecological leaders can accelerate the transition of companies to sustainable development models, thereby contributing to the creation of a more resilient and responsible economy.

Material and Method. This research aims to deepen the understanding of the influence of ecological leadership on the transition process of companies to the circular economy, within the specific context of the Republic of Moldova. By applying an exploratory quantitative approach, the study provides an empirical contribution to the existing literature, where the ecological dimension of leadership is increasingly correlated with the sustainable performance of organizations.

The investigation was conducted on a sample of 38 respondents, selected based on professional relevance and accessibility criteria, representing managers, project coordinators, and environmental specialists from twelve private companies in the Republic of Moldova. Their areas of activity – including the food industry, logistics, services, and production – ensure significant contextual diversity, which allows for the validation of general trends regarding the integration of circular economy principles across different types of organizations.

The research instrument used was a semi-structured questionnaire, designed to capture both standardized opinions and essential qualitative elements for understanding the depth of the phenomenon under investigation. The questionnaire was structured into four thematic sections: organizational characteristics and respondent profiles, to delimit the analysis framework; the level of leadership involvement in ecological initiatives, aimed at assessing internal support for the sustainable transition; perceived obstacles in adopting circular practices, focusing on identifying common barriers in the local entrepreneurial environment; and perceived leadership styles, associating them with the effectiveness of organizational transformation.

The applied analysis method was quantitative-descriptive, complemented by theoretically grounded qualitative interpretations. The responses were statistically processed through numerical aggregation and graphical representation, with the aim of highlighting relevant frequencies and correlations between the analyzed variables. The results provide not only a snapshot of the current state of ecological leadership in Moldovan organizations but also an empirical foundation for formulating strategic recommendations and future research directions.

The scientific value of this research lies in the contextualized nature of the investigation, in the integrated approach to ecological and managerial dimensions, and in the potential to extrapolate the conclusions to other organizational environments at a similar stage of sustainable development.

Results and Discussions. To investigate the role of ecological leadership in the transition of companies in the Republic of Moldova to the circular economy, a questionnaire was developed. In the current context of the need to adopt sustainable practices and optimize resource use, this questionnaire aims to examine to what extent organizational leaders influence the implementation of circular economy principles and how employees and managers perceive their involvement.

The questionnaire is structured into four thematic sections, each addressing a key aspect of the investigated subject: general information about the company and respondent, to understand the organizational context; leadership involvement in ecological initiatives, to measure the degree of commitment and action; obstacles encountered in the ecological transition process, to identify common barriers; and perception of leadership style, correlated with the effectiveness of applying circular practices. The instrument contains a total of 10 questions, most of which are closed or offer

multiple-choice answers, while one is open-ended. The complexity level is medium, requiring approximately 7–10 minutes to complete. The clear structure and well-defined questions allow for the efficient collection of both quantitative and qualitative data, facilitating their interpretation in order to formulate relevant conclusions and recommendations for the national context.

In the context of promoting sustainable development and implementing circular economy principles, the role of organizational leaders becomes essential. Their involvement in ecological initiatives can accelerate the transition of companies to sustainable business models. To evaluate this dimension, the perception of employees and managers regarding the degree of leadership involvement in ecologically impactful actions was analyzed.

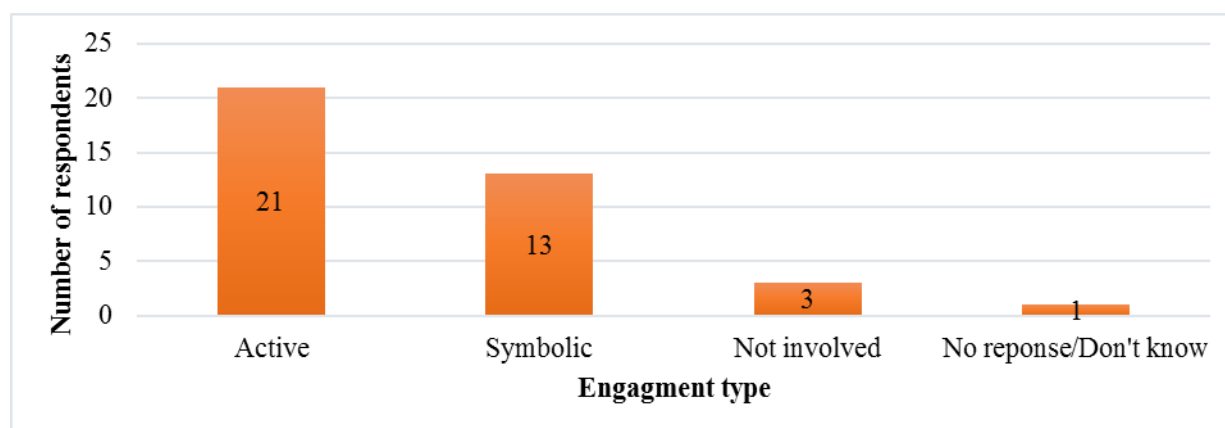


Fig. 1. Level of leader engagement

Source: elaborated by the authors.

The analysis of the *level of leadership involvement* in ecological initiatives shows that a majority proportion – 21 respondents (approximately 55%) – believe that leaders in their organizations are actively involved in promoting sustainability. These leaders likely initiate or actively support environmental policies, waste reduction actions, or investments in energy efficiency. A significant number of respondents (13 people, or about 34%) consider the leadership's involvement to be symbolic, indicating that ecological initiatives are more declarative or lack significant practical effects. On the other hand, 3 respondents mentioned that *leaders are not involved at all in ecological actions*, and 1 respondent chose the “NS/NR” option (“do not know/ no response”), which may suggest either a lack of internal communication regarding the ecological strategy or disinterest in this topic. These results reflect a positive trend in terms of leadership involvement in ecology but *also highlight a significant gap between intention and concrete action*, which requires strategic interventions, continuous training, and institutional support.

Adopting ecological practices within organizations is a crucial step in the transition to a circular economy. These initiatives reflect the companies' concrete commitment to environmental protection and contribute to reducing the negative impact on ecosystems. To understand the most common actions undertaken by companies in this regard, respondents were invited to mention the existing ecological initiatives within their organizations.

The analysis of the distribution of responses regarding the types of ecological initiatives implemented by companies highlights that *waste sorting* is the most widespread measure, mentioned 31 times, indicating a high level of awareness and applicability of this practice, likely due to its low implementation costs and favorable legal framework. The second most frequent initiative is *packaging reuse* (18 mentions), followed by *collaboration with sustainable suppliers* (16 mentions) and *energy efficiency* (15 mentions). These data suggest that organizations are starting to address sustainability at the value chain level, not just in internal processes. On the other hand, initiatives such as *reverse logistics* (6 mentions) and *remanufacturing* (4 mentions) are much less prevalent. These initiatives require a higher degree of logistical complexity, additional investments, and significant reorganization of production and distribution flows, which may explain

their lower adoption rate. Therefore, a predominant orientation towards basic and easily applicable initiatives is revealed, while advanced circular economy practices are being adopted more slowly. This situation suggests the need for external support, know-how, and clearer public policies that encourage the expansion and diversification of ecological actions in the business environment.

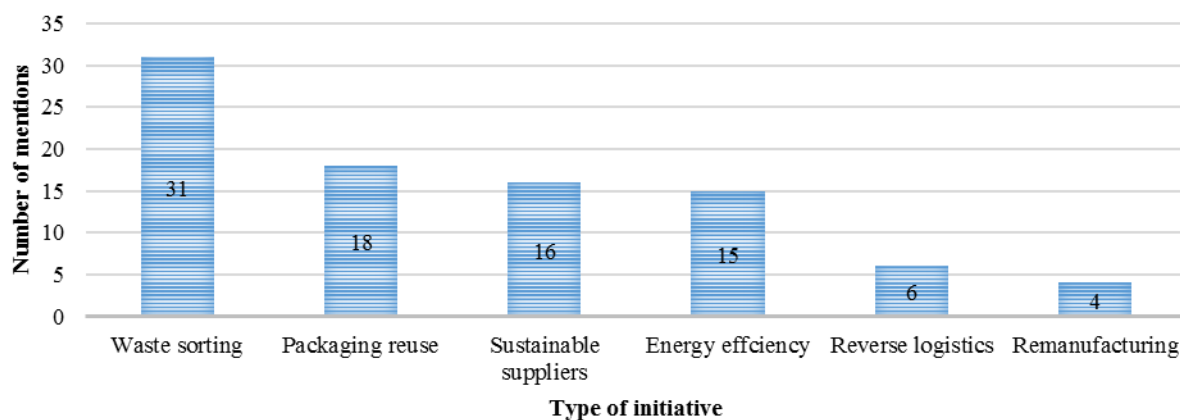


Fig. 2. Adopted ecological initiatives

Source: elaborated by the authors.

Integrating sustainability principles into organizational strategy reflects a company's environmental maturity and its commitment to sustainable development. In an economy in transition, such as Moldova's, the level of integration of sustainability may vary depending on available resources, organizational culture and type of leadership. In order to understand employees' and managers' perceptions on this issue, respondents were asked to rate the extent to which sustainability is embedded in their company's overall strategy.

The integration of sustainability principles into organizational strategy reflects the ecological maturity of a company and its commitment to sustainable development. In a transitioning economy, such as that of the Republic of Moldova, the level of sustainability integration may vary depending on available resources, organizational culture, and leadership type. To understand the perception of employees and managers regarding this aspect, respondents were invited to assess the extent to which sustainability is incorporated into the overall strategy of their company.

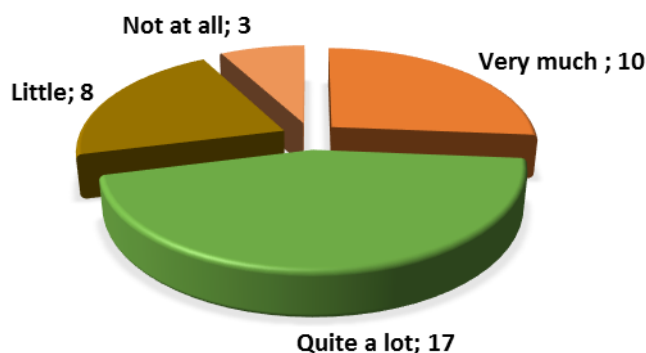


Fig. 3. Degree of sustainability integration in company strategy, respondents

Source: elaborated by the authors.

The analysis reveals that the majority of respondents, 17 out of 38 (approximately 44.7%), believe that sustainability is “quite well” integrated into the company’s strategy. This category reflects a positive trend and may suggest the presence of clear ecological goals or functional environmental policies, although these are not yet fully centralized in strategic decision-making.

Another significant segment, representing 26.3% of respondents (10 individuals), indicated a “very high” level of integration, signaling the existence of companies that treat sustainability as a core pillar of their operations. These organizations are likely leaders in applying circular economy principles. On the other hand, 21.1% of participants (8 respondents) consider sustainability to be “slightly” present in the company’s strategy, while a small percentage, 7.9% (3 respondents), state that it is not integrated at all. These data suggest that in some organizations, sustainability is not yet perceived as a competitive advantage, or there are insufficient resources for its implementation.

In general, the analysis of the graph shows a general trend of sustainability integration into company strategies, but there remains a significant gap between advanced companies and those in the early stages of the green transition. This aspect emphasizes the importance of strong ecological leadership and institutional support to accelerate this process.

The transition of companies to the circular economy is not a process without challenges. It involves not only technological and operational changes but also adaptations at the level of mindset, resources, and external partnerships. To better understand the barriers faced by organizations in the Republic of Moldova in this endeavor, the research participants were asked to identify the main obstacles they encounter in the ecological transformation process.

Analyzing the frequency with which various obstacles were mentioned in the transition to the circular economy (Fig. 4), it can be noted that the most cited impediment is the *lack of financial resources*, reported by 23 respondents, which reflects the challenges related to the high costs of implementing sustainable solutions, modernizing equipment, and training employees. The second most common obstacle is the *lack of ecological education* among staff (20 mentions), suggesting that in many organizations, employees still do not have enough training or awareness regarding circular practices.

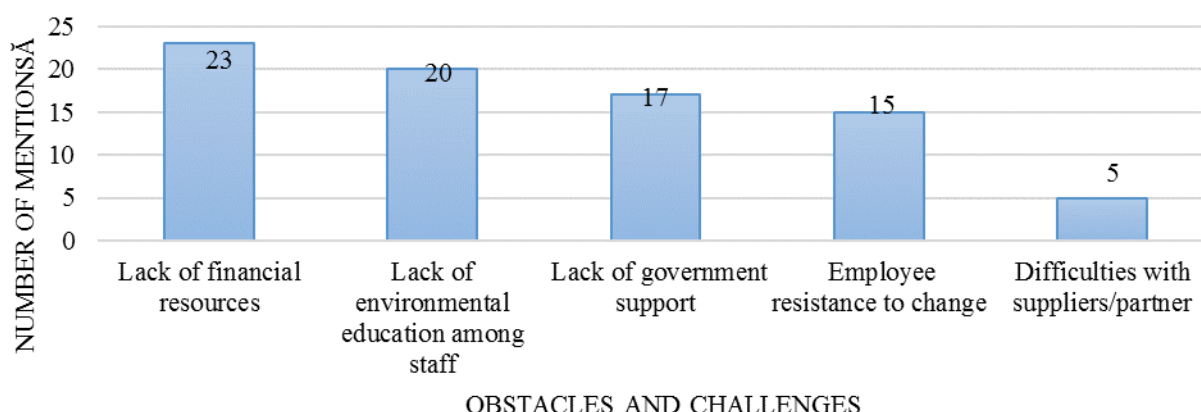


Fig. 4. The main obstacles in the transition to a circular economy

Source: elaborated by the authors.

Another major obstacle is the *lack of governmental support*, mentioned by 17 respondents, indicating a clear need for more active public policies, fiscal incentives, and legislative support in favor of the green transition. *Employee resistance to change* was mentioned by 15 respondents, reflecting difficulties related to adapting organizational culture and resistance to innovation. Finally, issues related to suppliers or partners (5 mentions) show that the circular economy is often hindered by the lack of a collaborative ecosystem or supply chains unprepared for sustainable standards.

The analysis highlights a complex set of obstacles that slow progress towards the circular economy, ranging from the lack of resources and knowledge to external structural barriers. Therefore, the success of the ecological transition depends not only on the internal will of companies but also on systemic support and investment in sustainability education.

The leadership style practiced within an organization directly influences the internal culture, employee engagement, and the company's ability to adapt to changes, including those related to

sustainability. In the context of the transition to the circular economy, employees' perception of leadership style is crucial for understanding the organizational climate. In this regard, respondents were invited to indicate the leadership style they recognize as predominant in their organization.



Fig. 5. Perceived leadership style

Source: elaborated by the authors.

The analysis highlights that the *participative leadership* style is perceived as dominant by the majority of respondents – 22 out of 38, or approximately 58%. This style is characterized by the active involvement of employees in the decision-making process, promoting open dialogue, and delegating responsibilities, all of which support innovation and the adoption of ecological practices.

The second most common style is *authoritarian leadership*, mentioned by 10 respondents (approximately 26%). This type of leadership is associated with a rigid hierarchical structure, centralized decision-making, and limited employee involvement, which may pose an obstacle to sustainable initiatives that require cooperation and adaptability.

The *liberal (laissez-faire)* style was identified by 4 respondents, indicating a permissive leadership approach with minimal managerial involvement. While this style can encourage autonomy, in the absence of clear direction, it may lead to a lack of cohesion in implementing ecological policies.

A small number of participants (2 respondents) stated that they do not know what leadership style predominates in their organization. This could signal a lack of clarity in internal communication or weak leader involvement in the visible processes of the company.

Overall, the distribution suggests that in the analyzed organizations, a leadership style conducive to collaboration and innovation predominates – key elements for supporting the transition to the circular economy.

Conclusions. The research results confirm that ecological leadership is a decisive factor in the transition of organizations to the circular economy, especially in the emerging context of the Republic of Moldova. The involvement of leaders in sustainable initiatives, their strategic competencies, and their ability to shape organizational culture are essential elements for promoting a circular vision within companies.

The data collected through the questionnaire show that, although there is a positive trend towards leadership involvement in ecological processes, it is often fragmented. Approximately 55% of respondents indicated active leadership involvement in green initiatives, while a third perceived this involvement as symbolic, suggesting a gap between rhetoric and practical action.

The study also highlighted that the most common ecological initiatives focus on basic practices such as selective collection and packaging reuse, while more complex actions, such as

reverse logistics and remanufacturing, are less frequently encountered. This reveals a gradual approach to the circular economy and a need for systemic support to expand advanced practices.

The degree of sustainability integration into organizational strategies varies significantly, with only a quarter of respondents indicating a deep inclusion of ecological principles in strategic plans. This variation is closely linked to the leadership style promoted, with participative leadership being associated with a higher degree of strategic alignment and practical application of circular principles.

Among the most important obstacles identified are the lack of financial resources, the deficit of ecological education among staff, and the lack of governmental support. These barriers underscore the complexity of the transition to a circular economy, which cannot be achieved solely through internal initiatives but also requires external involvement, legislative support, and investments in skill development.

In conclusion, the research provides a valuable empirical perspective on how ecological leadership contributes to the reconfiguration of organizations towards sustainable development, highlighting both the existing opportunities and the limitations that must be overcome.

Based on the research findings, several action directions must be formulated to support the strengthening of ecological leadership and accelerate the transition to the circular economy within organizations in the Republic of Moldova. First, it is essential to develop the ecological competencies of leaders through continuous training programs focused on sustainability, green innovation, and responsible resource management. Second, companies must integrate sustainability into their business strategy in a transversal manner, ensuring that ecological objectives are not seen as isolated initiatives but as an integral part of the organizational vision.

Additionally, promoting inter-institutional collaboration and strategic partnerships with suppliers, public authorities, and non-governmental organizations is essential for building a functional ecosystem for the circular economy. Accessing green funds and institutional support – both national and European – is another crucial lever, especially in the context of the financial challenges often encountered.

Finally, it is recommended to stimulate an authentic ecological culture within organizations by actively involving employees in decision-making processes, recognizing individual contributions, and co-creating sustainable solutions collectively.

References

1. ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR 2023–2030. Chişinău: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2023, nr. 3–12, art. 2. [Accessed: 10.11.2024]. Available: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131000&lang=ro
2. CLETZER, D. A., KAUFMAN, E. K. *Eco-Leadership, Complexity Science, and 21st-Century Organizations: A Theoretical and Empirical Analysis*. În: REDEKOP, B., GALLAGHER, D., SATTERWHITE, R. (Eds.). *Innovation in Environmental Leadership*. New York: Routledge, 2018, p. 96–122. ISBN 978-1138484378.
3. ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Circular economy principles* [online]. [Accessed: 12.10.2024]. Available: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circulate-products-and-materials>
4. RODRÍGUEZ-ESPÍNDOLA, O., CUEVAS-ROMO, A., et al. *The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs*. În: *International Journal of Production Economics*, 2022, Vol. 248, 108495. [Accessed: 09.01.2025]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>. ISSN 0925-5273
5. SÂRBU, O., COŞER, C. *Conceptual approaches and effects of the circular economy in the Republic of Moldova*. În: *Lucrări ştiinţifice UASM*, vol. 55, Chişinău, 2022, p. 35–39. ISBN 978-9975-64-328-3.

6. SÂRBU, O. *Tranziția la economia circulară ca factor al dezvoltării durabile*. În: *Lucrări științifice UASM*, vol. 55, Chișinău, 2022, p. 100–103. ISBN 978-9975-64-328-3.
7. CIOCOIU, C. N., BURCEA, S. G. *Sustainable leadership and corporate responsibility in the context of the circular economy*. În: *Romanian Economic and Business Review*, 2019, Vol. 14(3), p. 90–102. ISSN 1842-2497.
8. NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021. 528 p. ISBN 978-1544397566.
9. KIRCHHERR, J., REIKE, D., HEKKERT, M. *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. În: *Resources, Conservation & Recycling*, 2017, Vol. 127, p. 221–232. ISSN 0921-3449.
10. ARAGÓN-CORREA, J. A., RUBIO-LÓPEZ, E. A. *Proactive corporate environmental strategies: Myths and misunderstandings*. În: *Long Range Planning*, 2007, Vol. 40(3), p. 357–381. ISSN 0024-6301.
11. EUROPEAN COMMISSION. *Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe* [online]. Brussels: 2020. [Accessed: 04.12.2024]. Available: <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/>

Zhou Youda

Master Student of Administrative Management,
Sumy National Agrarian University,
Sumy, Ukraine

Research supervisor: **Brychko A.**

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

METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Research into strategies for enhancing enterprise competitiveness has become one of the most pressing issues in modern economic studies. The sharp decline in financial and economic activity-initially triggered by quarantine restrictions due to the Covid-19 pandemic has significantly impacted the national economy. Under these challenging conditions, identifying effective methods to strengthen the competitiveness of enterprises takes on critical importance.

At the current stage of economic development, a company's ability to withstand competition can be assessed through economic indicators. Core aspects of competitiveness include efficient resource mobilization and the fulfillment of the company's mission – addressing society's socio-economic needs through goods and services. This capability is rooted in both organizational and economic structures and is subject to evaluation.

Simultaneously, a company's competitiveness is shaped by its surrounding environment – both internal and external. Some elements of the external environment can be partially influenced by the company's strategies (endogenous factors), while others remain beyond its control and require adaptation (exogenous factors). These external influences can be grouped into national, regional, and sectoral categories.

Based on a review of academic literature [1; 2], we can identify the main external factors influencing business competitiveness:

1. Factors – such as industry demand, protectionism, vertical and horizontal integration, quality of fixed assets, resource availability, infrastructure, and institutional business conditions.
2. Objects – including companies, industries, regions, and the state.
3. Actors – such as enterprises, business communities, and governmental bodies.

4. Mechanisms – involving business strategy, targeted programs, creation of an integrated information space, lobbying, reducing competition, lowering transaction costs, socio-economic policies, and collaboration with business associations.

Competitiveness is shaped by decisions made by a wide range of actors – companies themselves, business groups representing industry interests, government institutions at various levels, and the academic community.

One of the primary drivers of enhancing a company's competitiveness is the attraction of investment resources – capital allocations directed toward acquiring and developing fixed assets, advancing technologies, and investing in intangible assets.

In global practice, investments are typically categorized into direct and portfolio types, differing in both intent and scale.

Direct investors focus on key indicators such as payback periods, long-term profitability, and the security of their ownership. Beyond financial input, they often bring technological expertise, managerial support, and contribute to building a competitive landscape within the region or industry.

On the other hand, portfolio investments are primarily aimed at generating income, with investors guided by considerations of profitability and risk. They do not offer additional production resources, and their involvement tends to be short-term – sometimes even speculative in nature. From the standpoint of a company's strategic development, direct investments carry both substantial opportunities and potential risks. Risks may include hostile takeovers or acquisitions by competitors aimed at gaining control, which can undermine decision-making independence. Opportunities, however, include access to innovative technologies, modernization of operations, and expansion into new markets.

Investment activity is governed on international, national, and regional levels. Currently, international institutions – primarily representing the interests of developed nations and multinational corporations – are actively working to liberalize capital markets. At the same time, national governments, despite openly encouraging foreign investment, often implement protectionist measures aimed at safeguarding domestic producers. Interestingly, developed countries tend to enforce stricter investment regulations than developing ones, even though their industries are generally more competitive. This trend stems from their structured systems of state regulation.

The attractiveness of an individual enterprise to investors is influenced by multiple factors. While profit remains the primary driver for investment, investors also seek to minimize risk. Consequently, any element that reduces returns or increases risk diminishes a company's competitiveness in the investment market. Internally, a company's profitability and reputation play critical roles; externally, the investment climate – shaped by national, regional, and sector-specific policies – is equally crucial.

Profitability, defined as the ratio of income to expenses, serves as a key performance indicator. Company reputation is assessed using various methodologies, with one common approach being the comparison between the firm's market value and the value of its assets. For portfolio investors, dividend policy is of particular importance.

Another vital factor in strengthening enterprise competitiveness is access to skilled human resources. A company's ability to attract top professionals determines its standing in the labor market. Employees are motivated not only by wages but also by job satisfaction and favorable working conditions. Thus, indicators of employer attractiveness include salary levels, corporate reputation, and workplace culture. These aspects can be quantified through staff turnover rates and the frequency of labor disputes.

We can identify a number of factors that help assess a company's competitiveness in resource markets, which can be grouped into endogenous and exogenous categories. Key internal factors include the dividend-to-share price ratio, profitability, and the extent to which a company's market value exceeds its asset value. External factors include the investment rating of the region,

industry growth dynamics, average industry profitability, and the level of infrastructure development.

Labor market competitiveness can also be measured using internal and external indicators.

Endogenous indicators include:

- the ratio of the company's average wage to the regional average;
- working conditions (often assessed through capital-labor ratio);
- corporate culture and psychological climate (reflected in employee turnover);
- labor intensity (measured as the share of labor costs in total expenses).

Exogenous factors involve:

- regional unemployment rates;
- labor market monopolization (the ratio of the company's employees to the region's economically active population);
- the availability and quality of social infrastructure (housing, healthcare, education).

For raw material markets, internal factors include long-term contracts or control over suppliers and the efficiency of supply chain departments. External factors encompass market monopolization and production material intensity.

In today's economy, consumer competition has become a vital method for strengthening competitiveness. This can be achieved through price or non-price strategies, and the indicators of success will depend heavily on the chosen business strategy.

Determining and improving competitiveness is a strategic goal for any enterprise. From an institutional perspective, a business can be seen as a contractual alliance of production factor owners aiming to generate income.

Several types of ownership structures influence the enterprise's goals:

- sole proprietorships reflect the owner's personal values and motivations;
- worker-owned firms prioritize high labor income;
- shareholder-based firms serve capital owners' interests (profit, development, ambition);
- state-owned enterprises typically focus on public goods and cost efficiency;
- subsidiaries in holding companies prioritize serving the parent organization.

Given the diversity of enterprise objectives, no single economic metric can universally assess effectiveness or competitiveness. For instance, labor costs may be a key metric for manufacturers, net profit for retail firms, and value-added could serve as a comparative measure. However, for public enterprises that cannot set prices freely, cost per unit is a more suitable indicator.

Resource availability also influences regional competitiveness. Regions rich in resources offer favorable conditions for businesses that rely on them, as resource costs tend to be lower. However, interdependent resources – such as natural and capital resources – must be used together, and a shortage in one raises costs. When resources like labor and capital are mobile, regions begin competing to attract them.

References

1. Shyshkovskyi S. V. (2021) Key Factors Influencing the Management of the Enterprise's Development. *Business Inform*, 10:357–362. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-357-362>.
2. Feshchur R. V., Shyshkovskyi S. V., Skvortsov D. I. (2020) Assessing the Development of Economic Entities. *Business Inform*, 11:418–423. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-418-423>.

Алексеев Л.М.

*д. е. н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

Квасовський О.Р.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансових технологій
та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

Стецько М.В.

*д.е.н., професор,
професор кафедри фінансових технологій
та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

МІЖНАРОДНІ ІННОВАЦІЙНІ КОНСОРЦІУМИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ВЕКТОРИ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ

У рамках глобальних викликів повоєнного відновлення України, де необхідно приймати ефективні рішення для відбудови інфраструктури, економіки та соціальної сфери, міжнародне співробітництво через інноваційні консорціуми набуває стратегічного значення. Теоретичним базисом для відновлення економіки має стати модель інтеграції трикутника знань (Knowledge Triangle Integration), яка поєднує наукові дослідження, освіту та бізнес для створення контенту прийняття інноваційних рішень. Ревіталізація економіки потребує формування ефективної цифрової держави, яка забезпечуватиме преференційний доступ до соціально-орієнтованого фінансування [1, с. 778-798]; інформаційну підтримку бізнес-аналітики фінансового ринку для розвитку соціальної інклюзії [2]; інноватизації споживання енергії домогосподарствами [3, с. 90-125].

Важливу роль у становленні цифрової держави відіграватимуть інноваційні консорціуми (ІК), що об'єднують юридичні особи з країн ЄС та асоційованих країн Horizon Europe – включно з бізнесом (SME, великі компанії), академічними установами та дослідницькими організаціями. ІК можуть сприяти реінвестуванню у проекти відновлення України, просуваючи інновації від рівня технологічної готовності (TRL) 6 до TRL 9 та забезпечуючи їх ринкову життєздатність [4].

ІК мають управлінські навички адаптувати міжнародний досвід до потреб України, фокусуючись на провідних ролях учасників: (1) бізнес-членів, які забезпечують тестування та комерціалізацію інновацій (відбудова енергетичних систем, впровадження смарт-технологій у міське планування); (2) комерційного лідера, відповідального за ринкову готовність і фінансову стійкість проєктів, що є важливим для залучення інвестицій у відновлення; (3) дослідницьких або академічних інституцій, які надають експертизу для розробки технологій, адаптованих до поствоєнних умов. Вважаємо, що залучення щонайменше двох незалежних юридичних осіб із різних країн для забезпечення різноманітності підходів та ресурсів сприятиме посиленню ефективності міжнародних ІК.

У контексті глобальних зусиль із підвищення витрат на дослідження та розробки (R&D) до рівня 4% ВВП важливо, що зростання R&D витрат, як державних, так і приватних, може генерувати знаннєві spillovers, які стимулюють продуктивність та економічне зростання. Через цільове фінансування R&D, залучення іноземних інноваційних моделей та

інвестицій має відбуватися відновлення важливих секторів України, таких як енергетика, інфраструктура та промисловість. Залучення до інновацій малих (середніх) підприємств або нових компаній, які традиційно не залучаються до R&D-орієнтованих програм має відіграти важливу роль у реінвестуванні. Адаптація системних підходів до стимулювання приватного сектору через державне фінансування R&D сприятиме прискоренню формування оборонно-промислового сектору економіки та підвищенню його конкурентоспроможності. Це потребує оптимізації розподілу ресурсів в умовах дефіциту інноваторів та інвестицій.

Концепція «креативного руйнування», за якою інноваційні економічні агенти (компанії) витісняють менш ефективніші, є суперечливою для оновлення економіки і у прикладному контексті цей процес уповільнений у більшості країн через недостатнє використання нематеріального капіталу (цифрових інструментів, сучасних бізнес-моделей) та недостатнє залучення до державних R&D інвестицій приватного сектору. Відновлення економіки України і залучення міжнародних інновацій потребує формалізації взаємодії матеріальних і нематеріальних активів у формуванні нових бізнес-моделей і застосування метааналізу реінвестування.

Цифровізація та нові технології трансформують діяльність стейкхолдерів соціально-орієнтованих секторів, впливаючи на виробництво, дистрибуцію та взаємодію з партнерами. Тривалий воєнний стан додає необхідності інтеграції інноваційної стійкості як стратегічного пріоритету. У контексті реновації України варто, по-перше, враховувати ринкові очікування і реальні можливості залучення міжнародних інновацій для реінвестування. Дослідження цифрових інструментів, соціально-орієнтованих бізнес-моделей та партнерств в інноваційних екосистемах частково сприятиме комерціалізації проєктів. Стейкхолдери для розробки безпекових проєктів використовуватимуть аудіовізуальні технології для промоції культурної спадщини, архітектурні інновації для відбудови зруйнованих міст чи ігрові платформи для соціальної реінтеграції. По-друге, для максимізації оборонного, економічного та соціального ефекту проєктів відновлення доцільно залучати міжнародних експертів, які надають додаткові послуги, такі як доступ до ринків, інвесторські пітчінги (конкурс проєктів соціальної дії) чи мережеві заходи для розвитку креативних індустрій.

Ревіталізація енергетичної інфраструктури вимагає значних ресурсів, інноваційних підходів до реінвестування та застосування міжнародних фінансових механізмів для стимулювання проєктів відновлення енергетичного сектору України. У 2024 році банківські установи отримали біля 3900 заявок від бізнесу на суму 81,7 млрд грн, із яких профінансовано проєктів на 14,1 млрд грн, що дозволило відновити понад 549 мВт генераційних потужностей [5]. Найбільші інвестиції спрямовані на газопоршневі когенераційні установки, сонячні електростанції та дизельні генератори, що відображає пріоритетність диверсифікації енергетичних джерел. Водночас розрив між заявками (81,7 млрд грн) і фактичним фінансуванням (14,1 млрд грн) свідчить про виклики, пов'язані з проєктною підготовкою, закупівлею обладнання та вибором клієнтами альтернативних джерел фінансування. У лютому 2025 року із 194 заявок (6,7 млрд грн) схвалено лише 70 (753 млн грн) надано 94 кредити (914 млн грн), що підкреслює потребу в оптимізації кредитних процедур. Вважаємо, що цифровізація спростить доступ до кредитів, залучення іноземних фінансових інститутів та інтеграцію технологій для моніторингу проєктів, що сприятиме сталому відновленню енергетичного сектору. Підсумовуючи зазначимо, що міжнародні інноваційні консорціуми повинні залучати фінансові механізми реновації економіки для забезпечення реінвестування енергетичної безпеки та соціально-орієнтованої економіки держави.

Список літератури

1. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди. Монографія / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. 1011 с.

2. Alekseyenko L., Tulai O., Dmytryshyn M., Stetsko M., Kvasnytsia O., Vilchynskyi V. (2024). Information Assistance for Regulation of Financial Market Business Intelligence in the Context of Global Reset. In: Hamdan, A. (eds) *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science. Studies in Big Data*, vol 163. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_58
3. Blonz Joshua, Karen Palmer, Casey J. Wichman Derek C. Wietelman. Smart Thermostats, Automation, and Time-Varying Prices. *American Economic Journal: Applied Economics*. 2025. Vol. 17 (1). pp. 90-125. DOI: 10.1257/app.20210618
4. Call for main innovation projects 2025. URL: <https://eit-culture-creativity.eu/innovation-call-2025/> (дата звернення 05.04.2025).
5. Банки за дев'ять місяців профінансували проекти з відновлення енергетичної інфраструктури на понад 14 млрд грн – результати опитування банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-za-devyat-misyatsiv-profinansovali-proyekti-z-vidnovlennya-energetichnoyi-infrastrukturi-na-ponad-14-mlrd-grn--rezultati-opituvannya-bankiv> (дата звернення 05.04.2025).

Белей Н.П.

*старший викладач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

Місцяло О.В.

*старший викладач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів організації, які, будучи належним чином керованими та використаними, здатні створювати вартість та забезпечувати її конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Простіше кажучи, це невидимі ресурси компанії, які є джерелом її успіху. На відміну від матеріальних активів (будівлі, обладнання, гроші), його важче виміряти та оцінити, але його вплив на результати діяльності може бути значно більшим.

В сучасних умовах актуальність дослідження інтелектуального капіталу та його потенційних можливостей зростає у зв'язку з необхідністю забезпечення конкурентоздатності та інтенсифікації економічного зростання. Саме інтелектуальний капітал є тим фундаментом, який дозволяє генерувати нові продукти й послуги, а розвиток технологій, накопичені знання, впровадження інновацій та набутий досвід виступають визначальними факторами для отримання конкурентних переваг на ринку

Більшість дослідників вважають, що на рівні організації інтелектуальний капітал є сумою трьох складових (рис.1):

1) людський капітал – капітал, втілений у працівниках організації у вигляді досвіду, знань, навичок, здатностей до нововведень, а також у загальній культурі, філософії організації; іншими його складовими є моральні цінності організації, культура праці і культура управління, загальний підхід до справи;

2) структурний капітал – найбільш різномісна частина інтелектуального капіталу; сюди відносять технічне і програмне забезпечення, організаційну структуру, патенти і все те, що дає змогу працівникам компанії реалізувати свій виробничий потенціал;

3) споживчий, або ринковий, капітал – капітал, до якого прийнято відносити товарні знаки і знаки обслуговування, фірмові найменування, ділову репутацію, присутність «своїх

людей» в організаціях-партнерах або організаціях-клієнтах, наявність постійних споживачів, повторні контракти зі споживачами тощо [1].



Рис. 1. Роль творчого потенціалу в системі інтелектуального капіталу
(розроблено авторами)

Творчий потенціал є однією з ключових та найцінніших складових людського капіталу. Він відображає здатність індивіда генерувати нові ідеї, підходи, рішення та продукти, які є оригінальними, корисними та мають цінність. У контексті людського капіталу творчий потенціал не обмежується лише мистецькими сферами, а охоплює здатність до інновацій, нестандартного мислення та вирішення проблем у будь-якій галузі діяльності.

Крім того, творчий потенціал є ключовим каталізатором розвитку всієї системи інтелектуального капіталу організації. Він є першоджерелом інновацій для структурного капіталу. Саме творчий потенціал працівників генерує нові ідеї, які згодом можуть бути формалізовані, запатентовані, впроваджені у вигляді нових технологій, процесів та систем, тобто стати частиною структурного капіталу. Без творчої ініціативи людського капіталу структурний капітал може стати статичним та застарілим.

Творчий потенціал дає імпульс для розвитку клієнтського капіталу. Творчий підхід до розуміння потреб клієнтів, розробки нових продуктів та послуг, а також нестандартне вирішення проблем клієнтів, що генеруються творчим потенціалом працівників, сприяють зміцненню відносин з клієнтами та зростанню клієнтського капіталу. Інноваційні рішення, що відповідають очікуванням клієнтів, підвищують їхню лояльність.

До того, творчий потенціал є динамічною силою, яка постійно спонукає до пошуку нових можливостей, вдосконалення існуючих рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Він запобігає стагнації всіх компонентів інтелектуального капіталу, забезпечуючи його постійне зростання та актуальність.

Людський капітал та його потенціал великою мірою залежить від освіти та процесу навчання. Саме якісна освіта, навчання з метою підвищення кваліфікації впродовж життя

дозволяє розширити спектр вмінь та навичок працівників, а також диверсифікувати інноваційні можливості, відтак впроваджувати все це на практиці.

Сьогодні в умовах швидких змін глобального економічного середовища важливо підтримувати творчий креативний потенціал людей як на окремому підприємстві, так і у суспільстві у цілому, що дозволяє формувати нові ідеї та імплементувати їх у певні проєкти. Підтримка творчого потенціалу тісно пов'язана із фізичним та психологічним здоров'ям, хороший стан якого буде позитивно впливати на мотивацію до праці, створення чогось нового, підвищення продуктивності та результативності вкладеної праці. У контексті розвитку людського капіталу варто звернути увагу на питання талантів, а саме розвитку сучасної талановитої молоді, яка встигає за вимогами часу у інноваційно-технологічному плані і має чітке бачення перспектив у глобальному масштабі. Вони є основою перспективних трансформацій у сфері розвитку інтелектуального капіталу. Це особливий сегмент поглиблення інтелектуального потенціалу, однією з характеристик якого є мобільність у межах світового господарства. Зазвичай молоді таланти перебувають у пошуках якнайкращого застосування свого інтелекту [2].

Отже, творчий потенціал є не просто складовою людського капіталу, а його активним ядром, що забезпечує динаміку та розвиток всієї системи інтелектуального капіталу організації, надаючи їй стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі, є ключовим фактором інноваційного розвитку та допомагає у вирішенні складних проблем, сприяє досягненню конкурентних переваг організації.

Розвиток та ефективне використання творчого потенціалу працівників є стратегічним завданням для будь-якої організації, яка прагне до успіху в сучасному динамічному світі. Інвестиції в розвиток творчого потенціалу – це інвестиції в майбутнє організації та її здатність до постійного вдосконалення та зростання.

Список літератури

1. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С.255-259.
2. Цалан М. І., Комарницький В. В. Фактори формування та розвитку інтелектуального капіталу у глобальній економічній системі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. № 53. С. 63-67.

Бойда С.В.

*к .е. н., доцент, асистент кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна*

КРИХІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ

Продовження збройної агресії росії проти України є сьогодні ключовою загрозою для національної безпеки нашої держави, протидія якій потребує значних економічних і людських ресурсів. З одного боку, Україна зазнає величезного зовнішнього тиску та стикається з численними викликами, а ряд об'єктивних чинників свідчать про крихкість нашої держави в період війни. З іншого боку, українське суспільство демонструє високу стійкість і здатність до адаптації. Важливо розуміти, що крихкість не є статичним станом і може змінюватися залежно від різних факторів.

Аналіз останніх публікацій свідчить про значну наукову увагу до обраної теми. Зокрема, для цілей дослідження варто виокремити праці таких науковців, як Багінський А.В. [1], Зеленько Г. [2], Скиба О.О. [3] та ін. Метою роботи є оцінити стійкість нашої країни на основі Індексу крихкості, визначити основні економічні наслідки крихкості держави та запропонувати шляхи зміцнення інституційної спроможності України.

Крихка держава (fragile state) – це держава, в якій криза відбувається в одній або декількох її підсистемах [1, с. 29]. Поняття «крихкість держави» охоплює широкий спектр проблем: від політичної нестабільності до соціальної несправедливості та економічної відсталості. Такий стан характеризується слабкими інституціями, відсутністю верховенства права, корупцією тощо. Крихкість держави негативно впливає на економічне зростання, знижує інвестиції, сповільнює розвиток людського капіталу та підриває довіру до державних інституцій.

Для емпіричного розуміння міри чутливості держави до зовнішнього впливу важливими є індекси міжнародних організацій, зокрема Індекс крихкості (нестійкості, слабкості) держави, створений Фондом миру. Індекс крихких держав (Fragile States Index) – це своєрідний інструмент для визначення рівня тиску, який штовхає державу на межі краху [4].

Агресивна фаза війни спричинила стрімке посилення крихкості України. За 2022-2023 роки відбулось зростання FSI з 68,6 у 2022 році до 95,9 у 2023 році. Незначно покращилась ситуація у 2024 році, FSI зменшився до 93,1 [4]. Рейтинг України знизився з 92 позиції у 2022 році до 22 позиції у 2024 році. Поряд з Україною у рейтингу такі країни Африки, як Буркіна-Фасо та Камерун.

Задля розуміння місця України в цьому рейтингу доцільно порівняти її з іншими державами. Для прикладу, Польща від часу руйнування соціалістичного табору випередила Україну за основними економічними показниками приблизно у п'ять разів [2, с. 33]. З іншого боку, у 2021 р. росія посідала 74-те місце в рейтингу, а у 2024 р. позиція росії погіршилася до 48 місця [4] – невтішна ситуація для країни, яка нібито готова вести війну на виснаження. Цікаво, що за якістю демократії Україна, незважаючи на всі проблеми, випередила майже всі пострадянські країни, крім країн Балтії.

Аналіз складових Індексу крихкості показав, що Україна за трьома індикаторами отримала максимальну оцінку (10 балів) серед усіх 179 країн, що свідчить про високий рівень нестабільності. Зокрема два соціальних індикатора «Біженці та ВПО» і «Зовнішнє втручання» та складова загального індикатора «Апарат безпеки» стали основною причиною посилення крихкості України [3, с. 257-258]. Також занадто високими (близькими до максимальних) є значення такого індикатора, як «відтік мізків», що характеризує негативні економічні наслідки переміщення висококваліфікованого населення. Крім того, значення індикатора, що свідчить про економічний занепад суспільства в цілому (за основними макроекономічними показниками) також високе – 8,5 [4].

Про крихкість України в період активної фази війни можна говорити з таких причин:

- безпрецедентний тиск – Україна зазнала безпрецедентного військового, економічного та гуманітарного тиску; такий рівень загрози ставить під сумнів стійкість будь-якої держави;
- системні виклики – війна виявила системні проблеми в різних сферах життя країни: від енергетики до соціального забезпечення;
- внутрішня міграція та соціальна напруга – масштабна внутрішня міграція, втрати житла та інфраструктури, соціальна нерівність створюють додатковий тиск на суспільство;
- залежність від зовнішньої допомоги – значна залежність від міжнародної допомоги робить Україну вразливою до змін зовнішньополітичної ситуації.

Паралельно з цим, про стійкість України свідчать:

- єдність суспільства – війна об'єднала українське суспільство навколо спільної мети;

- стійкість економіки – незважаючи на значні втрати, українська економіка продемонструвала здатність адаптуватися до нових умов;
- ефективність Збройних Сил – ЗСУ успішно протистоять російській агресії, що свідчить про їхню високу боєздатність;
- підтримка міжнародної спільноти – значна міжнародна підтримка допомагає Україні протистояти агресору.

Україна відчула значні негативні економічні наслідки крихкості держави в умовах російської агресії, що виражаються у:

- зменшенні ВВП (багато підприємств були змушені принаймні тимчасово зупинити свою діяльність, релокація на безпечні території потребувала часу);
- руйнуванні інфраструктури, зокрема пошкодженні енергетичної системи;
- зростанні цін (інфляція в Україні значно зросла через девальвацію гривні, перебої з постачанням товарів і зростання попиту на деякі види продукції);
- збільшенні державного боргу (для фінансування оборони та соціальних програм уряд України був змушений збільшити державний борг);
- відтоку інвестицій (іноземні інвестори стали обережніше ставитися до української економіки);
- збіднінні населення (зростання цін, зниження доходів і втрата заощаджень призвели до збідніння значної частини населення);
- порушенні торгових відносин, що негативно впливає на експорт та імпорт.

Отже, крихкість держави є багатогранною проблемою, яка вимагає комплексного підходу до вирішення.

Серед основних шляхів зміцнення економічної та інституційної спроможності України:

- налагодження адекватного сучасним реаліям механізму управління, зміцнення державних інституцій, прозорість і підзвітність влади;
- впровадження ефективних засобів протидії корупції;
- інвестиції у розвиток людського капіталу;
- стимулювання підприємництва, підтримка малого та середнього бізнесу;
- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- залучення міжнародної допомоги для підтримки внутрішніх реформ.

Важливими напрямками подальших досліджень у контексті даної теми можуть бути: аналіз впливу крихкості держави на різні сектори економіки; вивчення досвіду різних країн у подоланні крихкості; розробка інструментів для ранньої діагностики ознак крихкості держави.

Список літератури

1. Багінський А. В. Крихкі держави в умовах кризових ситуацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2022. Вип. 3 (55). С. 29-35. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269534](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269534)
2. Зеленько Г. «Пастки» інституційної спроможності Української держави: причини виникнення і способи подолання. *Політичні дослідження.* 2024. № 2 (8). С. 25-52. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-2>.
3. Скиба О.О. Інституційна стійкість держави як фактор її сталого розвитку та економічної безпеки. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3 (50). С. 256-261. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-38>
4. Fragile States Index. Powered by the fund for peace. URL: <https://fragilestatesindex.org/global-data/> (дата звернення: 11.04.2025р.)

Буртняк І.В.

*д. е. н., професор кафедри економічної кібернетики,
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

Халудило Т.В.

*студент,
Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ПРОГНОСТИЧНІ СЦЕНАРІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація управління підприємствами – це узагальнений процес, що слугує системно-утворюючим фактором для впровадження сучасних технологічних рішень, суттєвих змін внутрішніх організаційних структур та підходів до прийняття рішень. Компанії з великою капіталізацією повністю інтегрують традиційні методи управління на інтегровані системи, де інформаційні технології, аналітика даних і хмарні сервіси стають головними інструментами в оптимізації операцій та адаптації до мінливих умов ринку [5].

Основною ціллю та інструментом модернізації – є впровадженні систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та аналізу ринкових тенденцій, автоматизації рутинних процесів і створенні інтерактивних платформ для управління комунікаціями між співробітниками. За допомогою бази машинного навчання, можна використовувати низку методів традиційних методів, які будуть відображені у аудіо-відео записі, яке буде надано конкретному ІІІ для аналізу та поповнення бази для подальшої автономної роботи [3].

Застосування цифрових інструментів чим-далі стає базовим механізмом для формування прогностичних сценаріїв, завдяки чому бізнес може більш точно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні зміни. У результаті інтеграція новітніх технологій модернізується управлінський процес, створюється фундамент для переходу компанії до більш гнучких і адаптивних моделей роботи, що забезпечує її конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Постановка задачі спрямована на розробку комплексного підходу для порівняльної оцінки традиційних методів управління підприємствами та інноваційних цифрових рішень. Основна мета дослідження полягає у визначенні ефективності кожного з підходів шляхом застосування власних розрахункових моделей, які враховують як кількісні, так і якісні показники.

У традиційних методах управління зазвичай використовуються класичні фінансові та операційні коефіцієнти, такі як рентабельність, оборотність капіталу, співвідношення витрат до доходів тощо. Формально ефективність традиційного підходу може бути окреслена, як функція:

$$E_t = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i - C_i)}{C_t},$$

де R_i – доходи;

C_i – витрати за окремими ділянками діяльності;

C_t – загальні витрати [4].

На противагу, інноваційні методи управління передбачають використання сучасних технологій, таких як аналіз великих даних, алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту, що сприяють не лише оцінці поточного стану, а й прогнозуванню майбутніх

тенденцій. Тут ефективність може бути представлена у вигляді моделі, де ключовим є динамічний компонент [4]:

$$E_i = \alpha * f(D) + \beta * g(P) + \gamma * h(S),$$

де $f(D)$ – відображає функцію аналізу даних;

$g(P)$ – прогножуючу здатність моделі;

$h(S)$ – адаптивність системи до змін у зовнішньому середовищі.

Коефіцієнти α , β та γ встановлюються експериментальним шляхом для найбільш достовірного відображення реального впливу кожного з елементів.

Запропонована методика базується на синтезі аналітичних навичок та економетричних моделей, доповненому активним використанням сучасних мов програмування та алгоритмів штучного інтелекту. За допомогою даної методики було здійснено аналіз ефективності традиційного та інноваційного методів. Аналіз базується на вибірці з 1000 генерованих значень і на базі формул, описаних вище – здійснюється розрахунок ефективності моделі. Розробка відбувалась за допомогою мови програмування Python у середовищі Idle Shell 3.8.9 [1, 2].

Результати аналізу традиційного методу показують (див. табл. 1) наступне: за першими п'ятьма елементами вибірки доходи варіюються в діапазоні від приблизно 941 до 1381 грошових одиниць, тоді як витрати коливаються від близько 672 до 1081 одиниць. Обчислена ефективність традиційного підходу становить 0.23267, що свідчить про те, що сумарний прибуток (різниця між доходами та витратами) дорівнює приблизно 23,3% від загальних витрат. Така оцінка вказує на наявність певної прибутковості при застосуванні класичних управлінських методів, проте підкреслює й обмеженість цього підходу в умовах високої динамічності сучасного ринку.

Таблиця 1. Розрахунок ефективності традиційних методів

Приклади доходів (перших 5 значень)	1124.17853825	965.43392471	1161.92213453	1380.7574641	941.46165632
Приклади витрат (перших 5 значень)	1080.87108732	985.92673658	812.92607398	671.61264446	940.64466272
Розрахована ефективність традиційних методів	0.23267098512495502				

Результати інноваційного підходу (див. табл. 2) свідчать про високий потенціал використання цифрових технологій для оптимізації управління підприємствами. Аналіз перших п'яти значень показників аналізу даних демонструє стабільність роботи алгоритмів, причому значення варіюються від 0.7766 до 0.9523, що свідчить про достатню здатність системи до обробки та аналізу великого обсягу інформації. Показники прогнозування, що відображають спроможність системи будувати сценарії майбутніх змін, мають значення в діапазоні від 0.6530 до 0.9599, що вказує на високий потенціал передбачення ринкових тенденцій. Аналогічно, значення адаптивності системи (від 0.8053 до 0.8928) відображають здатність системи оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Таблиця 2. Розрахунок ефективності інноваційних методів

Приклади аналізу даних (перших 5 значень)	0.84967142	0.78617357	0.86476885	0.95230299	0.77658466
Приклади прогнозування (перших 5 значень)	0.95990332	0.88869505	0.75894456	0.65295948	0.8547335
Приклади адаптивності системи (перших 5 значень)	0.86624109	0.89277407	0.860379	0.88460192	0.80531927
Розрахована ефективність інноваційних методів	0.8050817986134027				

Обчислена загальна ефективність інноваційних методів становить 0.80508, що свідчить про значну оптимізацію управлінських процесів порівняно з традиційними підходами. Така оцінка дозволяє стверджувати, що застосування інтегрованих цифрових рішень дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й підвищити адаптивність та точність прогнозів, що є критично важливим для динамічного реагування на змінні умови сучасного ринку.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити чіткий висновок щодо переваг застосування інноваційних методів над традиційними. З одного боку, традиційний підхід, що базується на аналізі класичних фінансових показників (доходи та витрати), дав розраховану ефективність у розмірі близько 0.23267. Це свідчить про те, що прибуток підприємства становить близько 23,3% від загальних витрат, що може бути прийнятним для певних умов, проте не гарантує високої адаптивності та конкурентоспроможності у сучасному динамічному середовищі.

Інноваційний підхід, який інтегрує аналіз даних, можливості прогнозування та адаптивність систем, дав значно вищий результат – ефективність рівня 0.80508. Таке значення свідчить про більш потужну здатність системи до аналізу ринкових умов, точного прогнозування змін та оперативного реагування на зовнішні виклики. В цьому випадку інноваційні технології дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, але й значно підвищити якість управлінських рішень, завдяки глибокому аналізу даних та можливості моделювання майбутніх сценаріїв.

Якщо розглядати застосування цих методів у практичних умовах, традиційний підхід може виявитися корисним для підприємств, що працюють у стабільному середовищі з мінімальними зовнішніми впливами, де актуальна історична інформація залишається релевантною. Проте сучасні підприємства, що стикаються з швидкоплинними ринковими умовами та численними зовнішніми факторами, мають більше стимулів для впровадження інноваційних методів. Використання цифрових технологій дозволяє отримати більш гнучкий, точний та адаптивний інструментарій для управління, що в підсумку сприяє підвищенню конкурентоспроможності та оперативності в прийнятті рішень.

Інноваційний підхід є кращим за всіма параметрами – від аналізу і прогнозування до адаптації до змін середовища.

Використання сучасних цифрових технологій надає можливість формувати високоякісні прогностичні сценарії, що є критично важливими для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільності сучасного ринку.

Цифрова трансформація управління підприємствами є вирішальним чинником для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Дослідження демонструє, що традиційні методи управління, засновані на класичних фінансових показниках, дають досить обмежену ефективність, що відображається у порівняно низькому показнику прибутковості. Натомість інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, сприяє не лише глибшому аналізу даних, але й точному прогнозуванню ринкових змін, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Перехід до інноваційних моделей управління забезпечує створення більш гнучкої та адаптивної системи, яка є ключовою умовою для модернізації та успішного функціонування бізнесу у сьогоденні.

Список літератури

1. Python 3.13.3 documentation. *Python*. URL: <https://docs.python.org/uk/3.13/index.html> (дата звернення: 11.04.2025)
2. Python Tutorial. *W3school. Python*. URL: <https://www.w3schools.com/python/default.asp> (дата звернення: 11.04.2025)
3. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. *Kyivstar Business Hub. Статті-Тренди та аналітика*. 14.01.2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz> (дата звернення: 11.04.2025)
4. Моделювання оцінки економічної ефективності виробничого підприємства. *SumDU Repository. Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту (ННІ БіЕМ)*. 12.03.2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85068> (дата звернення: 11.04.2025)
5. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати (частина 1). *SoftKey. Статті, інтерв'ю, огляди*. 19.12.2024. URL: <https://www.softkey.ua/ua/useful/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-s-chego-nachat-chast-1/> (дата звернення: 11.04.2025)

Галицька М.А.

студент спеціальності «Менеджмент»,
Івано-Франківський університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

Тарасівська Л.С.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сьогодні світ живе в дуже цікавий, але водночас складний час. Різні події, які відбуваються по всій планеті, сильно впливають на те, як функціонує економічна система в різних країнах. Це як велика гра, де правила постійно змінюються через обставини спричинені новими хворобами, зміною клімату, політичними конфліктами, та і зрештою таким лихом як війна. Тому дуже важливо розуміти як країни, так і їхні компанії можуть вижити та розвиватися в цих умовах. Розглянемо основні напрямки цих змін на прикладі

місцевого закладу "Хлібосольний", що в Івано-Франківську, який показав свою стійкість не тільки під час пандемії COVID-19, але і в умовах війни.

Оперативне переналаштування на доставку та самовивіз вже через місяць після початку обмежень та подальше відновлення роботи в залі через три місяці демонструє гнучкість та клієнтоорієнтованість закладу.

В умовах глобальних викликів місцеве управління є надзвичайно важливе [2]. Швидке відновлення роботи "Хлібосольного" на доставку та самовивіз дозволило місцевим жителям підтримувати свій улюблений заклад, а також забезпечило стабільний дохід для самого бізнесу в складний період. Це підкреслює важливість місцевих економік як опори в часи глобальних криз.

Наступним і не менш важливим, що дозволяє організаціям розвиватися – це цифрові технології. Оперативний перехід "Хлібосольного" на модель доставки та самовивозу був би неможливим без використання цифрових технологій [3]. Впровадження онлайн-замовлень через вебсайт або мобільні додатки, використання месенджерів для комунікації з клієнтами та навігаційних сервісів для кур'єрів стали критично важливими для швидкого відновлення роботи закладу. Важливу роль відіграла інтеграція із сервісом доставки Glovo. Це дозволило розширити аудиторію та зробити послуги доступними навіть для тих, хто раніше не відвідував заклад фізично. Використання CRM-систем допомогло ефективніше управляти замовленнями та аналізувати вподобання клієнтів, що сприяло подальшому покращенню сервісу. Це підтверджує важливість цифрових інструментів для сучасного бізнесу, особливо в кризових ситуаціях.

Швидке відновлення роботи "Хлібосольного" дозволило зберегти робочі місця для його працівників у складний економічний період. Крім того, заклад відомий своєю благодійною діяльністю, демонструючи свою соціальну відповідальність. У перші місяці повномасштабного вторгнення команда ресторану готувала безкоштовні обіди для лікарів та військових. Також заклад регулярно організовує благодійні акції для внутрішньо переміщених осіб, що підкреслює його роль не лише як комерційної структури, а й як активного учасника соціальної підтримки громади. Це підкреслює важливість соціальної складової в діяльності бізнесу, особливо в часи криз.

Гнучка бізнес-модель, орієнтованість на потреби клієнтів та оперативне прийняття рішень дозволили закладу не лише вижити, але й відновити свою діяльність у достатньо короткі терміни. Це демонструє важливість стійкості економічних систем в сучасному нестабільному світі BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). Модель BANI, на відміну від VUCA, пропонує інший підхід до розвитку та управління компанією, який докорінно відрізняється від традиційних моделей. Тому цей інструмент може допомогти компаніям врахувати хаотичні впливи та краще підготуватися до абсолютно непередбачуваних криз, які можуть мати значний вплив на їхню діяльність. BANI пропонує структурований підхід до розуміння складнощів сучасного світу, що виникають через поєднання складності, невизначеності, швидких змін і двозначності [3]. У BANI-реальності не працюють системи управління, де рішення ухвалює одна людина або невелика група людей у ручному режимі, ці рішення сьогодні призводять до катастроф. Правильні рішення приймаються не кимось «нагорі», а виникають у великих групах. Найефективніший бізнес уже перейшов у формат роботи гнучких команд, які складаються з людей з різним бекграундом, на різних посадах – вони разом розробляють продукти, ухвалюють рішення. Виникає великий запит на соціальні технології, де рішення приймаються з врахуванням потреб суспільства загалом та організації і її контрагентів зокрема.

На прикладі досліджуваного закладу можна побачити, що сучасний бізнес, орієнтований на BANI-світ, має значно більше шансів не тільки пережити кризу, але й вийти з неї ще сильнішим. Це важливий урок для будь-якої компанії, яка прагне розвиватися в умовах глобальної нестабільності. Ключові фактори стійкості ресторану – піцерії «Хлібосольний» згруповано в таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові фактори стійкості ресторану – піцерії «Хлібосольний»

Категорія	Опис	Приклад реалізації
Гнучкість (Adaptability)	Здатність оперативно змінювати бізнес-модель відповідно до нових умов	Швидкий перехід на доставку та самовивіз вже через місяць після обмежень
Цифровізація	Використання сучасних технологій для покращення комунікації, обслуговування та логістики	Онлайн-замовлення через сайт і месенджери, інтеграція з платформами доставки (Glovo)
Місцева підтримка	Співпраця з місцевою громадою, орієнтація на локальні потреби	Робота з постійними клієнтами, збереження персоналу
Соціальна відповідальність	Підтримка громади у кризових умовах	Благодійна діяльність, допомога дітям з вадами
Модель BANI	Орієнтація на сучасну управлінську модель, здатну реагувати на хаос та непередбачуваність	Рішення приймаються колективно в команді; управління через горизонтальні зв'язки, а не ієрархію

Отже, здатність швидко адаптуватись до змін, важливість підтримки місцевої економіки, ключова роль цифрових технологій, соціальна відповідальність та стійкість до криз стали визначальними факторами успішного відновлення роботи закладу «Хлібосольний». Це підкреслює важливість цих трендів для розвитку будь-якого бізнесу в сучасному нестабільному світі BANI.

Список літератури

1. Кізима Т. С., Ляшенко В. І. Роль малого та середнього підприємництва у забезпеченні стійкості регіональної економіки. *Регіональна економіка*. 2018. № 4. С. 5-15.
2. Sigala, M. (2020). Hospitality and tourism in the age of the coronavirus pandemic: Crisis management and recovery strategies. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, № 48, 271-273.
3. Від VUCA до BANI: управління бізнесом в умовах війни. URL: <https://surl.li/oetzit>

Гетьман О.О.

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кочержина Д.Д.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Кудлай В.М.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДИВІЗІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

Дивізіоналізація – одна з ключових стратегій структурування бізнесу, котра полягає у поділі великого підприємства на автономні підрозділи (дивізіони), кожен з яких спеціалізується на конкретному виді діяльності чи продукті [1]. Така архітектура покращує

адаптивність та ефективність менеджменту, хоча може провокувати нові труднощі, зокрема – функціональні розбіжності між різними підрозділами.

Використання функціонального конфлікту в рамках дивізіоналізованого підприємства може виступати як викликом, так і важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей організації.

Дивізіоналізація – це також процес дроблення бізнесу на низку незалежних підрозділів, кожен з яких може мати власну стратегію розвитку та менеджменту. Стратегічні аспекти дивізіоналізації охоплюють:

- розширення ринкових горизонтів; завдяки дивізіоналізації підприємство може фокусуватися на різних ринкових сегментах або географічних регіонах, що дозволяє більш ефективно використовувати ресурси;

- гнучкість управлінської структури; кожен дивізіон набуває більшої самостійності, що дає змогу оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища та підлаштовуватися під вимоги конкретного ринку;

- мінімізацію ризиків; дивізіоналізація зменшує залежність від одного продукту чи послуги, адже кожен дивізіон відповідальний за свою сферу діяльності [2].

Саме тому метою даного наукового дослідження є визначення ключових способів керування процесом дивізіоналізації через розвиток функціональних конфліктів, саме таких, які мають вирішення. Тому, необхідно узагальнити наявний досвід, зокрема в інноваційній сфері, з метою створення робочої концепції проведення стратегії дивізіоналізації.

Функціональний конфлікт – це в певному розумінні сутичка, що виникає через різне уявлення щодо способів досягнення цілей фірми, або ж внаслідок невідповідності стратегій між її підрозділами [3].

Але, на відміну від руйнівного конфлікту, функціональний може бути корисним, за умови правильного спрямування та використання його для оптимізації процесів та здобуття кращих результатів.

Функціональний конфлікт може виникати через такі чинники:

1. Відмінності у цілях підрозділів. Кожен підрозділ може мати власні цілі, що не завжди співпадають з цілями інших підрозділів чи материнської компанії.

2. Змагання за ресурси. Підрозділи можуть змагатися за обмежені ресурси (бюджет, персонал, час на реалізацію проєктів).

3. Різноманітність управлінських стратегій. Окремі структурні одиниці нерідко обирають відмінні стилі керування, що здатне призвести до протиріч [4].

Впровадження функціонального конфлікту у середовищі дивізіоналізації може стати надважливим засобом для досягнення стратегічних цілей. У разі вдалого використання конфлікту, він має можливість:

1. Сприяти інноваційному прориву. Суперечності між відділами здатні провокувати появу свіжих ідей та підходів, що сприяє підвищенню інноваційності та конкурентоздатності компанії.

2. Удосконалювати процеси ухвалення рішень. Обговорення різних поглядів під час розбіжностей може допомогти знайти найкраще рішення, котре буде вигідним для всіх підрозділів.

3. Зміцнювати організаційну атмосферу. Правильне управління конфліктами здатне сприяти створенню здорової організаційної культури, де співробітники вчаться взаємодіяти, незважаючи на розбіжності в думках та інтересах.

4. Керівники можуть використовувати конфлікт для досягнення завдань

Для того, щоб функціональний конфлікт був корисним, необхідно вдаватися до стратегічних підходів у його регулюванні. Ось кілька порад для керівників:

1. Стимулювати відкритий діалог. Замість уникнення конфліктів, керівництво має створювати атмосферу, де співробітники мають змогу вільно висловлювати власні міркування та обговорювати різні стратегії.

2. Гарантувати чіткий розподіл обов'язків. Кожен структурний підрозділ повинен мати усвідомлення своєї функції в організації та своїх задач, що сприятиме зменшенню суперечок, спричинених нерозумінням.

3. Контролювати змагальність. З метою уникнення перетворення конкуренції між відділами на руйнівну силу, необхідно встановлювати правила взаємодії та забезпечувати чесний доступ до ресурсів.

Для сучасного стану підприємництва в Україні, застосування стратегії диверсифікації через дивізіоналізацію бізнесу виглядає надзвичайно важливим. Економічна діяльність піддається постійним ризикам, як на рівні окремого підприємства, так і на загальнодержавному рівні. З огляду на це, розширення напрямків діяльності українського бізнесу стає ключем до його виживання.

Цей підхід є актуальним для великих, середніх та малих підприємств. Впровадження стратегії диверсифікації через дивізіоналізацію потребує зміни внутрішньої структури компанії. Такі структурні зміни також, у свою чергу, часто породжують розбіжності між різними відділами та співробітниками. Завдання керівництва – управляти цими конфліктами під час вказаних процесів так, щоб вони сприяли підвищенню ефективності та стимулювали розвиток нової організаційної структури.

Здійснення стратегії дивізіоналізації зазвичай відбувається в організаціях, які мають розвинені структури або ж формують їх у процесі цього перетворення. Зацікавлені ключові підрозділи структури, відповідно, змінюються, враховуючи зміни в географії бізнесу, або ж у зв'язку з випуском нових товарів або їх удосконаленням. Мета дивізіоналізації, як правило, співпадає з цілями диверсифікації.

Дивізіональна структура відрізняється від інших форм тим, що не добудовується від стратегічної вершини до операційного серця, а накладається зверху. Кожен її підрозділ має власну організаційну конфігурацію.

Проте, розміщення дивізіональної структури у центрі матриці ситуаційних чинників довкілля (складності та динамічності), викликає певні переваги в процесі побудови гібридних конфігурацій. Особливо привертає увагу дослідників взаємозв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією. Є багато доказів, що дивізіоналізація утворилася внаслідок диверсифікації.

На думку Г. Мінцберга [4], слід взяти до уваги й зворотний зв'язок: дивізіоналізація сприяє диверсифікації. Тут також варто зауважити, що коли диверсифікація заснована на розмаїтті клієнтів чи регіонів, а не на товарах та послугах, дивізіоналізація часто виявляється незавершеною.

При переході від форми механістична бюрократія до дивізіональної форми структура може змінюватися неформальним чином, а саме, переходити через кілька етапів, таких як:

1. Інтегрована форма.
2. Форма побічного виробництва.
3. Форма взаємозалежних продуктів.
4. Конгломератна.

Варто додати, що гібридна структура – форма взаємозалежних товарів чи послуг (що є неповною дивізіоналізацією), на думку багатьох фахівців, є більш стабільною конфігурацією, аніж конгломератна форма [4].

Унікальне становище дивізіональної структури на сфері взаємодії чинників навколишнього середовища обумовлює її здатність до утворення гібридних форм майже з будь-якими іншими конфігураціями.

У процесі створення гібрида дивізіональної форми та механістичної бюрократії також може утворитися форма, що називається дубль – бюрократія, що виникає при організації у структурі кількох однакових регіональних підрозділів. При посиленні такого координаційного механізму як прямий контроль з боку менеджерів головного підприємства може виникнути гібрид дивізіональної форми та простої структури, відомий як

індивідуалізована дивізійна форма. Злиття дивізійної структури та професійної бюрократії народжує соціалізовану дивізійну форму за умови проходження новопризначеними керівниками підрозділів спеціального курсу індоктринації.

Окрему увагу варто приділити інтеграції дивізійної структури з адхократією. Якщо проста структура чи механістична бюрократія були формами минулого, а професійна бюрократія та дивізійна форма – конфігураціями теперішнього, то адхократія, безсумнівно, стане зміною майбутнього.

Зростаюча складність та мінливість навколишнього світу змушуватиме дивізійну структуру трансформуватися в напрямку адхократії, задля створення гібридної моделі, відомої як дивізійна адхократія. Це відбувається з огляду на постійно зростаючу взаємозалежність між різними товарними лініями (рис. 1).

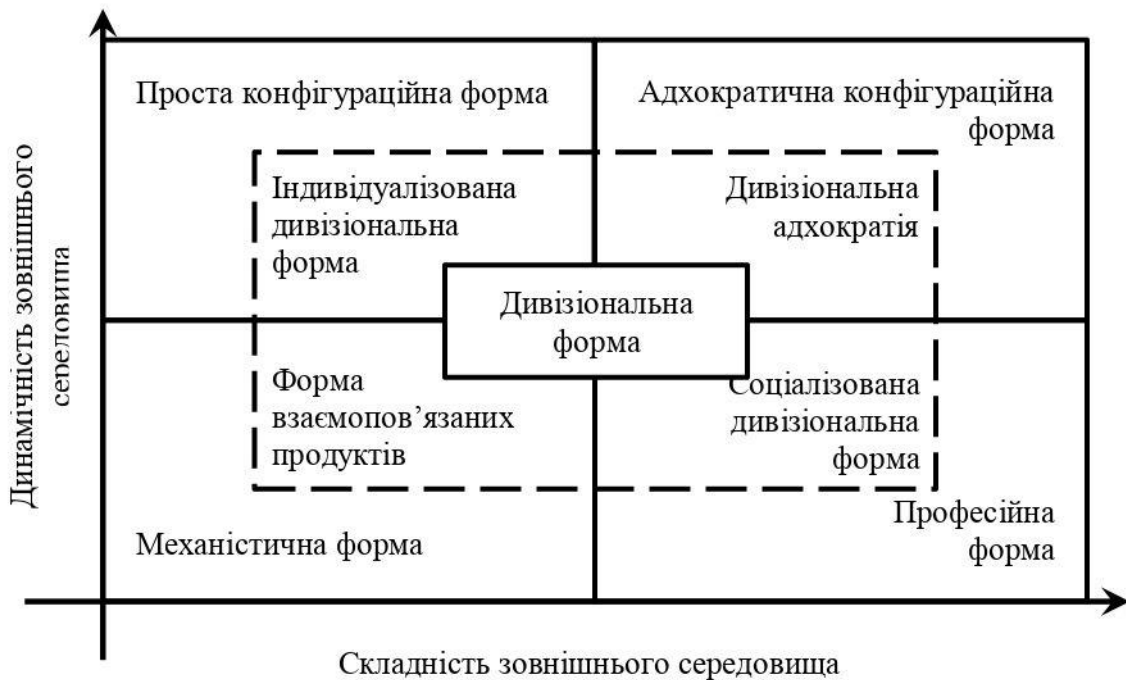


Рис. 1. Схема побудови гібридів дивізійної структури

Повертаючись до застосування структурних конфліктів у процесі дивізійалізації, зазначаємо, що першочергове завдання – ідентифікувати зацікавлені групи, які підтримують дивізійалізацію всередині організаційної структури.

Наступний крок – розробка процесу втілення стратегії дивізійалізації з урахуванням керованого конфлікту.

Найкращим варіантом розвитку конфлікту є змагання, де зацікавлений учасник демонструє свої здібності згідно з чітко визначеними критеріями оцінювання. У такому випадку він може очолити новостворену структуру.

Третє завдання – практичне впровадження моделі з поправками на реальність, беручи до уваги неможливість повного моделювання. Вирішення питання створення нового підрозділу через конфлікт є потужним стимулом з різних поглядів. Перш за все, в процесі реалізації дивізійного проекту з'ясовується, хто з претендентів найефективніше реагує на ситуацію в контексті процесу навчання [5].

Саме навчання стає виправданим, а його результати безпосередньо застосовуються до розподілу ролей в новій, дивізійалізованій структурі. По суті, цей процес нагадує змагання між підприємствами однієї галузі, з тією різницею, що мотивація при внутрішньокорпоративному змаганні значно вища, адже нагорода – кар'єрне зростання та фінансове благополуччя учасників.

Процес дивізіоналізації можна розглядати з позицій деяких шкіл стратегічного менеджменту. Це, звісно, трансформаційний процес з точки зору школи конфігурації, ментальний – з позиції когнітивної школи, аналітичним процесом його вважають науковці, що розглядають цей процес з точки зору школи позиціонування. Процес дивізіоналізації є безумовно реактивним процесом, як говорить школа зовнішнього середовища та процесом, що розвивається, як вже було зазначено (школа навчання) [4]. Головне, що процес побудови дивізіонів та можлива диверсифікація надають можливість покращити адаптивність структурних конфігурацій та підвищити ефективність менеджменту підприємств поза залежністю від техносистем підприємства, часу існування організації, чисельності персоналу підприємства та інших факторів.

Отже, дивізіоналізація підприємства є ефективним інструментом для досягнення організаційних цілей за умови використання функціональних конфліктів між підрозділами. Якщо такими конфліктами правильно керувати, вони стають потужним джерелом інновацій і можуть допомогти підприємству досягти значних результатів. Тому важливо розуміти природу цих конфліктів і використовувати їх як інструмент для стратегічного розвитку, створюючи середовище для відкритого діалогу та здорової конкуренції між підрозділами. Таким чином, досвід конкуренції між компаніями можна адаптувати усередині організацій при використанні стратегії дивізіоналізації за умови керування функціональним конфліктом. В подальшому, ця концепція вимагає дослідження на основі фактичних даних та оформлення у вигляді методології в межах стратегії розвитку підприємства.

Список літератури

1. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development* : collection of scientific articles / науч. ред. Drobyazko. Dublin, Ireland : SAUL Publishing Ltd, 2017. С. 104-109.
2. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206-215.
3. Барабанов І. В., Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
4. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
5. Запихляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (1). С. 87-89.

Денисенко І.С.
провідний економіст
відділу екосистемного оцінювання природоресурсного потенціалу,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,
м. Київ, Україна

ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ОСОБЛИВІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

Важливою функціональною особливістю є можливість підприємництва формувати фінансові потоки. За своєю природною сутністю фінансові потоки функціонують у вартісній формі постійних, стійких взаємодій господарських одиниць, державних органів, власників,

які займаються виробництвом та споживанням природних ресурсів, товарів й послуг сільськогосподарського призначення.

Фінансові потоки є невід'ємною частиною економічного базису в галузі природокористування, оскільки вони є ключовим елементом для ефективного та сталого розвитку даної галузі, відображають рух грошових коштів, що в свою чергу забезпечує фінансову стійкість, ефективне управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування фінансових потоків відображають різноманітні фактори, які мають вплив на накопичення руху фінансових ресурсів у досліджуваному секторі економіки. Важливу роль у цьому процесі відіграють агрохолдинги, де показники діяльності корелюють з фінансовою стабільністю. Агрохолдинги в Україні продемонстрували стабільно високі результати, займаючись в основному сільськогосподарським виробництвом, переробкою сільськогосподарської сировини, виробництвом продуктів харчування та їх торгівлею. Ці види діяльності мають свої специфічні фінансові потоки, які спрямовані на підтримку гармонійного розвитку агрохолдингів та можуть бути сконцентровані на сферах, які потребують швидкого розвитку в коротко- або довгостроковому плані. Агрохолдинги оптимізують фінансові потоки між різними видами діяльності, що важче досягти умовами відокремленого функціонування сільськогосподарського й переробного виробництва та торгівлі. Це дає агрохолдингам перевагу у накопиченні фінансових ресурсів та їх інвестуванні у виробництво, зокрема у сільське господарство, порівняно з іншими формами сільськогосподарського бізнесу.

Крім власних фінансових ресурсів, агрохолдинги використовують майнові кошти материнських компаній, які в основному мають власні банки, привертають іноземні інвестиції та отримують недорогі кредити від закордонних банків, що дає їм перевагу у доступі до фінансових ресурсів та можливість використовувати сучасні технології на всіх етапах виробничого процесу – від сільського господарства до роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Цей фактор безперечно є їх конкурентною перевагою перед іншими формами сільськогосподарського бізнесу.

Земельні ресурси у процесі використання генерують великі фінансові потоки – утворюються орендні платежі, привертаються інвестиційні ресурси. Впроваджений ринок землі сприяє покращенню інвестиційних процесів. При ефективному використанні земельних ресурсів їх вартість зростає, а у разі включення їх у обіг сприяє підприємництва.

Фінансові потоки за екосистемні послуги можуть перевищувати реальні показники й характеризуватися вагомим потенціалом наповнення бюджетів. Так, наприклад, вартість екосистемних послуг пасовищ і ріллі та водно-болотних площ за світовими ціновими показниками істотно перевищує поточні рентні платежі до бюджету сфери землекористування.

Формування фінансових потоків у сфері землекористування є складним у теоретичному обґрунтуванні, що призводить до виникнення дисфункцій фінансових потоків у процесі їх практичної реалізації. Механізм забезпечення сталого розвитку фінансових потоків – це поєднання багатьох фінансово-економічних контрагентів та держави в цілому. Без створення ефективної системи фінансового забезпечення підприємництва у сфері землекористування, продуктивне формування їх фінансових потоків буде неможливим.

В ринкових умовах розвиток підприємництва у сфері землекористування залежить від формування ефективних взаємовідносин у системі держава-бізнес, метою яких є забезпечення продовольчої безпеки, нарощування експортного потенціалу, наповнення бюджетів всіх рівнів країни, збереження та створення нових робочих місць, впровадження підприємницьких ініціатив.

Основними можливими зв'язками взаємодії держави та бізнесу, які розвинуті та працюють на сьогодні є:

- державно-приватне партнерство;

- співпраця з розвитку аграрних кластерів і технопарків;
- взаємодія державних та місцевих органів влади із самозайнятими підприємствами;
- партнерство на місцевому рівні щодо підтримки ініціатив сільських громад у розбудові соціальної інфраструктури сіл.

Відносини держави та приватного бізнесу у вигляді державно-приватного партнерства дозволяє забезпечувати узгодження та врахування взаємних інтересів в реалізації спільних інноваційно-інвестиційних проектів, цільових галузевих програм тощо.

Для держави основними перевагами таких відносин є активізація інвестиційної діяльності, ефективне управління майном, підвищення ефективності ринкової інфраструктури, стимулювання підприємницької діяльності.

Для приватного бізнесу вигода полягає у доступі до ресурсів, використання яких раніше було неможливим, спрощенні дозвільних процедур, розширенні можливості отримання кредитів на пільгових умовах під державні гарантії.

З різновидів форм підприємництва при участі державного капіталу та приватного бізнесу є співпраця з розвитку аграрних кластерів. За такого співробітництва для приватного бізнесу забезпечується підвищення конкурентоспроможності та прибутковості продукції на основі спеціалізації та концентрації виробництва, залучення інноваційних розробок науково-дослідних установ, формування замкнених циклів виробництва. На державному рівні за рахунок облаштування сільських територій із сучасною агросервісною, агропромисловою, житловою та культурними досягається стабільний соціально-економічний розвиток регіону. Перспективними напрямками розвитку кластерів може бути органічне виробництво, інноваційна діяльність, сільський зелений туризм, виробництво певного виду продукції тощо.

Можливими зв'язками співпраці держави та приватного бізнесу як організаційно-економічна форма державно-приватної підтримки інноваційного бізнесу являються:

- технопарки;
- технополіси;
- бізнес-інкубатори;
- інноваційні центри;
- венчурні фірми;
- консультаційні й аналітичні фірми тощо.

Взаємовідносини держави та приватного бізнесу можливі за умови активної участі кожної із сторін на принципах рівноправного партнерства. Держава повинна формувати умови для розвитку підприємництва, що в свою чергу дозволить приватному бізнесу не тільки отримувати прибутки, а й брати участь у вирішенні соціально-економічних проблем як на державному рівні, так і на регіональному та локальному рівнях.

Формування спільної платформи взаємодії між економікою та природними ресурсами – одна з вагомих цілей для країни. Виявляючи ринкові характеристики, природний ресурс, використовується більш бережно, формуватимуться стабільні фінансові потоки.

Список літератури

1. Економіка природокористування: глосарій основних термінів / за заг. ред. М. А. Хвесика. Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2017. 105 с.
2. Потенціал підприємництва у сфері природокористування / за заг. ред. акад. НААН України М. А. Хвесика. Київ : Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, 2023. 350 с.

Козакова Л.О.

*к. філол. н., доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Момоток О.М.

*старший викладач кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

СТРУКТУРНО-СЕМАНТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ

Розвиток наукового стилю на сучасному етапі тісно пов'язаний із творенням, упровадженням і функціонуванням національної термінології. Науково-термінологічна лексика – це особливий шар словникового складу мови, який обслуговує сферу науки та професійно-виробничої діяльності.

Суспільні сучасні зміни дуже різко вплинули на склад і характер лексики мови науки як такої сфери, що найбезпосередніше пов'язана з життям суспільства. Мова – це система, яка перебуває в постійному русі, тому на всіх її рівнях відбуваються зміни. Вона досить чутлива до змін у суспільстві, а найчутливіша – лексика.

Наше сьогодення відзначається фундаментальними змінами в усіх сферах життя держави, які, безумовно, не могли не позначитися на мовленні громадян. Змінилася державна система, відбулася перебудова усіх сторін економічного життя, а це спричинило рух відповідних процесів у мові: як у словниковому складі, так і в його термінологічній складовій частині. «Термінологічний вибух», який ми сьогодні спостерігаємо, повною мірою стосується економічної галузі знань, призводить до постійного розширення її понятійного апарату. Якісні історичні зміни характеру наукового пізнання супроводжуються постійним кількісним зростанням обсягу всієї спеціальної лексики. Результатом розвитку науково-технічної революції є безпрецедентне зростання кількості неологізмів у мові, які в основному позначають спеціальні термінологічні поняття. За спостереженнями дослідників, терміни становлять переважну більшість» [6].

Економічна термінологія як система назв економічних явищ і понять, що функціонують в економічних сферах законодавства, ділової документації і економічних наук, становить великий і надзвичайно важливий пласт словника мови.

У сучасній лінгвістиці відсутня єдність у трактуванні понять «термін» та «економічний термін», що зумовлює потребу у поглибленому визначенні та доповненні лінгвістичних ознак терміна, а також узагальненні структурно-семантичних характеристик сучасної економічної терміносистеми.

Питання формування української економічної термінології як складової професійного мовлення фахівців є надзвичайно актуальним. Високий рівень мовної культури економістів безпосередньо пов'язаний із розвитком національної економіки, тоді як низька мовна компетентність фахівців негативно позначається на її ефективності. Це підкреслює важливість формування професійної мовної культури студентів-економістів та вивчення сучасної української термінології у закладах вищої освіти.

Дослідження лексики економічного фаху стає все більш затребуваним і має вагоме прикладне значення, оскільки в умовах глобалізації, стрімкого розвитку економічної науки, її інтелектуалізації та інтеграції українського наукового простору у світовий контекст, перед дослідниками постають нові виклики. Вони пов'язані з необхідністю термінологічного

оновлення, уніфікації та гармонізації економічної терміносистеми відповідно до основних функціональних та методологічних вимог, а також її узгодження із міжнародними стандартами.

Широко визнано, що професійне мовлення є специфічною формою літературної мови, яка виникає в межах наукового стилю та обслуговує спеціалізовану сферу спілкування, що відрізняється від повсякденного, побутового чи сімейного мовлення. У мовознавстві цей різновид літературної мови частіше позначається термінами «*функціональна мова*», «*спеціальна мова*», «*професійна мова*», оскільки вона виступає засобом комунікації між фахівцями певної галузі. Відтак професійну мову можна визначити як систему ключових понять, що формують тематичне макрополе певної спеціальності.

Зокрема, макрополе економічного дискурсу охоплює такі поняттєві сфери:

- **вище керівництво** (стратегічний маркетинг, місія підприємства, довгострокові цілі, корпоративна стратегія);

- **персонал** (менеджери, акціонери, трудові ресурси);
- **фінанси** (бюджет, кредит, інвестиції);
- **виробництво** (чинники виробництва, технологія, продукція, послуги);
- **маркетинг** (реклама, ринок, зовнішньоторговельні операції);
- **продаж** (товар, ціна, тариф);
- **логістика** (обладнання, транспортні засоби, сировинні ресурси);
- **економічні чинники** (інфляція, обмінний курс, рівень зайнятості) [2, с. 16].

Такий рівень багатопрофільності економічної діяльності обумовлює наявність істотно різних професійних функцій, які часто не є взаємозамінними. Відтак під час добору персоналу в організаціях із високим рівнем конкурентоспроможності пріоритет надається відповідності спеціалізації кандидата вимогам конкретної посади, а не лише наявності загальної кваліфікації «*економіст*». У мові економіки слово має одне значення, характерне тільки для наукового стилю економіки, «багатозначні, стилістично нейтральні слова вживаються в науковому стилі не у всіх своїх значеннях, які властиві їм у системі загальнолітературної мови, а лише в одному, рідше – у двох» [5, с. 19].

Показовим прикладом багатозначності в економічній термінології є слово «ринок», яке в загальновживаному мовленні може мати кілька значень: сукупність відносин купівлі-продажу товарів і послуг; спосіб взаємодії між виробниками й споживачами, заснований на децентралізованому механізмі цінових сигналів; місце зустрічі продавців і покупців для встановлення ціни та обсягу товару.

Аналізуючи особливості професійного мовлення економістів, варто підкреслити, що предметом економічної теорії є економічна поведінка людини.

Специфіка мови економіки полягає у широкому застосуванні фахової лексики, яка відображає ключові економічні поняття та процеси. Для опису, аналізу й тлумачення економічних явищ ця наука активно використовує власну терміносистему — чітко структуровану й спеціалізовану мову, що забезпечує точність і однозначність професійної комунікації.

Економічні терміни – це слова або словосполучення, які вживаються в досить специфічній (економічній) сфері мовлення й створюються для точного вираження спеціальних понять і предметів. Термін – це не лише найменування предмета, явища чи поняття, а і їх точне визначення. Успішне оволодіння мовою економічної науки сприяє формуванню знань на новій термінології, що вводиться під час навчання економістів.

Попри те, що термінологія займає відносно невелике місце у лексичному складі наукового мовлення в галузі економіки, саме термінологія відіграє провідну роль у формуванні стилістичних ознак наукового мовлення. Термінологічна точність є основою фахової комунікації, що дозволяє забезпечити однозначність та ефективність професійної взаємодії. Наприклад, термін «*прибуток*» у науковому контексті означає дохід, отриманий підприємством, зокрема у капіталістичній системі, що формується за рахунок доданої

вартості. Лексема «бізнес» часто тлумачиться як форма підприємницької діяльності, що має на меті отримання прибутку, а також може означати ризикову або комерційно вигідну справу. Поняття «підприємець» визначає особу, яка організовує та керує господарською діяльністю, тоді як «підприємництво» – це сам процес такої діяльності. У публіцистичному й розмовному стилях активно функціонує термін «бізнесмен», який набув поширення як узагальнена назва особи, що займається бізнесом.

До важливих термінів сучасної економічної терміносистеми також належать: «капітал» – ресурсна база, яка використовується для створення доданої вартості; «ліквідність» – здатність активів бути швидко реалізованими без втрати вартості; «інфляція» – зростання загального рівня цін; «дефляція», «рентабельність», «інвестиції», «дивіденди», «субсидії», «податкове навантаження», «кредитоспроможність» – усі ці терміни відображають складні економічні процеси, які є предметом професійного аналізу.

Однією з тенденцій у розвитку мови економістів є активне використання професійної фразеології. Фразеологізми – це стійкі мовні конструкції, що виникли внаслідок частого вживання та відображають узагальнений зміст економічних явищ або процесів. Вони часто зрозумілі навіть людям, далеким від економічної сфери. До таких висловів належать: «споживчий кошик», «залізний закон», «задній хід», «корінець акцій». Також поширеними є такі фразеологізми, як: «пори́г рентабельності», «золотий парашут» (висока компенсація для керівників при звільненні), «ринковий механізм», «платоспроможний попит», «економічне зростання», «боргове навантаження», «фінансовий важіль», «економічна безпека». Таке поєднання термінологічної точності з образністю фразеологічних конструкцій формує унікальний мовний простір, що відповідає потребам як фахової, так і міждисциплінарної комунікації.

Таким чином, стає очевидним, що одна з тенденцій формування сучасної професійної мови економістів пов'язана з її популяризацією та експресивністю – властивостями, нетиповими для спеціальних мов. Ймовірно, непрямыми причинами таких змін є популярність професії, що надзвичайно зросла, і, як наслідок, її масовість; сильно помолодшалий контингент її представників (звідси явища сленгу, жаргону, експресивного лаконізму у формулюваннях). Загалом професійна мова економістів – менеджерів, маркетологів, рекламистів, дилерів – є репрезентацією досвіду успішної роботи, матеріального благополуччя, душевного комфорту. Уміння «граючи, створювати позитив» характеризує мовленнєву компетентність даних фахівців. Неухильний рух до успіху, що позиціонується в професійній мові, неймовірно піднімає престиж спеціальності й забезпечує вибір даної професійної сфери все більшим числом студентів, внутрішньо готових до активної мовної поведінки, що забезпечує економічну ефективність їх діяльності [6].

Отже, термінологічна система сучасної української мови, яка функціонує у сфері професійної діяльності економістів, виявляє схильність до популяризації та експресивного вираження, що є нетиповим явищем для спеціалізованих мовних підсистем. Особливості економічної професії охоплюють не лише прагматичний аспект, але й включають етичні та психологічні чинники, які впливають на формування специфіки економічного мовлення, а також на мовну компетентність фахівця. Зрозуміло, що повноцінне тлумачення таких понять неможливе без урахування ширшого контексту мовної поведінки в професійному спілкуванні, тому воно не може обмежуватися лише лінгвістичними (нормативними чи стилістичними) підходами.

Список літератури

1. Економічний словник / укл. Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
2. Кіршо С. М., Купрата Н. Я., Висоцька З. І., Ковальчук Г. В. Професійна мова економістів : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ. 2016. 462 с.

3. П'ятецька О. Пароніми в професійній мові економіста. Культура слова. 2010. № 73. С. 144–148.
4. Панчишин С., Грабинська І. Про вітчизняну терміносистему фундаментальної економічної науки. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 99–115.
5. Царьова І. В. Мова і термінологія наукових досліджень у юриспруденції : навч. посіб. Дніпро : Вид. «Інновація», 2019. 114 с.
6. Стоєв В. Л., Жовнір-Василенко К. В., Петухова О. В. Сучасна українська термінологія за професійним спрямуванням економістів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 4 (130) , С.120-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-18>

Коледіна К.О.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна

Божидай І.І.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для вітчизняних підприємств: зруйнована інфраструктура, порушені ланцюжки постачання, міграція робочої сили, падіння попиту тощо. Все це змушує українські підприємства адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Вибір шляху інноваційного розвитку із впровадження сучасних і прогресивних технологій може допомогти підприємствам знизити витрати на виробництво та реалізувати їх потенціал [1, с. 24-25]. Проте інноваційному розвитку притаманні ряд особливостей, однією з яких є високий ступінь ризику, оскільки підприємство функціонує в умовах невизначеності та мінливості чинників внутрішнього й зовнішнього середовища. З іншого ж боку, високий ступінь ризику компенсується отриманням високого прибутку від впровадження інновацій на підприємстві та посиленням його конкурентних переваг на ринку. Невизначеність у процесі прийняття рішень в сфері інноваційної діяльності підприємств можна розглядати як недостатність знань, об'єктивна чи суб'єктивна. Так, перша може бути обумовлена швидкими темпами науково-технічного прогресу, а інша – некомпетентністю особи, що приймає управлінське рішення. У зв'язку із вищезазначеним, актуалізується питання пошуку шляхів підвищення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств, що й обумовило вибір теми дослідження.

Проблемам управління інноваційним розвитком підприємств присвячено наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких варто зазначити наступних: О. Амоша, В. Баранчєєв, С. Ілляшенко, М. Йохна, М. Керницька, Т. Кужда, Л. Малюта, О. Мороз, Ю. Паршина, Т. Пілявоз, Р. Фешур та інші. Однак, незважаючи на значне теоретичне підґрунтя із зазначеної проблематики, дотепер відсутні єдині підходи до управління інноваційним розвитком підприємств в умовах невизначеності.

Основні підходи щодо поглиблення сутності інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності полягають в наступному:

– ризик є невід'ємною частиною інноваційний розвиток підприємства, оскільки він завжди супроводжується певною невизначеністю;

- виникнення ризику частіш за все пов'язано із змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, тому доцільним є дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення ризиків інноваційного розвитку підприємства;

- ризик не завжди має негативний характер, коли його наслідками стають збитки підприємства, а може призводити й до позитивних змін, пов'язаних з підсилюванням прихованих можливостей інноваційного розвитку підприємства;

- ризиком завжди необхідно управляти, навіть якщо він має позитивний характер.

На відміну від невизначеності ризик є вимірною величиною, його кількісною мірою служить ймовірність виникнення несприятливого результату. Невизначеність як атрибут ризику не є причиною його прояви, а лише створює відповідне середовище для розвитку факторів виникнення ризику. Факторами ризику, викликаними невизначеністю, є всі ризики, що виникають в ході інноваційного розвитку та сформованого інноваційного потенціалу, які можуть бути розділені по відношенню до господарюючого суб'єкта на дві групи: зовнішні та внутрішні [2, с. 39-42].

До внутрішніх факторів ризику діяльність підприємств можна віднести усі ті внутрішні змінні, які обумовлені особливостями обраного курсу інноваційного розвитку підприємства. Такі чинники, насамперед, залежать від особливостей підприємств, працівників, індивідуальних умов праці (суспільні та матеріальні), стратегії та структури підприємства (правові, організаційні та стратегічні) і супроводжуючих їх ризиків. До зовнішніх факторів відносяться ризики, обумовлені діяльністю держави (макроекономічні, соціально-політичні), навколишнього середовища (природно-кліматичні, екологічні) та суб'єктів безпосереднього оточення (постачальники, споживачі, конкуренти).

Незважаючи на велику кількість досліджень в сфері природи та причин виникнення ризиків, ще до теперішнього часу в економічній теорії не розроблено загальноприйнятої та одночасно вичерпної класифікації ризиків. Це обумовлено багатьма причинами, основними з яких є наступні: один і той же вид ризику може позначатися в тому чи іншому літературному джерелі різними термінами; розмежування окремих видів ризиків часом виявляється досить складним процесом тощо. У загальному випадку ризики класифікуються за масштабом свого прояву та впливу на економічних агентів.

Отже, ризики, що супроводжують підприємство під час його інноваційного розвитку, можна класифікувати за такими підходами:

- за сферами прояву: економічний, політичний, соціальний, екологічний, технологічний;

- за масштабами впливу: на всі підприємства країни (регіону, галузі) або на окремих суб'єктів господарювання;

- за формами інвестування в інновації: реального або фінансового інвестування;

- за джерелами інвестування інновацій: ризик інвестування із внутрішніх джерел, ризик інвестування за рахунок позикових або залучених коштів;

- за суб'єктами інноваційної діяльності: ризик інвестора в інновації, одержувача інвестиції, споживача, суспільства в цілому;

- за механізмами інвестування інновацій: ризик інвестування прибутку, ризик інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань, інвестиційних позичок і кредитів, облігацій підприємств або венчурного інвестування;

- за екологічним впливом: природно-екологічний, ризик катастроф, техногенний, еколого-нормативний, соціально-екологічний, еколого-демографічний [3, с. 81-82].

З урахуванням вищевказаних атрибутів ризику, під ризиком в інноваційному розвитку підприємств можна розуміти економічну категорію, що характеризує діяльність суб'єкта господарювання в умовах невизначеності, яка направлена на прийняття оптимального управлінського рішення з існуючих альтернатив задля досягнення бажаного результату (збільшення прибутку чи зменшення збитків) під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств.

Таким чином, шлях інноваційного розвитку є ключовим фактором виживання вітчизняних підприємств у воєнний час. Завдяки впровадженню інновацій українські підприємства зможуть не лише вижити, а й процвітати навіть у найскладніших умовах. Однак, досягнення такого результату можливе лише за умови ефективного управління інноваційним розвитком на підприємствах та запровадження дієвої системи управління ризиками, що супроводжують підприємства під час його інноваційного розвитку.

Список літератури

1. Кульганік О. М. Роль інноваційних процесів у діяльності малих та середніх підприємств у воєнний час. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Виклики воєнного часу*: матеріали XV Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 21 берез. 2024 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 24-25.
2. Манаєнко І.М. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств електроенергетики: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. С. 39-42.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. С. 81-82.

Корнієнко М.С.

здобувач вищої освіти,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,

м. Дніпро, Україна

Тарлопов І.О.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,

м. Дніпро, Україна

Бєлозерцев В.С.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,

м. Дніпро, Україна

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ

Теоретичні основи прямого оподаткування доходів ґрунтуються на чіткому розумінні сутності цього виду оподаткування, яке передбачає безпосереднє стягнення податків з доходів фізичних та юридичних осіб. Пряме оподаткування має відмінну особливість порівняно з непрямими податками, оскільки воно прямо впливає на платоспроможність суб'єктів господарювання, забезпечуючи державі стабільне надходження бюджетних ресурсів. Основними принципами формування податкової бази є справедливість, економічна раціональність та ефективність, що дозволяють забезпечити збалансованість між потребами держави та можливостями платників податків.

Історичний розвиток доходного оподаткування свідчить про поступову еволюцію системи збору податків, яка відображала економічні та соціальні трансформації суспільства. На ранніх етапах історії оподаткування доходів мало застосування через примітивні форми господарської діяльності, однак з розвитком економічних відносин виникла необхідність у більш структурованому та ефективному механізмі залучення державних ресурсів. В сучасних умовах пряме оподаткування займає центральне місце серед інших видів податків, адже дозволяє адаптувати податкову систему до змін у соціально-економічній структурі

суспільства та забезпечити більш точне визначення платоспроможності кожного суб'єкта господарювання [1].

Економічні та соціальні функції прямого оподаткування доходів проявляються у здатності системи стимулювати економічне зростання, забезпечувати соціальну справедливість та сприяти перерозподілу доходів. Завдяки встановленню прогресивних ставок та чітким критеріям визначення оподатковуваного доходу, дана система спрямована на зменшення нерівності в суспільстві та підтримку соціально вразливих груп. Роль прямого оподаткування у фінансовій системі держави полягає не лише у формуванні стабільних бюджетних надходжень, а й у створенні умов для раціонального використання фінансових ресурсів, що забезпечує економічну стабільність та стимулює інвестиційну активність.

Механізми застосування прямого оподаткування доходів базуються на практичних інструментах, що дозволяють ефективно визначати та адекватно обкладати оподатковуваний дохід. Система включає різноманітні методи обчислення доходу, серед яких застосовуються як прямі розрахунки за фактичними надходженнями, так і певні умовні коефіцієнти, що враховують специфіку господарської діяльності платників. Важливим аспектом є забезпечення балансу між справедливістю оподаткування та стимулюванням економічної активності, що підтверджується статистичними даними про зниження податкової навантаження на підприємства, які демонструють зростання економічної ефективності.

Основним компонентом цієї системи є система податкової ставки, яка зазвичай базується на принципі прогресивного оподаткування. Прогресивний характер означає, що збільшення доходу призводить до відповідного збільшення ставки податку, що дозволяє знизити соціальну нерівність та сприяти перерозподілу фінансових ресурсів у суспільстві. Практика показує, що держави, які впровадили прогресивну систему оподаткування, спостерігають зменшення розриву між високим та низьким доходом, що позитивно впливає на соціальну стабільність і стимулює інвестиційну активність, що відображається в регулярному дослідженні фінансового мулу.

Роль державних органів при моніторингу правильності оподаткування є ключовим компонентом механізмів використання прямого оподаткування. Функції державного нагляду включають перевірку даних, фінансову звітність та впровадження заходів для запобігання ухиленню від сплати податків. Сучасна практика демонструє, що ефективний контроль над податками допомагає збільшити доходи від бюджету та забезпечує стабільність фінансової системи держави, яка підтверджується збільшенням індексів податкової дисципліни, що відображається в щорічних звітах регулюючих органів.

Економічні наслідки впровадження прямого оподаткування доходу виявляються у значному впливі на розподіл доходу в суспільстві, оскільки використання прогресивних ставок податку дозволяє більше перерозподіляти фінансові ресурси. Податкова політика, спрямована на оподаткування високого доходу, допомагає зменшити соціальну нерівність, забезпечуючи фінансування державних програм, соціальних послуг та інвестицій в інфраструктуру. Наукові дослідження показують, що збалансована податкова система може сприяти вирівнюванню соціальних відмінностей, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний економічний клімат.

Вплив податкових реформ на стимуляцію економічного зростання проявляється шляхом оптимізації податкового навантаження та створення сприятливих умов бізнесу. Раціональний підхід до встановлення податкових ставок, який враховує можливості різних категорій платників податків, допомагає залучити інвестиції та стимулювати підприємницьку діяльність. Ефективне регулювання оподаткування прибутку дозволяє забезпечити баланс між необхідністю фінансових ресурсів та можливостями економічних організацій, що є важливим фактором для підтримки економічного зростання та інноваційного розвитку [2].

Прогнозування майбутніх тенденцій у галузі оподаткування прибутку, враховуючи сучасні економічні проблеми, вказує на подальшу еволюцію податкової політики з акцентом

на оцифрованість та автоматизацію процесів контролю. Очікується, що впровадження новітніх технологій у системі збору та аналізу податкових надходжень допоможе збільшити прозорості та ефективності державної адміністрації. У контексті глобальних економічних змін та зростаючої конкуренції на світових ринках податкова реформа стає ключовим інструментом для забезпечення фінансової стабільності, що дозволяє адаптувати податкову систему до нових проблем та сприяти довгостроковому економічному розвитку.

Список літератури

1. Податкова система : навч. посіб. / [Волохова І. С., Дубовик О. Ю., Слатвінська М. О. та ін.]; за заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. Харків : Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.
2. Соколовська А. М. Нерівність доходів і багатства та податкові інструменти її зменшення. *Фінанси України*. 2019. № 6. С. 23-41.

Котенок А.Г.

*к. е. н., доцент, професор кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Федько І.В.

*аспірант кафедри економічної теорії,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

МОЖЛИВОСТІ МАЛОГО І МІКРОБІЗНЕСУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У нинішніх умовах воєнного стану, постійних ударів по критичній інфраструктурі та ресурсних обмежень особливої ваги набуває проблема підвищення стійкості економіки України. Досягнення цієї мети вимагає не лише структурної трансформації, а й ефективного використання внутрішніх резервів. Одним з ключових джерел такої стійкості є малий та мікробізнес, який відзначається високою адаптивністю та мобільністю ресурсів [1-3].

У нинішніх умовах воєнного стану, постійних ударів по критичній інфраструктурі та ресурсних обмежень особливої ваги набуває проблема підвищення стійкості економіки України. Досягнення цієї мети вимагає не лише структурної трансформації, а й ефективного використання внутрішніх резервів. Одним з ключових джерел такої стійкості є малий та мікробізнес, який відзначається високою адаптивністю та мобільністю ресурсів.

Малий бізнес може прискорити впровадження інновацій, активізувати попит на кваліфіковану робочу силу та розширити коло бенефіціарів економічного зростання. В умовах деформації великих виробничих ланцюгів саме МСБ здатен гнучко реагувати на зміну кон'юнктури та локалізувати виробництво [4].

Збереження та розвиток МСБ критично важливі для утримання місткості національного ринку праці, що є фундаментальним фактором економічної стійкості.

У 2012-2016 роках спостерігалось загальне скорочення чисельності зайнятих в економіці. Найбільші втрати зазнали великі підприємства: у 2016 році вони зберегли лише 63,9% рівня зайнятості 2012 року. Водночас, малі підприємства демонстрували більшу стійкість – вже у 2015 році зупинилось скорочення чисельності, і рівень зайнятості склав близько 77% від базового (рис. 1 та рис. 2).

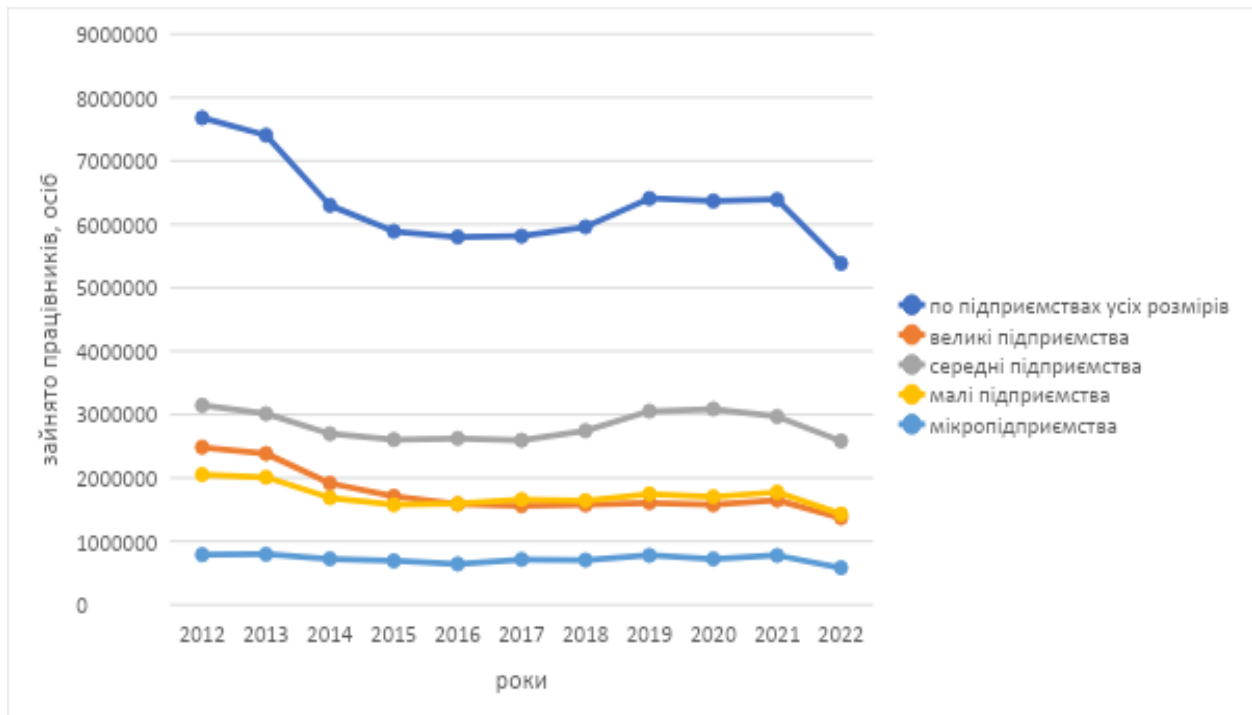


Рис. 1. Чисельність зайнятих на підприємствах різних розмірів протягом 2012-2022 рр.*
 * - розраховано автором, за даними [5]

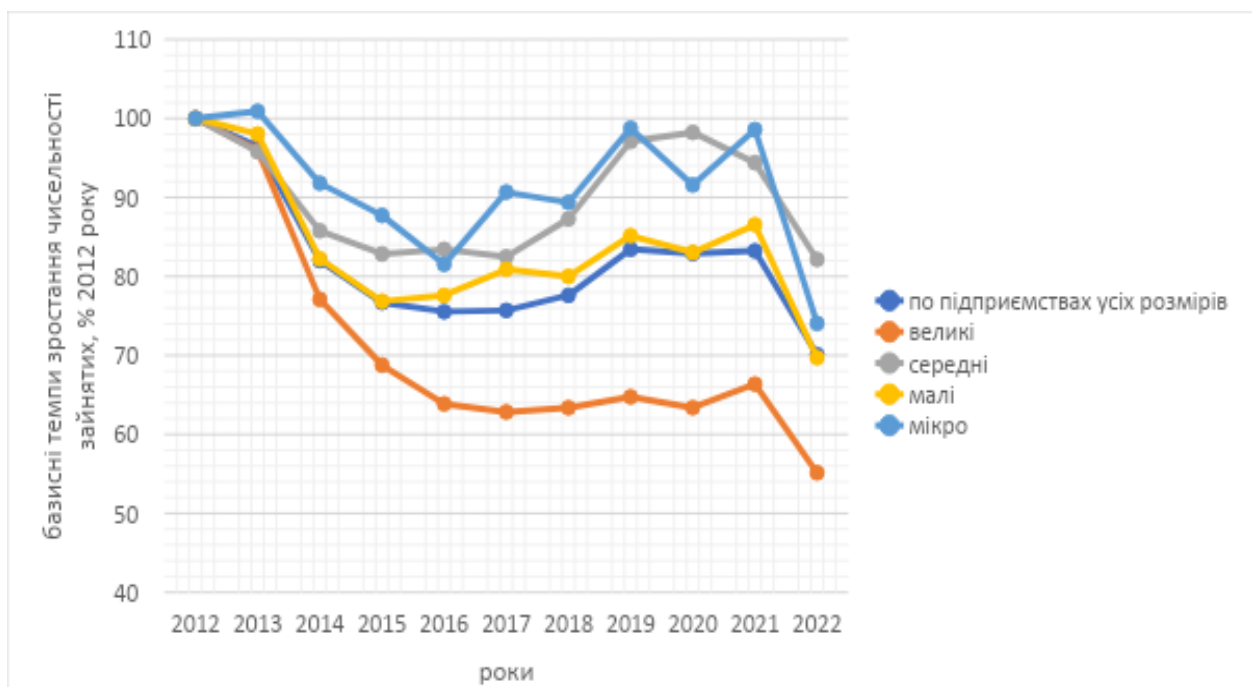


Рис. 2. Динаміка чисельності зайнятих на підприємствах різних розмірів 2012-2022 рр.*
 * - розраховано автором, за даними [5]

Мікропідприємства скоротили зайнятість менш ніж на 20% і стабілізували показники у 2016 році. Середні підприємства досягли мінімуму в 2015 році, після чого почали поступове відновлення.

З 2018 року загальна чисельність зайнятих стабілізувалась, а у 2019 році досягла пікового значення – 5 812 922 осіб. Особливо динамічно зростала чисельність на мікропідприємствах, які стали єдиною групою, що повністю відновила рівень 2012 року.

До 2021 року середні й мікропідприємства майже досягли базових рівнів, тоді як малі підприємства досягли близько 87% зайнятих у 2012 році.

З огляду на зростаючу роль малого та мікробізнесу у забезпеченні соціально-економічної стійкості України, особливо в умовах воєнного та поствоєнного періоду, державна політика у цій сфері має бути орієнтована на системну підтримку й розвиток зазначеного сегмента підприємництва. Актуальність формування комплексної політики зумовлена не лише необхідністю збереження робочих місць, а й потребою активізації внутрішніх джерел економічного зростання.

Пріоритетним напрямом державного втручання має стати розширення доступу до фінансових ресурсів. Для цього необхідно активізувати інструменти пільгового кредитування, створити гарантійні механізми для забезпечення мікро- та малих підприємств фінансуванням, а також розширити грантову підтримку, зокрема для бізнесу, що здійснює діяльність у регіонах, постраждалих від бойових дій. Такі інструменти мають бути максимально адаптованими до умов підвищеного ризику та нестабільності.

Окрему увагу слід приділити дерегуляції підприємницької діяльності, передусім шляхом спрощення процедур звітності, цифровізації взаємодії з контролюючими органами та зниження податкового навантаження для бізнесів, які демонструють зростання зайнятості. Такі кроки сприятимуть зменшенню тінізації економіки та підвищенню загального рівня підприємницької активності.

Крім того, доцільно активізувати участь малого бізнесу в державних закупівлях, зокрема через впровадження преференцій або квот для місцевих виробників. Це дозволить зміцнити локальні економіки, підвищити внутрішній попит і сформувати сталі виробничі ланцюги навіть в умовах логістичних обмежень.

Не менш важливим є забезпечення належної освітньо-консультаційної підтримки. Зокрема, йдеться про створення бізнес-інкубаторів, менторських програм, а також про розширення доступу до навчальних ресурсів у сферах підприємництва, фінансів і цифрових технологій. Освічене підприємницьке середовище є критично важливим для інституціональної стабільності в довгостроковій перспективі.

Нарешті, політика сприяння розвитку малого бізнесу має враховувати регіональні особливості, оскільки рівень економічної активності та доступність ресурсів суттєво варіюються між областями. Відновлення діяльності бізнесів на деокупованих територіях потребує спеціальних стимулів, включаючи податкові пільги, релокацію потужностей та підтримку у відновленні інфраструктури. У цьому контексті важливо також заохочувати інвестиційну участь діаспори та міжнародних партнерів.

Загалом, ефективна державна політика щодо малого і мікробізнесу має поєднувати короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегіями розвитку, формуючи інституційне середовище, сприятливе для зростання, інновацій та стійкості економіки в цілому.

Отже, мікро- та малий бізнес продемонстрували вищу стійкість у кризові періоди та здатність швидше відновлювати зайнятість. Це свідчить про необхідність державної підтримки саме цього сегмента підприємництва. Створення умов для розвитку МСБ може стати основою не лише збереження, а й оновлення економічної моделі України в умовах тривалої нестабільності.

Список літератури

1. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Demohrafichni, tekhnolohichni ta sotsialno-trudovi imperatyvy ekonomichnoho rozvytku: novi mozhlyvosti i vyklyky postindustrialnoi doby. Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn: problemy nauky ta praktyky: monohrafiia / S. I. Bandur, T. A. Kostyshyna, O. O. Nestulia ta in.; za red. T. A. Kostyshynoi. Poltava, 2020. S. 7-41. URL: <http://surl.li/ibqoi> [in Ukrainian]

2. Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku : monohrafiia / Luk'ianenko D. H., Poruchnyk A. M., Kolot A. M., Stoliarchuk Ya. M. ; za zah. red. doktoriv ekon. nauk, profesoriv D. H. Luk'ianenka ta A. M. Poruchnyka. Kyiv : KNEU, 2011. 703 s. [in Ukrainian]
3. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. New York, 1993. 486 p. URL: <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>
4. Blyzniuk V.V., Yatsenko L.D. Osoblyvosti rozvytku rynku pratsi v umovakh stanovlennia «novoi ekonomiky». Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. Ekonomichni nauky. 2021. №1 (102). S. 74-81. [in Ukrainian].
5. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy, <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Кудрявцев В.М.

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,
м. Харків, Україна*

ВПЛИВ ESG-ФАКТОРІВ НА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Бізнес-інвестиції та сталий розвиток привертають дедалі більше уваги під час розв'язання проблем сталого розвитку та зеленого споживання. Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) – це набір критеріїв, які використовуються для оцінювання стійкості та етичного впливу діяльності компанії. Система ESG охоплює широкий спектр питань, включно зі зміною клімату, правами людини, трудовими стандартами, корупцією. Ці фактори використовуються інвесторами для оцінки довгострокової стійкості бізнес-моделі компанії та її здатності приносити фінансовий прибуток.

ESG – це система критеріїв, яка дозволяє оцінити не лише прибутковість, а й сталий розвиток бізнесу. Екологічний компонент охоплює вплив компанії на довкілля: викиди парникових газів, використання ресурсів, управління відходами. Соціальний – ставлення до працівників, дотримання прав людини, взаємодія з громадами. Управлінський – якість корпоративного управління, прозорість, дотримання етики.

Найефективніше виявити ризики та переваги допоможе спеціальне зовнішнє консультування (консалтинг) керівників компаній із широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Бізнес-консультанти проаналізують показники компанії в галузі ESG і присвоять їй бали або рейтинги на основі своїх висновків [1]. Загалом ESG-консалтинг пропонує: комплексний ESG-аудит: оцінювання відповідності компанії ESG-критеріям і допомогу в доопрацюванні слабких місць; супровід занесення до ESG-рейтингу: вибір відповідної для цілей компанії рейтингової системи, консультації під час присвоєння оцінки; навчання основам ESG: вибудовування стратегії, огляд інструментів упровадження для досягнення цілей, покроковий план ESG-розвитку; розроблення документації: підготовка політики ESG відповідно до російських і міжнародних вимог.

Під час ухвалення рішень інвестори, які приділяють увагу питанням ESG, спираються на якісний аналіз ESG-факторів, використовуючи дані як власних, так і незалежних досліджень. Раніше практика ESG-інтеграції традиційно асоціювалася тільки з фундаментальними стратегіями, проте в даний час в ESG-фактори також включаються моделі оцінки та обґрунтування інвестиційних рішень в кількісних (quant) і «розумних бета-стратегіях» (smart beta). У підходах «розумного бета» інвестори створюють фінансовий портфель, який пасивно слідує індексу, але вага його складових залежать від систематичних чинників (які являють собою альтернативні бета: вартість, якість, волатильність і розмір), а не від ринкової капіталізації. Портфелі, засновані на схемах зважування, відмінних від ринкової вартості, припускають, принаймні певною мірою, активне управління і вимагають

активної торгівлі. Іншими словами, цей стиль інвестування передбачає активні рішення в рамках пасивної стратегії. Розумні бетapidходи намагаються перевершити еталонний індекс без використання аналізу ринку, а просто застосовуючи метод, заснований на правилах. Як наслідок, вони намагаються запропонувати переваги активних стратегій з погляду продуктивності, водночас зберігаючи переваги пасивного інвестування, такі як низькі витрати, ліквідність і прозорість.

Інтеграція факторів ESG з процесом прийняття інвестиційних рішень надає інвесторам низку переваг, до яких належать:

- поліпшене управління ризиками: фактори ESG можуть допомогти виявити потенційні ризики та можливості, що призведе до кращого управління ризиками;
- підвищений прибуток: компанії, які добре управляються і дотримуються стійкої ділової практики, можуть мати конкурентну перевагу і більше можливостей для отримання привабливого фінансового прибутку в довгостроковій перспективі;
- відповідність цінностям: інтеграція чинників ESG з процесом ухвалення інвестиційних рішень дає змогу інвесторам привести свої інвестиційні портфелі у відповідність до своїх цінностей і просувати стійкі методи ведення бізнесу;
- зниження репутаційної невизначеності: інвестори, які включають фактори ESG у свій аналіз, можуть уникнути фінансових вкладень у компанії з поганими показниками ESG і знизити репутаційні ризики, пов'язані із суперечливою діловою практикою.

Впровадження ESG-стратегій стало частиною глобальної інвестиційної політики. Такі фінансові інструменти, як «зелені облігації» та «соціально відповідальні фонди», демонструють стабільне зростання. Світові фінансові гіганти, як-от BlackRock або Goldman Sachs, публічно заявляють про пріоритет ESG-підходів у своїх портфелях

Проте, незважаючи на зростаючу популярність ESG-інвестування, тут існує низка проблем, однією з яких є відсутність стандартизованих показників ESG і вимог до звітності. Це ускладнює порівняння показників ESG компаній у різних секторах і регіонах. Деякі компанії можуть займатися грінвошингом, що передбачає розміщення заявки на представлення інвестицій як більш сприятливих для ESG, ніж вони є насправді. Грінвошинг – форма екологічного маркетингу, в якій застосовується «зелений» піар з метою ввести інвестора в оману щодо цілей організації або виробника в екологічності продукції (послуги). Ще однією проблемою є потенційні компроміси між показниками ESG та фінансовими показниками. Наприклад, інвестування в компанії з високими показниками ESG може обмежити інвестиційні можливості та призвести до зниження прибутковості в короткостроковій перспективі (однак такий компроміс може бути компенсований потенціалом поліпшення довгострокових фінансових показників і зниження ризиків). Впровадження сторонніх процесів (бізнес-консультування) перевірки доцільності інвестицій, пов'язаних з ESG, може забезпечити більш об'єктивну оцінку відповідності інвестицій критеріям ESG. Незалежні аудити істотно підвищують достовірність повідомлених цифр.

Існує кілька підходів до інвестування в ESG: негативний скринінг, позитивний скринінг і активна участь. Негативний скринінг передбачає виключення компаній, які не відповідають певним критеріям ESG, наприклад, компаній, що займаються видобутком викопного палива. Позитивний скринінг передбачає активний пошук компаній, які віддають пріоритет факторам ESG. Активна участь – це використання права голосу акціонерів та інших методів, щоб спонукати компанії приділяти пріоритетну увагу факторам ESG.

Інтеграція чинників ESG з інвестиційними рішеннями – складне, але все ж таки корисне завдання, яке допомагає: знизити ризики, що не можуть бути виявлені за допомогою традиційного фінансового аналізу; пом'якшити соціальні конфлікти (наприклад, трудові), що можуть вплинути на ефективність і сприйняття бренда; посилити управління (слабке управління може призвести до шахрайства або безгосподарності).

ESG-фактори – це не лише моральна відповідальність, а й прагматичний інструмент оцінки ризиків і можливостей. Для інвестора вони стають невід'ємною частиною ухвалення

зважених, довгострокових рішень. Компанії, які ігнорують ESG, ризикують втратити доступ до капіталу та довіру суспільства, тоді як ті, хто їх активно впроваджує, формують основу сталого економічного зростання.

Загалом, зростаюче значення чинників ESG під час ухвалення інвестиційних рішень відображає визнання того факту, що стале інвестування – це не тільки правильний підхід, а й інвестиційна стратегія для отримання довгострокового прибутку.

Список літератури

1. Ielasi F., Ceccherini P., Zito P. Integrating ESG Analysis into Smart Beta Strategies. Sustainability. 2020. № 12 (22). P. 9351.

Лещук І.В.

*к. е. н., старший дослідник, с. н. с. відділу просторового розвитку,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна*

КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГЛОМЕРАЦІЙ

Перші уявлення про просторову організацію економіки знайшли відображення в класичних теоріях локалізації виробництва, серед яких особливе місце посідають дослідження німецького економіста Йоганна фон Тюнена (1783-1850 рр.). У своїй праці «Ізольована держава в її відношенні до сільського господарства і національної економіки» (1826 р.) він одним із перших здійснив спробу моделювання просторових закономірностей господарського розвитку, що згодом лягло в основу німецької школи економіки міст. Центральним елементом його моделі стало місто, яке розглядалося як основний ринок збуту для навколишніх територій, покликане задовольняти попит на продукцію промислового виробництва. За допомогою схеми концентричних зон фон Тюнен продемонстрував вплив відстані на просторову структуру господарства, а також окреслив зони впливу міста, що дало змогу вперше аналітично осмислити взаємозв'язок між розміщенням економічної діяльності та просторовою організацією території [1, с. 185-187; 2, с. 27-28].

Розвиток просторової економічної думки, пов'язаної з вивченням закономірностей розміщення виробництва та формування системи міст, отримав істотне підґрунтя у працях німецьких учених, зокрема Вільгельма Лаунхардта та Альфреда Вебера. Саме А. Вебер (1868-1958 рр.), як продовжувач традицій Й. фон Тюнена, у праці «Теорія розміщення промисловості» (1909 р.) сформулював першу цілісну концепцію просторового розміщення виробництва («фактор розміщення» або «штандортний фактор»), де центральне місце посідало оптимальне функціонування міського середовища як простору концентрації промислової діяльності [2, с. 28-29]. На відміну від своїх попередників, які переважно розглядали лише транспортні витрати, Вебер комплексно підходив до задачі, акцентуючи також на витратах праці та так званому «агломераційному ефекті» – вигодах, що виникають унаслідок територіальної концентрації виробництва в межах міських і промислових центрів. Саме міста в його моделі постають як ключові осередки розміщення промисловості завдяки технічній взаємодії, інфраструктурній насиченості та доступності ресурсів. Хоча модель Вебера мала низку обмежень (зокрема, нехтування вартістю сировини, впливом заробітної плати, державного регулювання та науково-технічного прогресу), вона стала основою подальших досліджень. Надалі ця теорія була доповнена категоріями інерції розміщення, ринкових зон, екологічних обмежень та ролі інституцій. Попри критику, запропонована Вебером класифікація факторів локалізації є ключовою для розуміння функціонування міських агломерацій у структурі просторової економіки.

Про існування так званих «агломераційних ефектів» говорив і А. Маршалл (1842-1924 рр.). У своєму класичному підході він трактував агломерацію як форму географічної концентрації підприємств однієї галузі, яка забезпечує зовнішні економії за рахунок доступу до локального ринку праці, розвитку системи постачальників та циркуляції знань у межах спільного простору. Проте зазначене трактування було доволі обмеженим – зосередженим виключно на індустріальному середовищі [3, с. 2-3]. З огляду на сучасні трансформації моделі просторового розвитку, функціонування агломерацій набуває значно більш комплексного та багатофакторного характеру, виходячи за межі одногалузевої взаємодії. В умовах просторової мережовості, інституційного оновлення та технологічної динаміки, агломераційні ефекти реалізуються через ширші механізми взаємодії: міжгалузеву спорідненість, інноваційну кооперацію, інфраструктурну взаємозалежність та соціально-економічну синергію, що є ключовими елементами потенціалу агломерацій у нових просторових парадигмах.

Значний внесок у формування просторової логіки організації системи населених пунктів зробив учень А. Вебера – німецький географ Вальтер Кристаллер (1893-1969 рр.). У 1933 р. в дисертації «Центральні місця Південної Німеччини» він запропонував теорію центральних місць – одну з ключових концепцій регіональної науки. В її основі лежить уявлення про однорідну, рівномірно заселену територію, умовно поділену на правильні шестикутники, в центрі яких розташовані міста (центральні місця), що забезпечують власне населення й навколишні території товарами та послугами. Така структура, яку часто називають «кристаллерівською решіткою», мінімізує середню відстань до об'єктів обслуговування і забезпечує оптимальне просторове охоплення. Центральною ідеєю моделі є ієрархічна організація розселення, в межах якої міста різного масштабу виконують функції відповідного рівня: від базових (у малих поселеннях) до спеціалізованих і унікальних (у великих містах). Ця ієрархічна структура не лише оптимізує доступність послуг, а й відображає закономірності формування ринкових зон збуту та взаємодії між центрами різного рангу [2, с. 30; 4, с. 24; 5]. Таким чином, теорія центральних місць В. Кристаллера стала фундаментом регіональної науки, справивши тривалий вплив на подальші дослідження розміщення населення, просторове планування та формування уявлень про роль міст і агломерацій у побудові функціональної територіальної структури держави.

Дослідження просторових закономірностей формування та розвитку міст знайшли важливе теоретичне узагальнення у працях німецького економіста Августа Льюша (1906-1945 рр.), який запропонував концепцію просторової організації господарства, у центрі якої знаходиться місто як ключовий елемент економічного ландшафту. У своїй праці «Просторова організація господарства» (1940 р.) Льюш інтегрував і розвинув підходи своїх попередників – Й. фон Тюнена, В. Лаунхардта, А. Вебера та В. Кристаллера, зосередившись на закономірностях виникнення, розташування і функціонування міських центрів у системі просторового розвитку. На його переконання, навіть за умов абсолютної географічної однорідності міста виникали б природним чином, оскільки саме вони забезпечують ефективну концентрацію виробництва, зниження витрат за рахунок масштабу, налагоджені канали постачання, доступ до інфраструктури й агломераційні переваги [5].

У фокусі моделі Льюша – «центральне місце», тобто місто, яке виконує функцію ядра господарської системи, забезпечуючи збут продукції, обслуговування навколишніх територій і генерацію прибутку. На відміну від В. Кристаллера, який підходив до моделювання розселення переважно з точки зору надання послуг, Льюш поставив у центр аналізу економічну доцільність і ринкові зв'язки, стверджуючи, що головним критерієм розміщення виступає максимізація прибутку. Він запропонував геометричну модель мережі міст у вигляді гексагональної решітки, де великі міста займають домінантне положення, а навколо них концентруються ринки збуту та супутні виробництва. За допомогою моделей «конусів попиту» та математичних рівнянь Льюш обґрунтував залежність міської структури від відстані, вартості транспортування та інтенсивності ринкової конкуренції. При цьому міста

розглядаються як такі, що постійно перебувають під впливом динамічних сил – зростання, конкуренції, технічного прогресу, зміни податкової політики, державних кордонів та інших умов.

Теорія Льоша є однією з перших, яка пов'язала вчення про «штандорт» із проблематикою економічного районування та зовнішньої торгівлі, тим самим розширивши предмет дослідження просторової економіки до міжгалузевих і макрорівневих вимірів. Місто в цій парадигмі постає не лише як точка концентрації виробництва, а як центр, що структурує весь економічний простір навколо себе [4, с. 24]. Найбільшим досягненням Льоша стало обґрунтування принципів просторової рівноваги, в якій міста виступають інтеграційними ланками, навколо яких вибудовується ієрархія ринків, виробництв і територій.

Аналіз класичних теорій просторової організації економіки демонструє еволюцію уявлень про агломерацію – від простого місця концентрації виробництва до багатофункціонального ядра просторового розвитку. Сформовані підходи заклали підґрунтя для подальшого осмислення агломерацій як ключових елементів сучасної просторової моделі. У цьому контексті логічним продовженням є розгляд теорій поляризаційного розвитку та концепції «центр-периферія», які дають змогу глибше осмислити механізми просторової концентрації ресурсів та роль агломерацій як драйверів регіонального зростання й активізації розвитку навколишніх територій.

Список літератури

1. Долішній М. І., Стадницький Ю. І., Загородній А. Г., Товкан О. Е. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка : навч. посіб. Львів : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2003. 256 с.
2. Регіональна економіка : підручник / за ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2008. 800 с.
3. Potter, Antony & Watts, Hugh. (2012). Revisiting Marshall's Agglomeration Economies: Technological Relatedness and the Evolution of the Sheffield Metals Cluster. *Regional Studies*. 48 [ABS 3 Journal]. 1-21. URL: <https://www.researchgate.net/publication/241736906>.
4. Дронова О. Л. Геоурбаністика : навч. посіб. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. 419 с.
5. Волошина Ю. Я. Теоретичні основи поняття приміська зона та її основні взаємозв'язки з містом. *Ефективна економіка*. 2015. № 10.

Ляховська О.В.

*к. е. н., с. н. с. відділу проблем реального сектора економіки регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна*

РОЗВИТОК ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

В останні роки підприємства переробна промисловість України функціонували у складних політико-економічних умовах, які вплинули на темпи їх розвитку.

Переробна промисловість – це один із вагомих секторів економіки, у якому зайнято 15,48% працівників (у 2023 році, проти 16,99% – у 2021 році), вироблено 17,94% продукції (у 2023 році, проти 19,40% – у 2021 році), а додана вартість становила 14,39% від загального у економіці (у 2023 році, проти 17,02% – у 2021 році). Відтак, темпи приросту переробних виробництв мають значний вплив на зростання економічних показників України загалом.

За даними табл. 1 можемо зробити висновки, щодо темпів приросту окремих показників виробництва переробної промисловості України.

**Таблиця 1. Темп приросту показників розвитку переробної промисловості
за 2021-2023 роки, %**

Вид економічної діяльності	Кількість зайнятих працівників			Обсяг виробленої продукції			Додана вартість		
	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Промисловість	-16,55	-6,58	-22,04	-17,91	9,53	-10,09	-26,32	13,48	-16,39
Переробна промисловість	-17,83	-7,88	-24,31	-30,49	25,26	-12,94	-38,75	39,10	-14,80
вир. харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-14,30	-1,62	-15,69	-10,54	24,64	11,51	-14,18	30,06	11,62
текстильне вир., вир. одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	-11,95	-0,90	-12,74	-11,50	51,06	33,68	-2,92	40,03	35,94
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-16,15	-4,80	-20,18	-18,87	20,74	-2,05	-22,31	28,40	-0,24
вир. коксу та продуктів нафто-перероблення	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
вир. хімічних речовин і хімічної продукції	-19,19	-20,09	-35,42	-41,83	25,49	-27,00	-53,49	60,64	-25,28
вир. основних фармацевтичних продуктів	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
вир. гумових і пластмасов. вироб., іншої неметалевої мінеральної прод.	-22,07	-8,50	-28,70	-39,92	44,38	-13,25	-36,81	54,11	-2,62
металургійне вир., вир. готових металевих виробів, крім машин	-20,11	-15,44	-32,44	-52,04	2,37	-50,91	-79,63	57,36	-67,95

Продовження табл. 1

Вид економічної діяльності	Кількість зайнятих працівників			Обсяг виробленої продукції			Додана вартість		
	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
машино-будування	-19,71	-10,92	-28,48	-18,11	55,58	27,41	-10,10	46,93	32,10
вир. меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткув.	-21,16	-8,32	-27,72	-34,13	33,13	-12,30	-35,02	39,50	-9,35

Джерело: розраховано автором за даними [1]

Відтак, темпи приросту переробної промисловості за останні роки характеризувались зниженням кількості зайнятих працівників – за 2021-2023 роки на 24,31%, водночас відбувся спад обсягу виробленої продукції – на 12,94% і доданої вартості – на 14,80% (хоча у 2023 році можна спостерігати приріст цих показника відносно попереднього року).

Серед сегментів переробної промисловості найбільш негативна динаміка спостерігалась у металургійному виробництві. У 2023 порівняно з 2021 роком кількість зайнятих працівників металургійного виробництва зменшилась на 32,44%, обсяг виробленої продукції – на 50,91%, додана вартість – на 67,95%. Такі тенденції зумовлені значними руйнуваннями найбільших виробництв цього виду продукції переробної промисловості (зокрема, завод «Азовсталь» і «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча»).

Водночас, відбулося зниження темпів приросту таких виробництв, як:

- виробництво хімічних речовин і хімічної продукції;
- виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції;
- виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування.

Можна зробити висновки про те, що у цих сегментах економіки відновлення виробництв і налагодження темпів розвитку відбувається повільно.

Щодо виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність, то можемо зазначити відновлення темпів приросту обсягів виробництва: у 2023 році обсяг виробленої продукції був всього на 2,05% нижче показника 2021 року, а додана вартість – на 0,24% нижче показника 2021 року.

Натомість зросло виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів: обсяг виробленої продукції – на 11,51% у 2023 році порівняно з 2021 роком, а додана вартість – на 11,62%. Проте, кількість зайнятих працівників у цьому сегменті промисловості зменшилась за аналізований період. Такі тенденції можна пояснити, як розвитком виробництва, так і зростанням цін на харчові продукти, напої і тютюнові вироби.

Економіка України змінилась під впливом війни, зокрема, збільшився попит на продукцію, яка використовується Збройними Силами України. Зокрема, – це продукція машинобудування і текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Відповідно, динаміка досліджуваних нами показників вказаних сегментів переробної промисловості була позитивною. Зокрема, обсяг виробництва машинобудування зріс у 2023 році на 27,41% порівняно з 2021 роком, а додана вартість – на 32,10%. Натомість, кількість зайнятого населення зменшилась на 28,48%. Аналогічно, зросло виробництво текстилю і виробів з нього – на 33,68% у 2023 році відносно 2021 року, додана вартість – на 35,94%. Також в цьому сегменті знизилась чисельність зайнятих працівників –

на 12,74%. Відтак, можемо зробити висновок, про перспективність розвитку вказаних сегментів переробної промисловості.

На основі розрахованих темпів приросту показників діяльності підприємств переробної промисловості України за 2021-2023 роки, можемо зробити висновки:

- у всіх переробних виробництвах знизилась чисельність найманих працівників. Ця проблема зросла внаслідок значної міграції населення за кордон, а також, людей, які несуть службу у ЗСУ;

- відбуваються зміни у формуванні переробної промисловості України, до прикладу, зниження вагомості металургії, натомість зростання ролі машинобудування, виробництво текстилю.

Незважаючи на низку проблем і перешкод у діяльності виробників продукції переробної промисловості, які зумовлені війною, можемо стверджувати про відновлення окремих видів виробництв. Проте, позитивні темпи розвитку переробної промисловості може забезпечити тільки стабільне політико-економічне середовище, без війни і фізичних руйнувань.

Список літератури

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Максимович А.О.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара,
м. Дніпро, Україна*

Семенча І.Є.

*д. е. н., професор,
професор кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами,
Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара,
м. Дніпро, Україна*

ПЕРЕХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ

Наразі, через швидкий розвиток інформаційних технологій, відбуваються суттєві зміни в процесах управління українськими підприємствами. Однією з таких значних змін є перехід на дистанційне управління. Актуальність даної теми не можна недооцінювати в тих умовах, з якими стикається наша країна.

Сучасні економічні та соціальні процеси, разом з глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни у лютому 2022, роблять такий перехід необхідним для багатьох організацій, щоб забезпечити безпеку своїх співробітників та зберегти бізнес у складних умовах. Практично всі компанії, від малих до великих, змушені були переглянути свої стратегії управління та швидко адаптуватися до умов, де дистанційне управління стало основною формою взаємодії.

Раніше віддалена робота була більш розповсюджена серед окремих компаній і здебільшого залежала від специфіки їх діяльності. На сьогоднішній день, вона перестала бути виключно практикою організацій та стала основною формою взаємодії між керівництвом та співробітниками у різних сферах бізнесу. Проблеми, які виникли під час цієї адаптації, відображають різноманітні аспекти організаційної діяльності: технологічні, психологічні, правові та управлінські.

Можна стверджувати, що нинішня ситуація в Україні сприяє поширенню дистанційного управління, але вона також виявила цілу низку проблем, з якими стикаються компанії в процесі переходу. Вивчення цієї проблеми дозволяє розробити рекомендації для компаній, як саме мінімізувати ризики та зберегти ефективність при переході на дистанційне управління.

Численні науковці зробили важливий внесок у дослідження даної проблеми. Вони приділяли увагу питанням, що стосуються розвитку дистанційного управління. У монографії «Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій», автори досліджують еволюцію управління в умовах цифрової економіки, акцентуючи на необхідності адаптації управлінських процесів до нових технологічних реалій. Вони підкреслюють важливість розвитку технічної інфраструктури підприємств для ефективного переходу на дистанційне управління [1].

Кривошеєва В. В. та Васюренко Л. В. у праці [2] зазначали, що дистанційний працівник – це людина, співробітник організації або підприємства, що працює за допомогою комп'ютера певного програмного забезпечення і через мережу Інтернет, отримуючи від роботодавця завдання і виконуючи їх в зручному для нього місці і в зручний час.

У статті «Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект» Обиденнова Т. та Васильєв В. акцентують увагу на важливості впровадження сучасних цифрових технологій в управлінські процеси. Вони зазначають, що цифровізація господарської діяльності є необхідною умовою для ефективного розвитку підприємств у сучасному конкурентному середовищі [3].

Науковці окремо відмічають важливість розвивання здорових звичок, таких як фізичні вправи, здорове харчування та щоденне свіже повітря, а також хороший соціальний контакт і морально-психологічна підтримка. Знову ж таки, менеджери повинні самі моделювати цю поведінку, щоб показати своїй команді, що це важливі способи підтримки здоров'я та благополуччя кожного [4].

Мета нашого дослідження – визначити основні напрями розвитку дистанційного управління в українських компаніях, а також, оцінка проблем, з якими стикаються підприємства, що впроваджують ці зміни.

Основними напрямками для впровадження дистанційного управління в Україні є: розвиток технологічної інфраструктури, адаптація управлінських процесів до нових умов роботи, забезпечення правового регулювання дистанційної роботи, підтримка психологічного благополуччя працівників.

Перший з цих напрямів має вирішальне значення для успішного переходу на дистанційне управління, бо полягає в розвитку технологічної інфраструктури. В Україні, як і в багатьох інших країнах, не всі компанії мають необхідні технічні можливості для забезпечення ефективної дистанційної роботи. Для цього підприємствам необхідно впроваджувати сучасні програми для дистанційних комунікацій, управління проектами, обміну інформацією та моніторингу продуктивності співробітників. Такі платформи, як: Microsoft Teams, Zoom, Google Meet та інші, дозволяють не тільки проводити відеоконференції, але й працювати в реальному часі над проєктами, зберігати дані, контролювати виконання завдань і дотримання дедлайнів. Однак, деякі компанії зіштовхуються з проблемами впровадження цих інструментів через високі витрати на ліцензії, недостатню підготовленість персоналу та складнощі в переході до нових технологій. Саме тому, одним із завдань є розробка стратегій для ефективного впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та адаптація робочих процесів до умов віддаленого управління.

Другий напрям – адаптація управлінських практик до сучасності. В умовах дистанційного управління виникають нові виклики для менеджерів, оскільки відсутність фізичного контакту з працівниками ускладнює контроль за виконанням завдань, мотивацію персоналу та забезпечення командної взаємодії. Одним з найбільш ефективних способів

вирішення цих проблем – застосування систем для відстеження виконання завдань, проведення регулярних онлайн-нарад, планування завдань і моніторинг результатів роботи. Крім того, важливо не тільки підтримувати комунікацію, але й надавати працівникам необхідну мотивацію для досягнення результатів, створюючи комфортні умови для їхньої роботи на відстані.

Третій напрям – правове регулювання дистанційної роботи, бо зараз існує необхідність у розробці нових норм і законів, які б регулювали питання віддаленої роботи. Це включає в себе питання прав і обов'язків працівників та роботодавців, визначення робочого часу та умов праці, захисту персональних даних та забезпечення безпеки інформації.

В Україні на цей час існують певні прогалини в трудовому законодавстві, що ускладнює процес регулювання дистанційної роботи. Через це, розробка правових норм, що регулюють дистанційну працю, є важливим кроком до розвитку цієї форми управління.

Окрім цього, важливим аспектом є забезпечення психологічного благополуччя працівників під час дистанційної роботи. Відсутність фізичної присутності в офісі може призвести до ізоляції, вигорання, зниження морального духу працівників. Тому необхідно створювати спеціальні програми для підтримки психологічного здоров'я працівників, організовувати віртуальні зустрічі для спілкування та обміну досвідом, а також надавати можливості для особистого розвитку в умовах віддаленої роботи.

Отже, перехід на дистанційне управління є не просто актуальним, а й неминучим, надзвичайно важливим етапом у сучасному розвитку компаній України. Даний процес вимагає комплексного підходу, бо він охоплює ряд ключових аспектів, які необхідно ретельно враховувати та адаптувати. Такими аспектами є технічні рішення, що мають забезпечити стабільну та безпечну онлайн-роботу, організаційні зміни, що спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів і комунікацій, правові питання, що пов'язані з регламентацією дистанційної праці та психологічні чинники, які впливають на ефективність працівників. Лише за умов поєднання всіх цих чинників можлива успішна реалізація переходу на дистанційне управління. Підприємства мають окрім інвестицій в інфраструктуру, формувати нову корпоративну культуру, що базується на довірі, гнучкості та взаємній відповідальності. У цей час, працівникам важливо адаптуватися до нових умов. Загалом, трансформація управлінських процесів у напрямку дистанційного формату відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності українського бізнесу в умовах глобальних викликів і стрімкого розвитку цифрових технологій.

Список літератури

1. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Залознова Ю. С. Управління підприємств в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій : монографія. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2024. 302 с.
2. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93-97.
3. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. Том 15. № 30. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/541> (дата звернення: 14.04.2025).
4. University of Cambridge (2021) Guidance for managers: Managing your team remotely. Available at: https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/managing_your_team_remotely.pdf (дата звернення: 14.04.2025).

Мельник В.А.

*аспірант відділу регіональної економічної політики,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна*

Науковий керівник: **Шульц С.Л.**

*д. е. н., професор,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна*

ЕНДОГЕННА СПРОМОЖНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ

В умовах зростаючої турбулентності глобальної економіки, військової агресії проти України, кліматичних викликів та структурних дисбалансів особливої значущості набуває формування резильєнтних (стійких, адаптивних) економічних систем на регіональному рівні. В умовах глобальної нестабільності резильєнтність економічної системи характеризується її здатністю до відновлення та переорієнтації після впливу зовнішніх глобальних шоків та викликів за рахунок внутрішніх адаптивних драйверів, тобто вбудованих в систему механізмів, які каталізують імпульси для захисту, оновлення та структурних трансформацій, а саме консолідують (залучають) на відповідному етапі різні активи (інституційні, матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові) на основі вертикальних і горизонтальних зв'язків, змінюючи економічну ситуацію в країні [1]. У цьому контексті ключовим фактором є розвиток ендегенної спроможності регіонів, тобто внутрішніх ресурсів і механізмів, які забезпечують стійкість до криз та здатність до саморозвитку.

Загалом з 2020-х років стратегічним імперативом та головною конкурентною перевагою для соціально-економічних систем стає нарощування резильєнтності до нестабільних змін (шоків) зовнішнього середовища, які пов'язані глобальними економічними кризами, природними і техногенними катастрофами (зникнення світового біорізноманіття, зміна клімату, зростання забруднення довкілля, природні катаклізми), глобальні інституційні економічні та політичні трансформації (рішення), політико-ідеологічні кризи, технологічні та інноваційні прориви, дипломатичні протистояння, війни, пандемії тощо.

Ендегенна спроможність формування резильєнтної економічної системи регіону – це сукупність внутрішніх потенціалів регіону (людських, природних, фінансових, інституційних, соціальних), що забезпечують його здатність до самостійного розвитку та адаптації в умовах нестабільності та змін. В даному випадку ендегенна спроможність формування резильєнтної економічної системи регіону визначається здатністю до відновлення та переорієнтації після впливу зовнішніх глобальних шоків та викликів за рахунок внутрішніх адаптивних драйверів та внутрішнього соціально-економічного, інституційного та трансформаційного потенціалу регіону, який забезпечує захист та структурне оновлення характеристик економічної системи регіону. А саме в напрямку нарощення її здатності витримувати негативні впливи, мінімізувати втрати, оперативно відновлюватися та трансформуватися, зберігаючи економічну динаміку та соціальну згуртованість.

Зокрема, це стосується і нарощення диверсифікованості економіки для зменшення залежності від окремих секторів, розвитку малого і середнього бізнесу, креативних індустрій; інноваційності та цифровізації її розвитку як здатності до впровадження нових технологій, стимулювання стартапів, ІТ-інфраструктури, R&D; забезпечення гнучкості та адаптивності управління до змін зовнішнього середовища; розвитку соціального капіталу та згуртованості громади (високий рівень довіри, самоорганізації, участі населення, активні

громадські інституції); розвитку транспортної логістичної, енергетичної та цифрової інфраструктури.

На сьогодні основні ризики зниження ендегенного потенціалу розвитку регіону під впливом глобальних викликів та в умовах війни пов'язані з процесами: втрати людського капіталу, відтоку кадрів, диспропорцій на ринку зайнятості та поляризації суспільства, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг через не включеність у міжнародні технологічні ланцюги створення доданої вартості, втрати експортних ринків через підвищення бар'єрів виходу вітчизняних експортерів на зовнішні ринки, в т.ч. блокування логістичних шляхів, руйнування інфраструктурного та промислового потенціалу економічного відтворення; руйнування енергетичного сектору та підвищення цін на енергоресурси; зменшення обсягу споживчих витрат та споживчого попиту населення; зростання рівня інфляції, боргових зобов'язань та знецінення національної валюти; зростання навантаження на соціальну систему держави; дезінтегрованість регіонів та посилення просторових диспропорцій між регіонами тощо [1].

Разом з тим, ендегенна спроможність формується на базі моделі ендегенного зростання, які зокрема були розроблені низкою вчених (Дж. Франкель, Ц. Гріліхес, П. Ромер, Р. Лукас) і дозволяють систематизувати сукупність чинників формування внутрішнього потенціалу розвитку резильєнтної економічної системи. Так, основоположник теорії ендегенного зростання П. Ромер наголошував, що чинники, які визначають довгострокове економічне зростання, важливіші, ніж механізм ділового циклу чи результати монетарної або фіскальної політики держави, спрямованих на протидію циклічним коливанням. Фактично вчений у конкурентній рівноважній моделі економічного зростання розглядає та аналізує технологічні зміни як ендегенний чинник і показує, як знання можуть слугувати двигуном довгострокового економічного зростання.

Моделі ендегенного зростання П. Ромера базується на низці положень, зокрема [2]:

- найважливішим чинником економічного зростання є технологічні зміни, які дозволяють використовувати різноманітні сполучення наявних у суспільства чинників виробництва;

- технологічні зміни відбуваються завдяки діяльності людей, які реагують на ринкові стимули;

- виробничі технології відрізняються від інших економічних товарів.

При цьому, Мельник М. І., Лещух І. В. виділяють внутрішньополітичні, просторові, економічні, соціальні, екологічні детермінанти ендегенізації регіонального розвитку в Україні як потенційні драйвери сталого соціально-економічного зростання та резильєнтного розвитку, в основі яких пріоритетність інноваційного вектору розвитку, використання внутрішнього потенціалу території та інтеграції суб'єктів економіки, синергії міжрегіональної та внутрірегіональної співпраці, підвищення продуктивної спроможності суспільної системи, збереження та підвищення ефективності використання людського потенціалу, когерентності управління регіональним розвитком [1, с. 249-257].

Інструментами формування резильєнтної системи на основі ендегенного потенціалу є: стратегічне планування з урахуванням резильєнтності (розробка стратегій розвитку громад і регіонів із фокусом на адаптивність, визначення сценаріїв реагування на кризи), розвиток локальних інноваційних екосистем (підтримка бізнес-інкубаторів, хабів, кластерів), створення умов для ІТ, агротехнологій, зеленої економіки), формування антикризових фінансових механізмів (резервні фонди, диверсифіковані джерела доходів, гнучке бюджетне планування), розвиток партнерств та мережевої взаємодії (міжмуніципальне співробітництво, співпраця з університетами, громадськими організаціями, бізнесом), оцінка та моніторинг стійкості економіки регіону (використання КРІ, індексів стійкості, дашбордів управління, залучення аналітики для ухвалення рішень).

Впровадження ендегенної моделі формування резильєнтної економічної системи регіону сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки регіону, зниженню залежності від

зовнішніх дотацій та субсидій, зростанню зайнятості та залучення молоді до розвитку громади, формуванню більшої стійкості до шоків, формування локального лідерства і нової економічної культури.

Формування резильєнтної економічної системи регіону неможливе без активації його ендогенних ресурсів. Внутрішня спроможність до саморозвитку, самоорганізації та самофінансування є головною запорукою стійкості в умовах криз та викликів. Такий підхід сприяє не лише відновленню, але й довгостроковому процвітання регіонів України, зміцнюючи державу загалом.

Список літератури

1. Резильєнтність ендогенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. Мельник. Львів, 2024. 307 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)
2. Romer P.M. Growth based on increasing returns due to specialization. American Economic Review, 1987. May. V. 77. № 2. P. 145.

Олексащенко Я.С.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Рудич А.І.

*к. е. н., доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І СТАНОВЛЕННЯ ВИБІРКОВОГО МЕТОДУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З розвитком ринкових відносин стрімко зростають потреби в економічній, соціальній і управлінській інформації. В більшості країн світу для забезпечення зростаючих інформаційних потреб використовують вибіркові спостереження, особливо це стосується оцінки показників розвитку підприємств, сільськогосподарського виробництва, доходів і витрат домогосподарств. З теорії ймовірності та математичної статистики відомо, що при застосуванні однакової процедури відбору можна отримати різні за складом вибіркові сукупності з близькими значеннями середніх показників. Це викликало сумніви дослідників протягом всієї історії розвитку теорії вибіркового методу.

Статистики-науковці неодноразово повертались до етапів зародження вибіркового методу, оскільки виникнення теорії викликане практичною необхідністю. Теоретично доведено, що на підставі одного спостереження можна оцінити показники генеральної сукупності та похибки. В основі доведення лежить закон великих чисел [1, с.76-77].

Переписи населення і ресурсів зародилися з першими формами соціальної та політичної організації (Єгипет, Китай, Рим, Греція).

У кінці XVIII ст. і на початку XIX ст. П.С. Лаплас використав вибірковий метод для оцінки населення Франції. М.В. Остроградський поєднав теорію ймовірностей з практичними питаннями вибіркового методу, довівши закон великих чисел. Роботи А.Н. Кієра, А.Л. Боулі, К. Пірсона та А.І. Чупрова сприяли розвитку наукової теорії вибіркового методу.

У 1925 році Міжнародний статистичний орган прийняв рішення про застосування вибіркового методу в статистиці. Першим посібником із застосування вибіркового методу стала робота Ф. Йейтса «Вибірковий метод в переписах і обстеженнях» [2, с. 117].

У СРСР вибіркові спостереження проводились органами державної статистики та науково-дослідними установами. Після розпаду СРСР виникла потреба перебудови статистичної системи, більшість спостережень перейшли на вибіркoву основу. На сучасному етапі розвитку більшість спостережень здійснюються за вибіркoвим методом, оскільки він є більш економічним та оперативним. Увага дослідників зосереджена на одержанні надійних оцінок показників для «малих територій» [3, с. 49-50].

Теоретичною основою «малих вибірок» є закон розподілу Стюдента, відкритий В. Госсетом у 1908 році. Питаннями «малих вибірок» займався Р.А. Фішер, який розробив дисперсійний аналіз. У статистичній практиці питання «малих територій» зумовлене дослідженням процесів соціального розвитку в регіонах, містах, конкретних округах.

Одним із перших підручників по застосуванню вибіркового методу в статистичних дослідженнях стала відома робота Френка Йейтса «Вибірковий метод в переписах і обстеженнях», видана у зв'язку із рекомендаціями Підкомісії ООН по статистичній вибірці, які були запропоновані в 1947 році на I сесії в Лейк-Саксес (США). Вчений-статистик Йейтс, був представником вищої англійської школи математичної статистики, тому велика цінність його роботи для практичної сфери, полягала у тім, що багатоваріантні математичні схеми супроводжувалися, як правило, досить простими і практичними числовими прикладами статистичних спостережень.

Сучасний період розвитку вибіркового спостереження в Україні, як і в інших країнах пострадянського простору, почався з моменту розвалу СРСР, коли виникла гостра потреба реорганізації всієї статистичної системи, що на той час уже не могла не реагувати на виклики і вимоги міжнародних стандартів і на стан економічної сфери, що склалися на той час в країні. І саме в той період, на заклики практики з'являється цілий ряд публікацій з питань саме вибіркового дослідження. Це наукові праці авторів: Черняк О.І., Пархоменко В.М., Єріна А.М., Головач А.В., Герасименко С.С., Опря А.Т., Саріогло В.Г. Проте, слід звернути особливу увагу на монографію Гладуна Олександра Миколайовича «Вибіркові обстеження населення: методологія, методика, практика». Саме ця праця з історії вибіркового методу, його особливостях використання в спостереженнях, переконує в необхідності ймовірнісного відбору, що забезпечує рівні можливості одиниць дослідження потрапити у вибіркoву сукупність, і в результаті отримати репрезентативні характеристики основних показників, що підтверджуються математичними розрахунками.

Вибірковий метод став потужним інструментом у сучасній статистиці, який забезпечує отримання точних і надійних даних. Сьогодні цей метод використовується для аналізу соціально-економічних явищ, дослідження ринкових тенденцій та оцінки якості продукції. Завдяки вибіркoвому методу можливо отримувати репрезентативні дані з великої кількості об'єктів, що дозволяє робити обґрунтовані висновки. Важливо, що цей метод забезпечує рівні можливості для всіх одиниць сукупності потрапити у вибірку, що робить результати досліджень більш об'єктивними та достовірними. Впровадження вибіркoвого методу допомогло значно підвищити ефективність статистичних досліджень і стало основою для багатьох сучасних досягнень у різних галузях науки і практики.

Таким чином, вибіркoвий метод залишається одним із найважливіших інструментів у статистиці, що забезпечує надійність і точність отриманих даних.

Список використаних джерел

1. Багрій К. Л. Особливості вибіркового методу статистики як інструменту управління якістю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2017. № 4. С.74-82.

2. Деркач О. Історія розвитку вибіркового методу. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*. 2019. С. 116-117.
3. Ніпорко Н. І. Історія розвитку вибіркового методу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 9. С. 48-51.

Олійник Ю.Б.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

Партин Г.О.

к. е. н., професор кафедри фінансів,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ НА ЇХ ОБСЯГ ОСНОВНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ

Актуальність питання аналізу динаміки величини загальних витрат серед підприємств оптової торгівлі обумовлена кількома факторами, які визначають не тільки сучасні тенденції бізнесу щодо оптимізації витрат, а й структуру та індивідуальний вплив макроекономічних чинників. Під час аналізу використано дані за 2019-2024 рр., що включають квартальні показники витрат, інфляції, ділових очікувань та валютних курсів [1,2,3,4,5]. Аналіз проводився за допомогою економетричних моделей SARIMAX (сезонна авторегресійна модель з ковзним середнім) та моделі декомпозиції, що дозволило врахувати часову залежність, сезонність і нелінійні взаємозв'язки для виявлення залежності між факторними та результуючою ознаками.

Задля виявлення тенденції зміни загальних витрат та виявлення ключових тенденцій й коливань, на рис. 1 представлено динаміку загальних витрат підприємств оптової торгівлі.



Рис. 1. Динаміка загальних витрат підприємства за період 2019-2024рр.
Джерело: побудовано та обчислено авторами за [2]

При прогнозуванні загальних витрат на 2025-2027 рр. використовуються ряд факторних ознак, таких як: валютного курсу, темпів інфляції, часового ряду, значень попередніх періодів (авторегресія) та індекс ділових очікувань бізнесу.

Для прогнозування при багатфакторній моделі використовується авторегресійна ковзну модель SARIMAX (рис. 2), параметризацією $(p=1, d=1, q=1)$, де:

p – порядок авторегресійної частини (AR), для отримання прогнозу;

d – порядок диференціювання (I), для отримання стаціонарності;

q – порядок ковзного середнього (MA), для отримання ковзного середнього

$$(1-\phi B)(1-B) y_t = (1+\theta B) e_t, \quad (1)$$

де B – ефект лагу:

$$B y_t = y_{t-1}$$

ϕ – коефіцієнт авторегресії;

θ – коефіцієнт ковзного середнього;

e_t – похибка прогнозу (шум).

При розкладанні ефекту лагу, отримуємо формулу:

$$\Delta y_t = y_t - y_{t-1} = \phi \Delta y_{t-1} + e_t + e_{t-1}$$

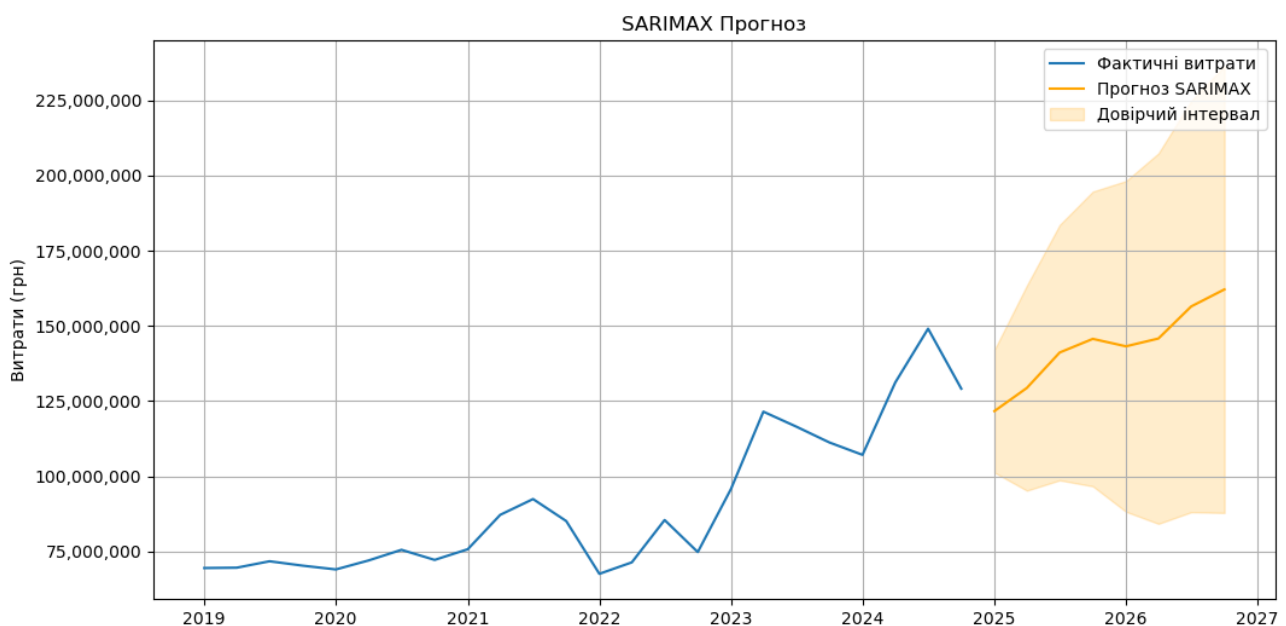


Рис. 2. Прогноз загальних витрат на 2025-2027рр. за моделлю SARIMAX (1,1,1)

Джерело: побудовано та обчислено авторами за [2]

З рис. 2 можна дійти до висновку щодо подальшого реального зростання витрат, враховуючи виявлені трендові та сезонні компоненти, а також автокореляційні зв'язки. Крім того, динаміка загальних витрат підприємств оптової торгівлі характеризується зростаючим трендом та наявністю сезонних коливань, що відбуваються зростанням на початку року і спаданням наприкінці 4 кварталу кожного року. У 2019–2022 рр. відбувалося поступове зростання витрат з 69.4 млн грн до 85.4 млн грн, але у 2023–2024 рр. відбувається різке зростання до 124 млн грн спричинене девальвацією гривні (+35%) та й впливом енергетичної кризи. У прогнозі на 2025–2027 рр. витрати зростатимуть до діапазону 155 млн грн, але звуження довірчого інтервалу в 2027р. може вказувати на зменшення невизначеності та покращенні бізнес-очікування в довгостроковій перспективі.

Результатом прогнозування на період 2025-2027рр. стало виокремлення впливу кожного з факторів на загальну зміну результуючої ознаки, так попередні витрати впливали на 75% серед усіх факторів, вплив зміни курсу на 15%, а індекс інфляції та ділових очікувань впливав по 5% (рис. 3).

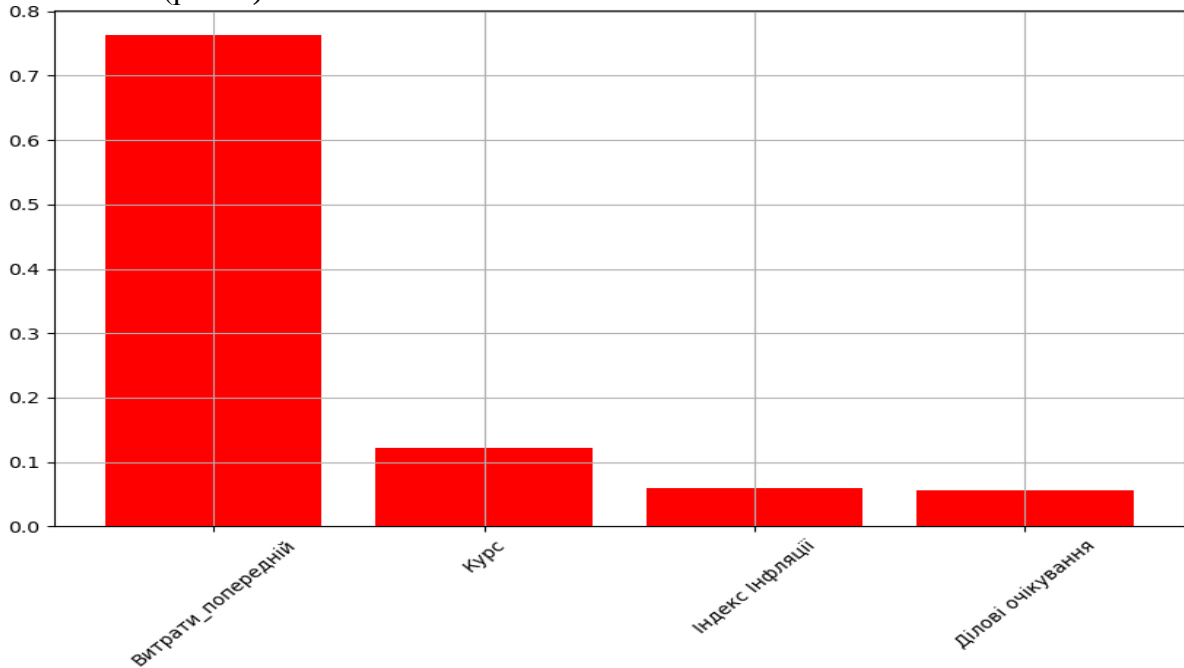


Рис. 3. Вага факторів у моделі SARIMAX

Джерело: побудовано та обчислено авторами за [1,2,3,4,5]

Задля виявлення впливу зміни значень факторів та виявлення прямої чи оберненої пропорційності факторів, які мають вплив на результуючу ознаку (загальні витрати) використовуємо кореляційний аналіз, що зображено у формі кореляційної матриці на рис. 4.

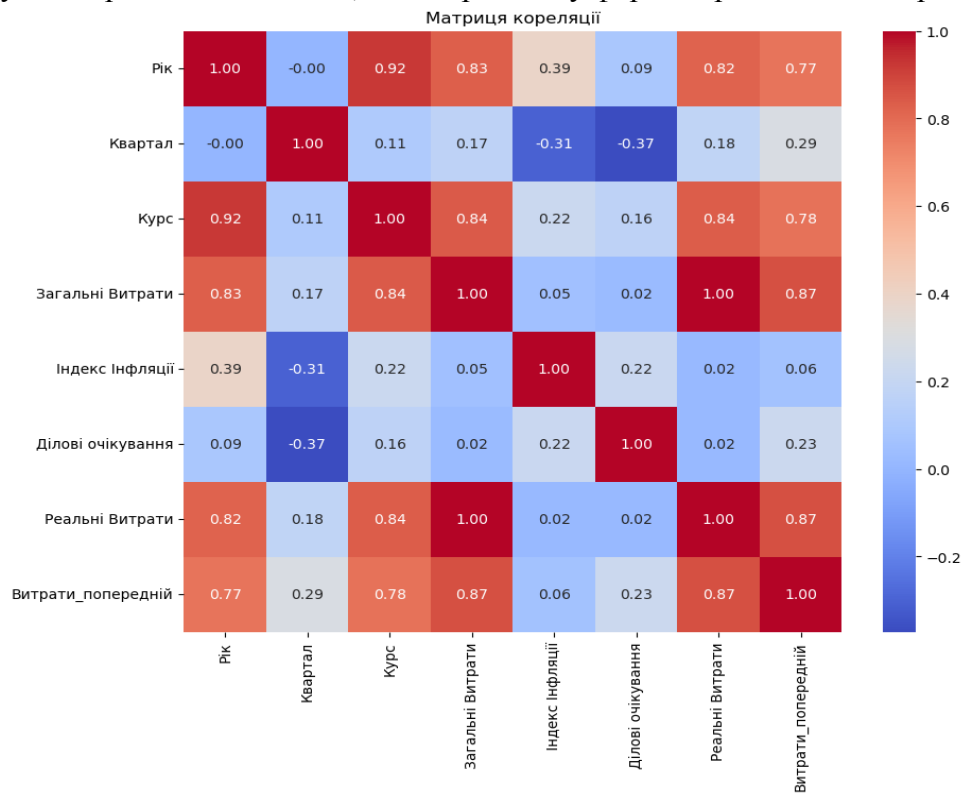


Рис. 4. Зв'язок між макроекономічними показниками на основі кореляційного аналізу

Джерело: побудовано та обчислено авторами за [1,2,3,4,5]

Матриця кореляції показує наявність сильного позитивного кореляційного зв'язку між загальними витратами та курсом валют (0.84), а також між загальними витратами та попередніми витратами (0.87). Це свідчить про значну залежність витрат від валютних коливань та інерційність у формуванні витрат. Кореляція між загальними витратами та індексом інфляції є слабкою (0.05), а з діловими очікуваннями також незначна загальними витратами може бути нелінійною опосередкованою, що не чинить різкого впливу на зміну загальних витрат. Отже, можна дійти до висновків, що зміна курс валют та попереднє значення витрат є ключовими факторами, що мають значний вплив на позитивну зміну величини загальних витрат.

Для виявлення основних компонент часового ряду загальних витрат було проведено декомпозиційний аналіз часового ряду загальних витрат підприємств оптової торгівлі, що базується на розділенні даних на три ключові компоненти: трендову, сезонну та залишкову (рис. 5).

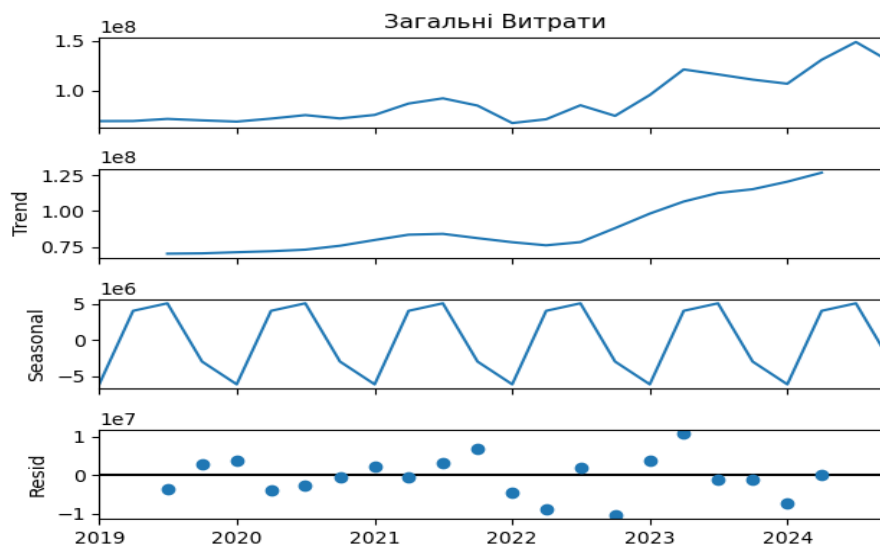


Рис. 5. Декомпозиційний аналіз загальних витрат

Джерело: побудовано та обчислено авторами за [2]

Використання цього аналізу дозволяє знайти структурні закономірності, циклічні коливання та випадкові аномалії, що впливають на динаміку показників. Для аналізу застосовано модель, яка враховує мультиплікативний характер взаємодії факторів, тобто результат їх комплексної взаємодії.

Трендова компонента відображає довгострокове зростання загальних витрат із 0.75 млн грн у першому кварталі 2019 року до 1.5 млн грн у четвертому кварталі 2024 року. Прискорення тренду після 2022 року (на 25% річних) пов'язане з енергетичною кризою, яка в сумі із девальвацією гривні на 35% спричинила різке зростання цін на енергоносії, що відображується на загальних витратах підприємств оптової торгівлі. Сезонна компонента демонструє квартальні коливання з амплітудою $\pm 5\%$. Максимуми фіксуються у першому кварталі (зимово логістика через погіршення транспортних умов) та третьому кварталі (літній сезон із піковим попитом на ресурси). Ця циклічність вказує на регулярність операційних процесів, зокрема залежність від сезонних закупівель та зростання логістичних витрат. Залишкова компонента включає не пояснені відхилення, які не пов'язані з трендом або сезонністю. Більшість коливань знаходяться в межах $\pm 1\%$, що свідчить про стабільність моделі. Винятком є аномалії в 2022 році, зумовлені невизначеністю, яка не пояснюється впливом кількісних факторів, а впливом зміни атрибутних, а саме початок війни, дестабілізація економіка. Цей фактор підкреслює і вразливість системи до екзогенних шоків.

Фактори варіативності включають валютні ризики (курс гривні) та коливання цін на енергоносії, які разом пояснюють значну частину дисперсії витрат. Додатковий тиск створює інфляція та геополітична нестабільність, які посилюють невизначеність у довгостроковій перспективі.

Аналіз загальних витрат для підприємств оптової торгівлі в 2019-2024 рр. показав, що підприємства стикнулися із сплеском зростання загальних витрат під час 2023 р. з трендом, що матиме місце і в прогностичний період 2025-2027 рр., що є наслідком впливу курсових коливань, що мають вагу в 15% та попередніх значень загальних витрат, що мають висхідний тренд до їх зміни. Водночас декомпозиційний аналіз дозволив виявити певні впливи сезонності, що зустрічаються в першому та третьому кварталах. Наявність сезонної компоненти потребує оптимізації, зокрема вдосконалення механізмів планування грошових потоків у підприємствах. Подальший аналіз впливу макроекономічних показників забезпечить не лише зменшення невизначеності, а й сприятиме зміцненню фінансової стабільності у підприємств.

Для підвищення ефективності витрат необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках удосконалення.

По-перше, важливим є посилення системи моніторингу та оцінки цін на прямі матеріальні витрат серед підприємств оптової торгівлі та енергоносії, що дозволить зменшити вплив сезонних коливань.

По-друге, слід активніше використовувати інструменти динамічного хеджування валютних ризиків у часи зміни напрямку сезонності.

По-третє, критичним є оптимізація управління запасами з урахуванням прогнозованої сезонності (піки Q1 та Q3) та енергетичної волатильності, зокрема через впровадження систем предикативної аналітики для мінімізації логістичних витрат у періоди зростання попиту.

Таким чином, використання динамічного хеджування валютних ризиків, предиктивної аналітики для управління логістикою та адаптації запасів до сезонних коливань дозволить стабілізувати витрати, зменшити вплив екзогенних шоків (напр. енергокризи та девальвації гривні) та забезпечити стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Національний банк України: «Офіційний курс гривні до іноземних валют». URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 13.04.2025).
2. Державна служба статистики України: «Статистика загальних витрат підприємств оптової торгівлі». URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ASSETS_2021_A_BALANCE%282.0.0%29&filter=%2A.%2A.SBS_PRFBFTX.%2A.%2A.%2A (дата звернення: 13.04.2025).
3. Державна служба статистики України: «Динаміка цін на енергоносії». URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ASSETS_2021_A_BALANCE%282.0.0%29&filter=%2A.%2A.SBS_PRFBFTX.%2A.%2A.%2A (дата звернення: 13.04.2025).
4. Державна служба статистики України: «Темп зміни інфляції 2019–2024 рр.». URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_PRICE_CHANGE_CONSUMER_GOODS_SERVICE\(22.0.0\)&filter=CORE_INFL...](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_PRICE_CHANGE_CONSUMER_GOODS_SERVICE(22.0.0)&filter=CORE_INFL...) (дата звернення: 13.04.2025).
5. Державна служба статистики України: «Статистика ділової активності». URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ASSETS_2021_A_BALANCE%282.0.0%29&filter=%2A.%2A.SBS_PRFBFTX.%2A.%2A.%2A (дата звернення: 13.04.2025).

Осадча Т.Ю.

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Науковий керівник: Боровік Л.В.

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Малі та середні підприємства (далі – МСП) становлять значну частку серед усіх діючих підприємств країни, а також створюють робочі місця, стимулюють інновації та сприяють розвитку регіонів.

На рис. 1 представлено структуру діючих підприємств за розміром суб'єкта господарювання та фізичних-осіб підприємств (далі - ФОП) за 2019-2023 рр.

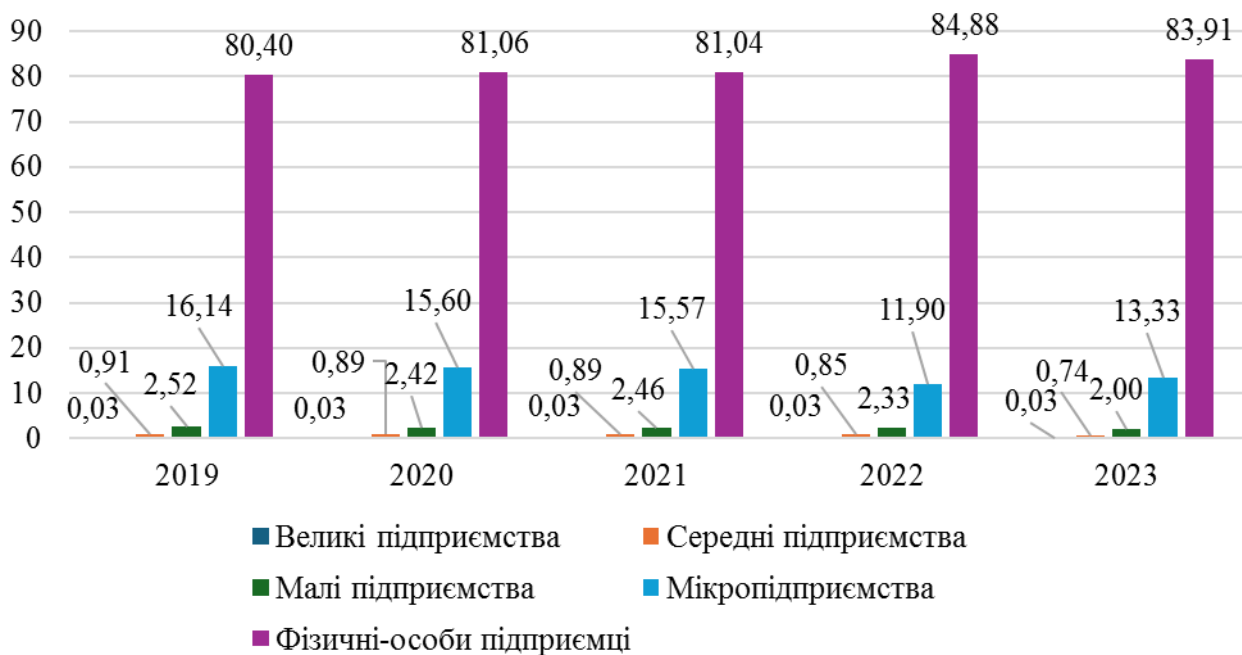


Рис. 1. Структура діючих підприємств за розміром суб'єкта господарювання та фізичних-осіб підприємців за 2019-2023 рр., % [1]

З рис. 1 можна побачити, що найбільшу частку у структурі діючих підприємств займають саме ФОП – більше 80%. На другому місці – мікропідприємства з показниками від 11% до 16%. Третю сходинку посідають малі підприємства і займають трохи більше 2%. Найменша частку належить великим підприємствам – лише 0,03% протягом всього аналізованого періоду.

Сучасний економічний стан країни суттєво ускладнює забезпечення сприятливих умов для ведення ефективної конкурентної боротьби. Для покращення економічних результатів діяльності підприємствам потрібно проводити постійний моніторинг діяльності фірм-конкурентів та розробляти науково-обґрунтовані концепції економічного зростання та підвищення рівня конкурентоспроможності власної виготовленої продукції. Адже саме МСП

на сучасному етапі економічного розвитку країни розглядається як найбільш ефективна форма діяльності, яка швидко реагує та пристосовується до кризових умов ведення бізнесу [2, с. 264].

Одні вчені-економісти розглядають економічну сутність «конкурентоспроможності підприємства» з точки зору конкурентних переваг одного підприємства над іншим, а інші дослідники більше звертають увагу саме на конкурентні переваги у процесі виробничої діяльності.

Варналій З. С. пояснює, що «...конкурентоспроможність підприємства характеризується можливістю одного підприємства конкурувати, порівнюючи виготовлення такої ж продукції на аналогічному підприємстві» [3, с. 21].

Іванюта В. Ф. визначає «...конкурентоспроможність підприємства, як відмінність досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективного ведення діяльності, формою виявлення якого є можливість швидко пристосовуватися до перманентних умов економічного стану у країні та вчасно задовольняти потреби населення власною продукцією у повній мірі» [4, с. 98].

Нілова Н. М. зазначає, що «...сучасні тенденції трактують конкурентоспроможність підприємства (або організації) як реальну та потенційну можливість підприємств в сучасних умовах розробляти, виготовляти та реалізовувати товари, які за ціновими та неціновими показниками є більш привабливими для покупців, ніж товари фірм-конкурентів» [5, с. 18].

Тому актуальним є питання підвищення конкурентоспроможності МСП, особливо в період нестабільності та фінансової кризи. Тому конкурентоспроможність малих та середніх підприємств в Україні відіграє вирішальну роль у процесах економічного відновлення та забезпечення сталого розвитку держави.

Щоб ефективно функціонувати, підприємства повинні не лише реагувати на виклики, а й завчасно адаптувати свої стратегії до безпекових, економічних, соціальних, технологічних та екологічних змін середовища.

На рис. 2 розглянемо проблеми, які перешкоджають зростанню конкурентоспроможності МСП.



Рис. 2. Проблеми, які перешкоджають зростанню конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва [2, с. 272]

Подолання вищезазначених перешкод вимагає комплексного підходу, який передбачає:

- удосконалення механізмів державної підтримки. Головним чинником у процесі підвищення конкурентоспроможності МСП є активне залучення державних структур, приватного сектору та міжнародних донорів. Взаємодія всіх цих інституційних складових сприятиме формуванню сприятливого бізнес-клімату та забезпеченню умов для сталого розвитку МСП;

- спрощення регуляторних процедур та удосконалення механізму оподаткування МСП. Формування сприятливого бізнес-клімату забезпечить підвищення прозорості та зниження рівня корупції у відносинах бізнесу та держави, а також стимулює розвиток інституційної підтримки у роботі МСП через відповідні агентства;

- розвиток фінансових інструментів для підприємців. Підвищення доступу до фінансових ресурсів сприятиме спрощенню процедур отримання фінансування для розвитку МСП та стимулюватиме розвиток альтернативних джерел фінансування через інвестиційні платформи;

- розвиток інноваційного потенціалу, а саме це стимулювання впровадження нових технологій, цифровізації бізнес-процесів, підтримка науково-дослідницької діяльності, розвиток стартап-екосистеми;

- підвищення експортного потенціалу МСП. Підтримка виходу на міжнародні ринки через програми навчання, консультацій та участі у міжнародних заходах з питань ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також сприяння укладанню торговельних угод і розвитку торговельної інфраструктури;

- інвестування в людський капітал. Підвищення якості професійної освіти, підтримка програм підвищення кваліфікації працівників, розвиток підприємницьких навичок та стимулювання дуальної освіти та партнерства бізнесу з освітніми установами;

- розвиток інфраструктури підтримки підприємництва. Відновлення та модернізація транспортної, логістичної та енергетичної інфраструктури. Створення індустріальних парків та бізнес-центрів тощо.

Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій МСП і забезпечить їхню активну участь у процесах післявоєнного відновлення та сталого економічного розвитку України.

Отже, в умовах післявоєнної відбудови економіки країни та для підтримки сталого економічного розвитку, державним інституціям необхідно розробляти та впроваджувати комплексні програми у питаннях підтримки та стимулювання розвитку підприємницької діяльності. Це сприятиме формуванню позитивного бізнес-клімату, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а також буде стимулюючим фактором у їхній швидкій адаптації до викликів сучасності.

Список літератури

1. Показники діяльності великих, середніх, малих, мікропідприємств та ФОП. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Боровік Л. В., Осадча Т. Ю. Соціально-економічний контекст підтримки конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу в післявоєнний період. *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації* : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове вид-во Вишемирський В. С., 2025. С. 263-280.
3. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
4. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97-101.
5. Нілова Н. М. Розвиток дефініції «конкурентоспроможність» в умовах глобалізації. *Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки* : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. С. 11-26.

Павлюх Р.М.

*аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна*

ІНСТИТУТИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Механізми інноваційної економіки не можуть працювати ефективно без певного набору інститутів, оскільки для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів інноваційної діяльності необхідні сприятливі умови існуючого інституційного середовища. Процес формування та розвитку інноваційної економіки повинен протікати паралельно зі створенням та розвитком відповідних інститутів. Саме інституційне середовище визначає тип економічного зростання, його якість та ефективність та є базисом умов, що визначають суспільно-економічний розвиток. В основі поняття «інституційне середовище» лежить ключова категорія «інститут». Однак однозначного визначення останньої не дає жодна з течій соціолого-економічного наукового спрямування («старий» та «новий» інституціоналізм). З погляду представників інституціоналізму, під «інститутами» розуміються і відносини, і держава, її установи, правові акти, що регулюють різні сторони життя суспільства, у тому числі економічну діяльність, права власності та недержавні, громадські організації та їх рішення, і ринок, і фірми та договори учасників ринкових відносин з різних угод, і народні звичаї, і моральні норми поведінки людей, і навіть правила їхньої поведінки за столом, та багато іншого [2, с. 10].

Так, в економічній науці існують різні підходи до трактування сутності поняття "інституційне середовище". На думку Л. Девіс і Д. Норта, інституційне середовище є сукупністю основних політичних, соціальних і базових. правових норм, що регулюють економічну та політичну діяльність (правила, що регулюють вибори, що визначають права власності та контрактні права є прикладами таких базових правил) [3, с. 5]. У такому розумінні, по суті, враховуються тільки формальні інститути, неформальні ж відсутні, незважаючи на їх значну роль у економіці (особливо у перехідний період). Надалі, після того, як роль неформальних інститутів в економічному розвитку була доведена, під інституційним середовищем стали розуміти сукупність формальних і неформальних інститутів, що впливають на розвиток бізнесу та економіки. Дане визначення також не є повним та вичерпним для опису всіх процесів, що протікають в інституційному середовищі. воно не враховує самого механізму функціонування інститутів, що включає можливість визначення порушень у діяльності інститутів та відповідного застосування санкцій.

Складність та різноманіття структури інституційного середовища дозволяє виділити основні її складові, до котрих можна віднести наступні [1, с. 14]:

- формальні інститути (норми, санкціоновані державою, закони та інші нормативно-правові акти);
- неформальні правила;
- механізми ідентифікації порушення правил;
- механізм застосування санкцій до порушників.

Слід зазначити, що перелічені інститути взаємопов'язані, взаємозумовлені та забезпечують ефективне та стійке функціонування економічної системи, діючи не ізольовано один від одного, а у своїй сукупності. При цьому формальні та неформальні правила виявляються як у зовнішньому інституційному середовищі, так і у внутрішньому фірмовому. Значимість розвитку та взаємопов'язаного функціонування формальних та неформальних інститутів усередині підприємств зумовлюється такими об'єктивними передумовами: у сучасних умовах розвитку національної економічної системи для успішного розвитку фірми

у жорсткому конкурентному середовищі останні повинні постійно вдосконалювати своє внутрішнє інституційне середовище, спрямоване як на залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, формування позитивного іміджу (у тому числі через соціальні інновації), так і на покращення якості продукції, що випускається.

Іншими словами, вдосконалення внутрішньофірмового інституційного середовища зумовлюється необхідністю зростання загальної конкурентоспроможності фірми. Така діяльність, на думку автора, може бути успішною тільки за наявності відповідних структурних змін у внутрішньому середовищі, найважливішим елементом якого має бути розвинене внутрішнє інноваційне підприємництво, котре здійснюється в межах великих корпорацій, або так зване інтрапренерство.

Названі інститути своєю кінцевою метою мають розширення виробничого потенціалу за рахунок поновлення основного капіталу та зростання продуктивності праці, а також формування необхідних передумов для вирішення наростаючих у суспільстві соціальних проблем. Поряд з інститутами першого та другого порядку основна роль у формуванні інституційного середовища в сучасних умовах відводиться державі. Цей факт зумовлюється тим, що в економіці дуже часто зустрічаються нерівноважні (і неефективні рівноважні) ситуації, що характеризуються неефективними інститутами, котрі призводять до виникнення так званих інституційних пасток, які у свою чергу перешкоджають успішному економічному розвитку та гальмують процес інноваційного розвитку, а також сприяють гістерезі у сфері зайнятості.

Інституційна пастка представляє собою стійку неефективну норму або інститут. Це означає, що при незначному тимчасовому зовнішньому впливу на систему цей елемент залишається в інституційній пастці (можливо, лише трохи змінюючи параметри), а після зняття збурення повертається до колишнього стану неефективної рівноваги. При цьому виникнення інституційних пасток представляє головну небезпеку під час проведення економічних реформ. На сьогодні можна виділити такі види інституційних пасток, породжених недосконалістю існуючої інституційного середовища у рамках реалізації експортно-сировинного механізму суспільного відтворення [2, с. 11]:

- ухилення від сплати податків;
- системна корупція у сфері економіки;
- надмірна диференціація населення (співвідношення між багатими та бідними);
- неадекватність та нераціональність законодавства тощо.

Для подолання сформованих та потенційно можливих інституційних пасток державі необхідно при кожному інституційному перетворенні докладати зусиль щодо їх прогнозування та запобігання. Необхідно враховувати і те, що не тільки вдосконалення інститутів сприяє економічному зростанню, але й економічне зростання у свою чергу, бере активну участь у їхньому розвитку. При цьому в рамках другого ефекту найбільший вплив надає збільшення чисельності середнього класу. У цьому найважливішим завданням держави має стати зниження диференціації у розподілі доходів, що є суттєвим гальмом у формуванні середнього класу. Окрім того, держава має забезпечити ефективність, стабільність та стійкість національної економічної системи, що є запорукою відповідного фінансування соціальної сфери та вирішення наростаючих у суспільстві соціальних проблем.

Список літератури

1. Фрідман О. А. Інституційне середовище інноваційного підприємництва. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 12-17.
2. Яремчук Р. Є., Коломієць О. Г. Формування інституційного середовища розвитку інноваційної екосистеми України. Інституційні проблеми економіки. Випуск 3 (119). 2016. С. 9-14.

3. North, D.C. (1994). Institutional change: A framework of analysis, *Economic History*, Pp. 1-23.

Поточилова І.С.

*асистент кафедри економіки підприємств,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

Федоров А.С.

*здобувач вищої освіти факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває проблема ефективного управління інноваційним розвитком підприємств. Інноваційна діяльність є визначальним фактором забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому [1].

Вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення технологій, продуктів та методів управління для забезпечення стабільного функціонування в динамічному бізнес-середовищі. Актуальним питанням є систематизація теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних економічних умовах.

Управління інноваційним розвитком підприємства – це система управлінських дій, спрямованих на забезпечення результативного здійснення інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу з метою формування інноваційної моделі розвитку підприємства [2]. Наголошується на системності процесу управління, що передбачає взаємопов'язану реалізацію функцій планування, організацій мотивації та контролю інноваційної діяльності.

Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що ефективне управління інноваційним розвитком ґрунтується на інтеграції стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, а також зумовлює необхідність формування відповідного організаційно-економічного механізму [3]. Виділяють три ключові компоненти такого механізму: організаційну складову (організаційна структура, розподіл повноважень, координація); економічну складову (фінансове забезпечення, стимулятор, інвестиції); інформаційно-аналітичну складову (моніторинг, оцінка, прогнозування).

Важливою складовою управління інноваційним розвитком є формування ефективної інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія визначає напрями, характер оновлення та інноваційні цілі підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу [4]. Виділяються такі типи інноваційних стратегій: наступальна (агресивна) – характеризується високим рівнем ризику та прибутковості; захисна – спрямована на утримання конкурентних позицій підприємства на існуючих ринках; імітаційна – передбачає копіювання інновацій лідерів ринку; залежна – характерна для підприємств, що виступають субпідрядниками у великих компаній; традиційна – орієнтовно на підвищення якості існуючих продуктів; опортуністична – пов'язана з пошуком вільної ринкової ніші.

Вибір конкретного типу інноваційної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, його інноваційного потенціалу, конкурентної позиції на ринку та загального рівня інноваційної активності галузі [4].

Важливим етапом управління інноваційним розвитком є оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів і

здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність підприємства до інноваційного розвитку [1].

Пропонується оцінювати інноваційний потенціал за таким складовими: інтелектуальна (людський капітал, знання, досвід); інформаційна (інформаційні ресурси, бази даних); інтерфейсна (зв'язки з партнерами, постачальниками, споживачами); науково-дослідна (матеріально-технічна база для НДДКР); фінансова (фінансове забезпечення інноваційної діяльності). Доповнюючи цей підхід, науковці зазначають, що для ефективного управління інноваційним розвитком необхідно не лише оцінювати наявний інноваційний потенціал, але й визначати можливості його нарощування з урахуванням стратегічних цілей підприємства [5]. Для цього пропонується використовувати інтегральний показник інноваційного потенціалу, яких враховує як кількісні, так і якісні параметри інноваційної діяльності.

На основі досліджень вітчизняних науковців можна запропонувати комплексний організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства, який включає такі ключові елементи, як:

- системний моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства;
- формування інноваційної стратегії, узгодженої із загальною стратегією розвитку;
- створення організаційної структури управління інноваційною діяльністю;
- розробка та реалізацій інноваційної програми та окремих інноваційних проектів;
- формування системи мотивації та стимулювання інноваційної активності персоналу;
- впровадження системи контролінгу інноваційної діяльності;
- оцінка ефективності та корегування інноваційної діяльності.

Ефективність цього механізму значною мірою залежить від системності підходу до його формування та узгодженості всіх елементів [3].

На основі аналізу наукових праць та практичного досвіду вітчизняних підприємств виділяють наступні ключові фактори успіху інноваційного розвитку:

- наявність чіткої інноваційної стратегії, що відповідає ринковим викликам;
- достатній рівень фінансового забезпечення інноваційної діяльності;
- формування інноваційної культури на підприємстві;
- ефективна система управління знаннями та технологічним трансфером;
- розвиток креативного потенціалу працівників;
- налагодження співпраці з науково-дослідними установами, університетами, технопарками;
- використання сучасних інформаційних технологій в інноваційних процесах.

Аналіз стану інноваційної діяльності вітчизняних підприємств дозволяє виявити низку проблем, що перешкоджають ефективному управлінню інноваційним розвитком. Серед них: недостатнє фінансування інноваційної діяльності; низький рівень інтеграції науки та виробництва; відсутність системного підходу до управління інноваційними процесами; недосконалість нормативно-правової бази інноваційної діяльності; нерозвиненість інноваційної інфраструктури; недостатня кваліфікація персоналу в сфері інноваційного менеджменту. Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, що передбачає взаємодію держави, бізнесу та наукових установ для створення сприятливого інноваційного середовища [5].

Перспективними напрямками вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємства є впровадження сучасних моделей інноваційного менеджменту, розвиток венчурного фінансування, формування інноваційних кластерів та мереж, активізація міжнародного науково-технічного співробітництва та цифровізація інноваційних процесів.

Управління інноваційним розвитком підприємств є складним багатоаспектним процесом, що вимагає системного підходу та його стратегічного бачення, тому що

інноваційний розвиток є не лише умовою виживання підприємств в умовах конкуренції, але й потужним фактором економічного зростання та підвищення якості життя суспільства в цілому.

Список літератури

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 278 с.
2. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2020. 480 с.
3. Гринько Т. В. Формування системи управління інноваційним розвитком підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 10 (1). С. 42-49.
4. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. Хмельницький, 2019. 387 с.
5. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : монографія. Київ, 2020. 312 с.

Процевят О.С.

*м. н. с. відділу проблем реального сектору економіки регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України»,
м. Львів, Україна*

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Упродовж останніх десятиліть зовнішньоекономічна діяльність України зазнала суттєвих трансформацій, що стали результатом поєднання внутрішніх структурних змін із зовнішньополітичним курсом держави, орієнтованим на інтеграцію до європейського економічного простору. Насамперед варто підкреслити, що активізація співпраці України з Європейським Союзом значно посилилася після підписання Угоди про асоціацію [1] у 2014 році. Цей крок започаткував процес переорієнтації зовнішньоторговельних пріоритетів країни та сприяв глибшому залученню до системи європейських економічних зв'язків.

Унаслідок цього було ініційовано поступову адаптацію нормативно-правової бази у сфері торгівлі до європейських стандартів, що своєю чергою зумовило лібералізацію умов експорту та імпорту. Відповідно до цього українські підприємства отримали ширші можливості для виходу на ринки країн Європейського Союзу.

Водночас зростання конкуренції на цих ринках поставило перед українським бізнесом нові виклики, серед яких – необхідність модернізації виробництва, забезпечення відповідності продукції підвищеним якісним критеріям, а також дотримання принципів сталого розвитку.

Динаміка зовнішньої торгівлі упродовж останнього десятиліття наочно ілюструє вказані процеси. Так, у 2015 році обсяг експорту товарів з України до країн ЄС-28 становив 10,4 млрд дол. США, тоді як у 2024 році він досягнув 22,7 млрд дол., що свідчить про зростання більш ніж у 2,2 раза. При цьому варто зауважити, що у 2020 році спостерігалось незначне зниження експортних показників, зумовлене глобальною пандемією COVID-19. Однак уже впродовж 2021–2022 років відбулося суттєве пожвавлення торгівлі, зокрема у 2021 році обсяг експорту сягнув 23,8 млрд дол. США. Попри подальше зменшення обсягів експорту у 2023 році на тлі повномасштабної війни, у 2024 році зафіксовано стабілізацію на рівні попереднього року – 22,7 млрд дол. США (рис. 1).

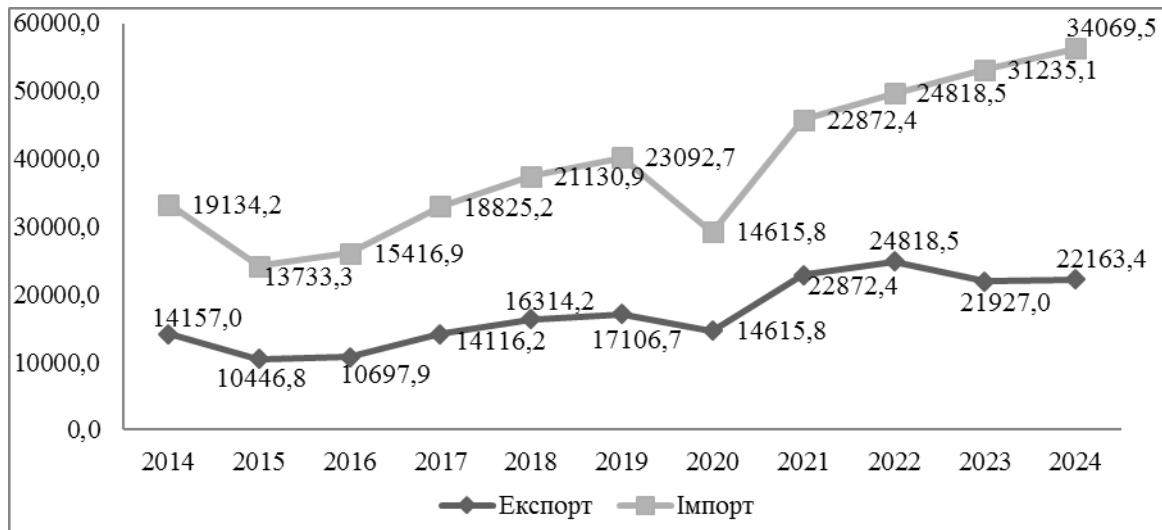


Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі з країнами ЄС, млн. дол. США

Джерело: складено на основі [2]

Примітка: дані з 2020 року вказано без врахування обсягу зовнішньої торгівлі з Великою Британією, адже вона вийшла 31 січня 2020 року з ЄС.

Аналогічну тенденцію демонструє імпорт товарів з Європейського Союзу до України. У 2015 році обсяг імпорту з країн ЄС-28 становив 13,7 млрд дол. США. Протягом наступних років цей показник зростає і в 2024 році сягнув 35,3 млрд дол., що перевищує обсяг 2015 року більш ніж у 2,5 рази. Крім того, після виходу Великої Британії зі складу ЄС у 2020 році, імпорт з країн ЄС-27 також продемонстрував позитивну динаміку: з 13,2 млрд дол. США у 2015 році до 34,1 млрд дол. США у 2024 році.

Зауважимо, що вищезазначені показники свідчать про поступове поглиблення торговельної інтеграції України до внутрішнього ринку Європейського Союзу. Варто наголосити, що така інтеграція значною мірою стала можливою завдяки укладенню Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1], що створила інституційне підґрунтя для формування спільного економічного простору та лібералізації умов двосторонньої торгівлі.

Однак разом зі зростанням обсягів експорту актуалізуються проблеми логістичної інфраструктури, митного адміністрування та недостатньої диверсифікації товарної структури. У цьому контексті особливої ваги набувають стратегічні підходи до стимулювання інноваційного розвитку національної економіки, адже саме вони здатні забезпечити якісний прорив у торговельно-економічній співпраці з європейськими партнерами. Зважаючи на зростаючу роль європейського вектору у зовнішньоекономічній політиці України, необхідно посилити підтримку малого та середнього бізнесу, що є ключовим рушієм виходу на нові сегменти ринку ЄС.

Поряд із цим варто акцентувати увагу на регіональних аспектах співпраці. Так, західні області України демонструють активніше залучення до транскордонної торгівлі завдяки географічній близькості до країн Європейського Союзу, що створює додаткові передумови для розвитку кластерних ініціатив, індустриальних парків та логістичних хабів [3]. Таким чином, зовнішня торгівля перестає бути лише макроекономічною категорією, трансформуючись у важливий інструмент регіонального розвитку.

Зважаючи на окреслені передумови, об'єктивно видається необхідність удосконалення державної політики підтримки експортерів шляхом розширення механізмів гарантування зовнішньоекономічної діяльності, посилення ролі дипломатичних місій у просуванні національного експорту та впровадження цифрових інструментів торгівлі. Особливої уваги заслуговує інтеграція принципів зеленої економіки до експортної стратегії, що відповідає сучасним вимогам ЄС до екологічної безпеки продукції.

Ґрунтуючись на результатах аналізу сучасних тенденцій, можна констатувати, що розвиток зовнішньої торгівлі України з ЄС потребує не лише підтримки на рівні стратегічних документів, але й чіткої координації дій між урядовими структурами, бізнесом та освітньо-науковими установами. У середньостроковій перспективі ефективна взаємодія цих суб'єктів має стати основою формування стійкої моделі експорту, орієнтованої на інновації, сталість і високу конкурентоспроможність.

Таким чином, зазначимо, що євроінтеграційний вектор зовнішньої торгівлі України створює не лише економічні, а й цивілізаційні передумови для переосмислення ролі держави у глобальних ланцюгах доданої вартості. За умови системної реалізації політики поглиблення торговельної співпраці з ЄС Україна має всі шанси посісти гідне місце серед розвинених індустріальних держав, що дотримуються принципів взаємовигідного партнерства, прозорості та економічної відповідальності.

Список літератури

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Україна, Європейський Союз, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
2. Зовнішня торгівля з країнами ЄС. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Сорокіна А.М.

*викладачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний університет,
м. Івано-Франківськ, Україна*

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

В умовах повномасштабної війни в Україні ефективне функціонування підприємств кондитерської галузі набуває особливої актуальності. Сучасні економічні реалії, зумовлені воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних шляхів та коливанням споживчого попиту, вимагають від підприємств не лише збереження стабільності, а й пошуку нових шляхів підвищення результативності діяльності.

Ефективність функціонування стає ключовою умовою для забезпечення виживання підприємств, збереження робочих місць, підтримки внутрішнього ринку та відновлення економіки країни в цілому. Для кондитерської галузі, яка має високу залежність від ресурсів, технологій і споживчих настроїв, особливого значення набувають оптимізація виробничих процесів, впровадження інновацій та швидка адаптація до нових умов.

Дослідження економічної сутності ефективного функціонування підприємств кондитерської галузі дозволяє визначити чинники їхньої стійкості, запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності та сприяти відновленню національної економіки в період воєнних викликів.

Ефективність функціонування підприємства є одним із ключових економічних понять, що відображає ступінь досягнення підприємством поставлених цілей при раціональному використанні наявних ресурсів. У найзагальнішому вигляді ефективність розглядається як співвідношення результатів господарської діяльності до витрат, необхідних для їх досягнення.

Економічна ефективність свідчить про здатність підприємства перетворювати ресурси – матеріальні, трудові, фінансові – у кінцевий продукт з максимальною вигодою. Вона відображає рівень продуктивності виробничих процесів, ефективність управління та використання потенціалу підприємства.

У практичній діяльності ефективність оцінюється за допомогою системи показників, серед яких основними є прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, обсяг реалізованої продукції, рівень витрат на одиницю продукції. Високий рівень ефективності функціонування дозволяє підприємству забезпечувати фінансову стійкість, розширювати свою частку на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та сприяти економічному розвитку країни, що є особливо важливим в умовах воєнного часу.

Таким чином, ефективність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність і перспективи розвитку.

Оцінка ефективності функціонування підприємства здійснюється на основі певних критеріїв та показників, які відображають різні аспекти його діяльності. Основними критеріями ефективності є прибутковість, рентабельність, продуктивність праці та оборотність активів (табл. 1).

Таблиця 1. Критерії та показники ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі

Критерій	Показник	Характеристика
Прибутковість	Обсяг чистого прибутку	Відображає абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства.
Рентабельність	Рентабельність продажів, активів, власного капіталу	Показує відносний рівень прибутковості у співвідношенні до витрат.
Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції на одного працівника	Відображає ефективність використання трудових ресурсів.
Оборотність активів	Коефіцієнт оборотності активів	Показує швидкість перетворення активів у грошові кошти через продажі.

Джерело: сформовано автором за даними [1]

У таблиці структуровано основні критерії оцінки ефективності, відповідні їм показники та коротку характеристику кожного з них. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати фінансово-економічний стан підприємства, оцінити результативність його діяльності та ефективність використання наявних ресурсів. Представлені критерії й показники є базовими для аналізу ефективності підприємств кондитерської галузі в умовах сучасних економічних викликів.

Ефективність функціонування підприємств кондитерської галузі значною мірою визначається низкою ключових факторів, серед яких основними є якість продукції, інноваційність та оптимізація витрат.

Якість продукції виступає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Високі стандарти якості сприяють підвищенню лояльності споживачів, розширенню ринкової частки та формуванню позитивного іміджу виробника. Особливої ваги якість продукції набуває в умовах насиченості ринку та змін споживчих переваг.

Інноваційність забезпечує підприємству можливість адаптації до нових вимог ринку, розробки нових видів продукції, удосконалення технологічних процесів. Впровадження інновацій є запорукою підвищення продуктивності, зниження витрат і підтримки конкурентних переваг.

Оптимізація витрат передбачає раціональне використання ресурсів і зниження виробничих витрат без втрати якості продукції. Це дозволяє підприємствам підвищувати

рентабельність виробництва, гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність діяльності навіть в умовах кризових явищ.

Узагальнені результати щодо основних факторів ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Основні фактори ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі

Фактори	Характеристика
Якість продукції	Забезпечення відповідності продукції вимогам стандартів і споживчих очікувань, підвищення довіри до бренду.
Інноваційність	Впровадження нових технологій, розробка інноваційних видів продукції, удосконалення рецептур і процесів виробництва.
Оптимізація витрат	Раціональне використання ресурсів, зниження виробничих і операційних витрат при збереженні якості продукції.

Джерело: сформовано автором за даними [2; 5]

Таблиця узагальнює основні фактори, що визначають ефективність функціонування підприємств кондитерської галузі. Для кожного з факторів наведено коротку характеристику, яка розкриває його сутність і роль у підвищенні результативності діяльності підприємств. Представлені у таблиці дані дозволяють виявити пріоритетні напрями для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Ефективність функціонування підприємства відіграє визначальну роль у забезпеченні його конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічного розвитку ринку та посилення зовнішніх економічних викликів. Висока ефективність дозволяє підприємству не лише утримувати стабільні позиції на ринку, а й забезпечувати сталий розвиток, розширення частки ринку та зміцнення фінансової стійкості.

Ефективне використання ресурсів, оптимізація виробничих і управлінських процесів, підвищення якості продукції сприяють зниженню собівартості та зростанню прибутковості діяльності. Це, у свою чергу, формує передумови для інвестування у нові проекти, розробку інноваційної продукції та модернізацію виробництва, що є важливими факторами підтримки конкурентних переваг.

В умовах нестабільного економічного середовища ефективне функціонування набуває особливого значення для забезпечення стійкості підприємства. Воно дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, ресурсними обмеженнями чи логістичними порушеннями. Стійкі та ефективні підприємства мають змогу зберігати фінансову незалежність, підтримувати кадровий потенціал і розвивати партнерські відносини.

Таким чином, ефективність функціонування є базовим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства, його стійкість у короткостроковій перспективі та спроможність до стратегічного розвитку в умовах сучасних економічних реалій [3; 4].

Отже, ефективне функціонування підприємства кондитерської галузі є ключовою передумовою їхнього сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

Ефективність діяльності визначається співвідношенням досягнутих результатів і витрат, а її оцінка здійснюється за допомогою системи економічних показників, таких як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці та оборотність активів.

У кондитерській галузі ефективність значною мірою залежить від якості продукції, інноваційності виробництва та оптимізації витрат. Саме ці чинники дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, відповідати зростаючим вимогам споживачів та зберігати стійкість у період воєнних і економічних викликів.

Ефективність функціонування є базою для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його фінансової стабільності, розвитку інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому підвищення ефективності має стати одним із пріоритетних завдань для підприємства кондитерської галузі в умовах сьогодення.

Список літератури

1. Бутко М. П., Хаустова В. Є. Економіка підприємства. Харків : Видавництво «Основа», 2019.
2. Герасимчук В. Г., Шкваря Л. А. Менеджмент: основи ефективного управління підприємством. Київ : Кондор, 2019.
3. Пономаренко В. С., Скаленко С. І. Економіка підприємства. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2020.
4. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його збереження. Київ : Основи, 2019.
5. Шегада О. Ю. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

Титар В.В.

*аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна*

ТЕОРІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

Одним з основних факторів, який став причиною виникнення глобалізації, є випереджальний розвиток транспортних систем у післявоєнний період. На сьогодні технології транспортного комплексу дозволяють забезпечити економічну ефективність бізнесу, зокрема виробництво товарів в Азії або Латинській Америці та їх реалізація по всьому світу. Авіаційні перевезення не тільки дозволили підняти мобільність населення планети на невідомий раніше рівень, але й забезпечили можливість перевезення вантажів на величезні відстані за лічені години. Водночас, стимулюється розвиток транспортної складової: розробляються нові технології перевезень, удосконалюється парк технічних засобів транспортного комплексу, відкриваються нові транспортні лінії тощо.

Сучасна тенденція розвитку світової економіки дуже часто характеризується таким містким поняттям, як глобалізація. Причому думки щодо даного явища. діаметрально протилежні: з одного боку, глобалізація дозволяє оптимізувати виробничі та технологічні процеси, прискорює взаємопроникнення культур і цим сприяє поширенню деяких спільних цінностей, підвищується життєвий рівень і з іншого боку, зазначається, що в результаті глобалізації брудні виробництва просто переносяться до тих країн, де їх можна організовувати безкарно, відбувається тотальне щеплення цінностей суспільства споживання, бідні стають ще біднішими, а багаті – ще багатшими. Особливо варто відзначити, що першої позиції часто дотримуються великі транснаціональні корпорації та державні органи, а другий – громадські об'єднання.

Таке явище, як глобалізація – об'єктивна реальність і на даний час немає явних передумов до уповільнення цього процесу; зростання ролі зовнішніх факторів (економічних, соціальних та культурних) у відтворенні всіх країн-учасниць цього процесу, формування єдиного світового ринку (ринків) без національних бар'єрів та створення єдиних юридичних умов для всіх країн; – процес всесвітньої економічної, політичної, культурної та релігійної

інтеграції та уніфікації; глобалізація-об'єднання в економіці та політиці – посилення міждержавних зв'язків, при ринковому господарстві – наслідок відносного здешевлення комунікацій. На перший погляд може здатися, що всі визначення описують одне й те саме явище, але тільки різними словами, проте це не так. У першому випадку описується, перш за все, розвиток міжнародної торгівлі, у другому – акцент робиться на створенні суспільства нового типу, у третьому також робиться наголос на міжнародній торгівлі та кооперації. Взагалі, можна виділити чотири існуючі підходи до визначення глобалізації [3, с. 204]: теорія світових систем, теорія всесвітньої культури, теорія всесвітнього правління, теорія світового капіталізму.

Поява теорії світових систем (world-systems theory) знайшла відображення у роботах І. Валлерстайна, присвячених вивченню суспільно-економічних систем, що історично склалися. Стверджується, що сучасна світова система виходить за межі певної політико-правової освіти (держави) і спирається на єдиний поділ праці, допускаючи при цьому співіснування різноманітних культурних систем. Головні зв'язки між нею частинами мають економічний характер.

Сучасна світова система за своєю соціально-економічною природою вважається капіталістичною: її рушійною силою виступає накопичення приватного капіталу, що базується на експлуатації; нею характерна комерціалізація (commodification), тобто. тенденція перетворювати блага та послуги, а також землю та працю на товари для продажу. Теорія світових систем розглядає глобалізацію як процес поширення капіталізму в усьому світі, який продовжувався протягом кількох століть і завершився до кінця ХХ ст. Її прихильники бачать зміст сучасної епохи у переході від існуючої системи глобального устрою – капіталістичної світової економіки – до іншої глобальної системи, характеристики якої ще не визначилися [2, с. 66].

Теорія всесвітньої культури. На відміну від теорії світових систем теорія всесвітньої культури (world culture theory) поки що не є науковою школою, хоча з іменем її засновника американського соціолога Р. Робертсона пов'язують появу терміна «Глобалізація». Проте ця теорія містить кілька основоположних принципів, які об'єднують низку вчених. По-перше, у дослідженні природи глобалізації в ній віддається пріоритет культурі. По-друге, основним у цій теорії вважається питання про те, як індивід та національна ідентичність можуть вижити в умовах формування глобальної культури.

Теорія всесвітнього правління. Теорія всесвітнього правління (world polity theory) вивчає формування глобального суспільства, що спирається на універсальні засади правління. Правління розуміється як створення систем спільних цінностей, які формуються всіма учасниками «глобального суспільства» (індивідами, громадянським суспільством, урядами, міжнародними організаціями) та керують їхньою поведінкою. Ці системи реалізуються у світових моделях правління. Глобалізація сприймається як зростання і повсюдне введення у чинність закону загальних цінностей, що означають всесвітнє правління.

Теорія глобального капіталізму (global capitalism theory). У рамках цього підходу джерела глобалізації криються в надрах самої капіталістичної системи, що містить транснаціональні механізми в економічній, політичній та культурно-ідеологічній галузях, що представляють глобальну ділову еліту; транснаціональний клас (глобальна політична еліта); ідеологія консюмеризму та транснаціональний неолібералізм, що пропагуються глобальною культурною елітою.

Вирівнювання рівня життя, витрат на виробництво поставить питання про розміщення виробництв максимально близько до місць споживання, і саме коротке «транспортне плече» стане основною конкурентною перевагою. Глобалізація поступово зійде нанівець. У зв'язку з цим потреба в трансконтинентальних транспортних коридорах та схемах, що розвиваються зараз, відпаде. Насамперед постраждають вантажні види транспорту. У авіації в цьому плані більше перспектив, оскільки зниження пасажироперевезень у цьому сценарії не очікується.

Водночас, тип транспортного комплексу докорінно зміниться: транспорт, насамперед, стане інструментом особистого користування й у другу чергу засобом вантажоперевезення. Деградаційний сценарій, за великим рахунком, є м'якою формою кризового і є поступовим розростанням зони нестабільності на всю світову економіку, освітою «болота» нестабільності. Відповідно, це призведе до поступового згортання економічних зв'язків між регіонами планети та створення відокремлених економічних зв'язків. кластерів із різним рівнем нестабільності при загальному векторі деградації [1, с. 62]

Отже, перспективи розвитку транспортних систем з позиції глобалізації можуть бути спровоковані не тільки вищенаведеними факторами, але й змінами в кліматі, демографічними змінами, а також рядом природних чи техногенних катастроф. У рамках цього сценарію на транспортний комплекс очікує довга стагнація з поступовим зниженням усіх показників функціонування.

Список літератури

1. Кузьменко К. М. Основні аспекти розвитку транспортного комплексу України за критеріями інтеграції. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 1 (74). С. 52-63.
2. Попков В. (2020). Світ-системна теорія Валлерстайна і доля системної альтернативи. *Міжнародні та політичні дослідження*, (33), 52–67.
3. Wallerstein I. Historical Systems as Complex Systems. *European Journal of Operational Research*. 1987. Vol. XXX. № 2. P. 203-207.

Тохтамиш Т.О.

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна*

АНАЛІЗ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

Ринок молочної продукції є однією з провідних галузей в Україні. Ключовим його завданням є забезпечення населення якісною молочною продукцією. На сьогодні актуальною є проблема забезпечення молочної галузі сировиною, особливо це стосується сирого молока високої якості. Це, в свою чергу, стимулює виробників молочної продукції орієнтуватися на створення високотехнологічних молочних ферм, що дозволить задовольнити потреби споживачів у високоякісних молочних продуктах і, тим самим, допоможе вирішити проблему дефіциту молочної сировини.

Молочна галузь в Україні зараз стоїть перед багатьма викликами та тенденціями, які впливають на її розвиток. До таких викликів можна віднести зниження обсягів виробництва та переробки молочної продукції, що обумовлено не тільки економічними чинниками, а й геополітичним конфліктом.

На вітчизняному ринку спостерігається збільшення обсягів імпорту молочної продукції, що загрожує внутрішнім виробникам. Обсяги імпорту молока з 2017 до 2021 рр. збільшились в 4,5 рази (рис. 1).

У 2023 р. також спостерігається його зростання після зниження обсягів у 2022 р., що пов'язано з кризовими явищами в країні. Якщо ж ситуація в країні не зміниться на краще, надалі може зберігатися тенденція до збільшення обсягів імпорту. Очікуване зростання цін на молочну продукцію може призвести до скорочення обсягів споживання, дефіциту молока та збільшення обсягів експорту [1].



Рис. 1. Динаміка експорту-імпорту молока та молочних продуктів в Україні у 2017-2023 рр.

Складено на основі [1]

З рис. 1 видно, що має місце тенденція зниження обсягів експорту молока та молочних продуктів до 2021 р. У 2022 р. цей показник збільшився майже на 75 млн дол США. Це свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної молочної промисловості на зарубіжних ринках. Рівень співвідношення експорту до імпорту зріс з 22% у 2000 році до 180% у 2023 році. Це свідчить про більш активну участь України на світовому ринку молочної продукції.

До 2022 р. Україна експортувала молочну продукцію на 107 зарубіжних ринків. До основних імпортерів можна віднести: Європа (41,8%), країни Євразійського економічного союзу (ЄАЕС) (17,4%), країни Азії (14,8%) та Близького Сходу (10,9%). Молочні господарства та молокопереробні підприємства протягом перших місяців 2022 р. через початок повномасштабного вторгнення були змушені повністю або частково зупинити свою роботу. З квітня 2022 р., коли багато українських територій були звільнені, виробники молочної продукції почали відновлювати старі та налагоджувати нові ланцюги продажів та експортних каналів збуту, а також виходити на зовнішні ринки зі своєю молочною продукцією.

Станом на квітень 2023 р. обсяги експорту близько 6,85 тис. т молочних продуктів, це на 2,25% менше ніж в березні того ж року. Причиною зменшення обсягу поставок було не тільки зниження попиту на зарубіжних ринках, але й введення тимчасових заборон на ввезення в ЄС української сільгосппродукції з боку таких країн, як: Польща, Угорщина, Словаччина і Болгарія. Заборони було введено під тиском місцевих операторів ринку, що стикнулися з проблемою збуту власних товарів і тому були зацікавлені в скороченні конкуренції на внутрішньому ринку [2].

Важливу роль у формуванні цін на молочну продукцію відіграє сезонність. У деяких випадках виробники молочної продукції працюють у край важких умовах, що ускладнює загальну ситуацію на ринку. Систематичний моніторинг тенденцій на ринку молочної продукції є пріоритетним завданням, яке постає перед аналітиками у контексті забезпечення продовольчої безпеки України.

У 2023 р. практично кожен регіон України продовжував зазнавати скорочення поголів'я корів (незначний приріст спостерігався лише у Тернопільській і Миколаївській областях). Проте завдяки зростанню продуктивності корів у більшості регіонів країни

спостерігалось збільшення обсягів виробництва промислового молока. Через це обсяг молока від переробних підприємств досяг рівня 2021 р, загальна частка такого молока у структурі зданого на переробку збільшилася до 89,1%, а частка молока гатунку «екстра» досягла 49%. Відповідно змінилась тенденція топ-5 «молочних» регіонів. Станом на 1 січня 2024 р. лідерами стали такі області: Полтавська, Черкаська, Чернігівська, Київська та Вінницька. Вони утримували 51,4% промислових корів всієї країни та забезпечували 72,5% надходжень молока від молочнотоварних ферм на переробку. В цей період також спостерігалися втрати кількості молочних ферм: на початку 2022 р. в Україні працювало 1781 господарство з виробництва молока, за підсумками 2022 р. – 1440 господарств, а за підсумками 2023 р. – лише 1309 підприємств [3].

У 2022 р. в Україні налічувалось понад 2,7 млн голів великої рогатої худоби, з яких 1,6 млн становили корови. Лідерами за кількістю худоби були Хмельницька, Вінницька та Полтавська області, в яких спостерігалась найбільша концентрація тварин. Дрібна худоба була переважно сконцентрована в Одеській та Закарпатській областях. Проте, експерти прогнозують подальші тенденції зниження кількості худоби в Україні через різні чинники, що впливають на операційну діяльність в молочній галузі. Серед них можна виділити:

- руйнування ферм;
- проблеми з кормами;
- інші негативні фактори, що можуть стати причиною зниження обсягів виробництва

молочної продукції та інших продуктів, що базуються на молочній сировині.

Це може значно вплинути на економіку країни та забезпечення населення якісними та доступними молочними продуктами.

У 2017-2023 рр. виробництво молока знижувалось меншими темпами, з 10281 тис. тон у 2017 р до 7430,4 тис. тон у 2023 році, що становить 27,7% (рис. 2).

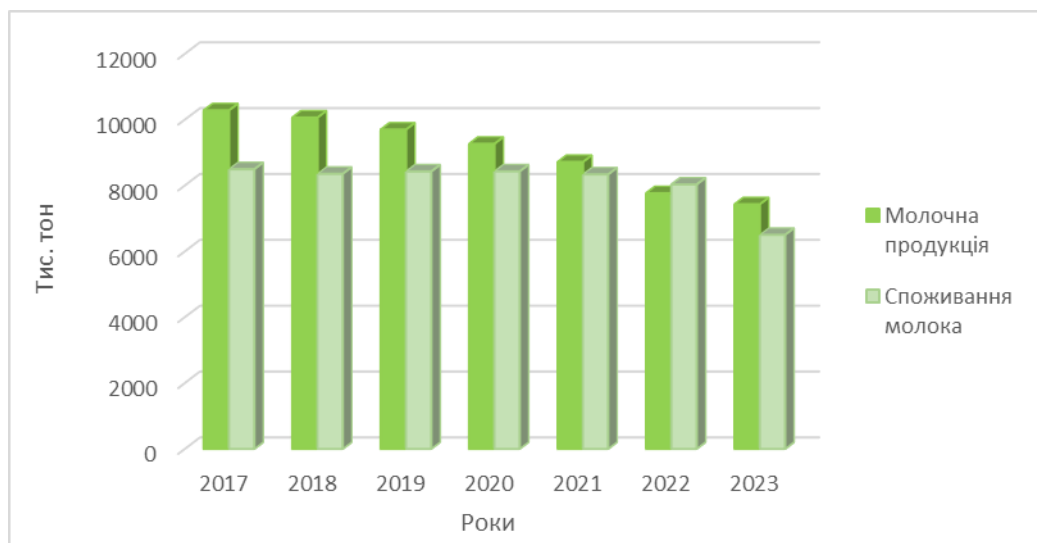


Рис. 2. Динаміка виробництва та споживання молока в Україні у 2017-2023 рр.

Складено на основі [1]

Не дивлячись на тенденцію зниження виробництва молока, обсяги споживання молока в Україні за цей період знизилися несуттєво, з 8495,9 тис. тон у 2017 р. до 6500 тис. тон у 2023 р., як це показано на рис. 2. Занепад сфери молочного скотарства та перевищення обсягів споживання молока над обсягами виробництва призводить до зростання питомої ваги імпортованого молока та молочної продукції на внутрішньому ринку України. У 2022 р. частка імпорту молока порівняно з 2021 р. збільшилась майже на 5%. Активізація імпорту молока та молочної продукції також має певний сезонний характер, про що йшлося вище.

З метою розширення ринків збуту молочної продукції вітчизняного виробництва Держпродспоживслужбою вжито заходів стосовно напрацювання стандартів щодо умов

постачання тих або інших підконтрольних вантажів та узгодження з компетентними органами країн призначення форм офіційних сертифікатів, якими мають супроводжуватись вантажі з молочними продуктами [3].

Отже, дослідження тенденцій розвитку молочного сектора в сільському господарстві України свідчать про систематичне скорочення поголів'я корів та зміщення основної їх частки в господарства населення. На сучасному етапі основний обсяг виробництва молока (81%) зосереджений в господарствах приватного сектора, де утримується 1-2 корови, що унеможливорює контроль за якістю молочної сировини, яка є основою випуску конкурентоспроможної молочної продукції. Для збереження стабільності та подальшого розвитку молочної галузі України необхідна державна підтримка, а також стратегічне планування та впровадження ефективних заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості сектору на міжнародному ринку.

Список літератури

1. Статистична інформація про стан сільського господарства. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Український ринок: обсяги виробництва молока скорочуються. URL: <https://milkua.info/uk/post/ukrainskij-rinok-obsagi-virobnictva-moloka-skorocuutsa>.
3. До Всесвітнього дня молока – оновлена Молочна карта України 2024 – Agravery. URL: <https://agri-gator.com.ua/2024/06/05/do-vsесvitnoho-dnia-moloka-onovlena-molochna-karta-ukrainy-2024-agravery/>.
4. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Молочна галузь України: стан, проблеми та шляхи їх вирішення». URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75372.html>.

Хіленко О.О.

*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України,
м. Київ, Україна*

СКЛАД ОПЕРАЦІЙНИХ ТА КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах підвищеної конкуренції та обмеженості джерел фінансових ресурсів у сфері фізичної культури і спорту зростає значення забезпечення ефективності системи управління витратами спортивної організації. Одним з ключових інструментів у цьому контексті є класифікація витрат спортивної організації за характером використання з розподілом на операційні та капітальні витрати. Системний підхід до розмежування витрат на операційні та капітальні дозволяє підвищити якість управлінського обліку, забезпечити прозорість аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень та створити основу для цілей стратегічного планування. Чітке структурування витрат є запорукою прозорості господарсько-фінансової діяльності та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості спортивної організації з позиції потенціалу залучення додаткового фінансування для розвитку спортивної інфраструктури.

В національних стандартах витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [1]. За економічним підходом колектив авторів в [2] відзначають, що витрати – це вартісне вираження

абсолютної величини застосовано-спожитих ресурсів, необхідних для здійснення ним поставленої мети.

Стандарт П(С)БО 16 "Витрати" не містить чіткого визначення поняття операційних витрат підприємства, проте встановлює їх основні складові, до яких належать: собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати [3]. Операційні витрати (англ. Operational expenditure або OPEX) розглядаються як сукупність поточних витрат суб'єкта господарювання, які не збільшують вартість активів і не мають довгострокового ефекту.

Вони відображають ресурси, спожиті в процесі здійснення господарсько-фінансової діяльності, і охоплюють витрати на забезпечення виробництва, управління, збуту, а також обслуговування інфраструктури. Згідно з П(С)БО 16, операційні витрати визнаються у звітності того періоду, в якому виникають, незалежно від моменту сплати. Операційні витрати спрямовані на підтримку безперервного функціонування підприємства та мають повторюваний характер.

У науковій літературі представлено широкий спектр класифікаційних ознак операційних витрат, однак одним із найпоширеніших та практично значущих є їх поділ в залежності наявності зв'язку з обсягом виробництва на постійні та змінні витрати. Дослідники Михайленко О.В. та Ялигіна М.С. чітко визначають: «постійні витрати – це витрати, величина яких за зміни обсягу виробництва не змінюється, змінні витрати – це витрати, величина яких змінюється за зміни обсягу діяльності»[4].

На законодавчому рівні України термін «капітальні витрати» прямо не визначений, проте широко використовується в нормативно-правових документах близьке за змістом поняття – «капітальні інвестиції», яке за суттю відповідає категорії капітальні витрати.

Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», капітальні інвестиції – це витрати, які підприємство здійснює на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів, що забезпечують майбутні економічні вигоди [5].

В практичній діяльності підприємств капітальні витрати (англ. Capital expenditure або CAPEX) розглядаються як витрати, спрямовані на придбання, створення або поліпшення необоротних активів, що забезпечують довгострокові економічні вигоди для підприємства.

В спортивних організаціях класифікація витрат за категоріями операційних та капітальних базується на наступних критеріях, що дозволяють розмежувати їх за характером використання.

1) **Тривалість використання.** Капітальні витрати спортивної організації спрямовані на придбання або створення активів, які мають експлуатаційний період, що перевищує один рік (наприклад, будівництво спортивних споруд, закупівля обладнання, модернізація інформаційних систем). Операційні витрати витрачаються протягом поточного облікового періоду і спрямовані на забезпечення щоденної діяльності (оплата праці, поточний ремонт, комунальні послуги тощо).

2) **Характер активу.** Інвестиції спрямовані в активи, які створюють стійкі економічні вигоди для спортивної організації (спортивні майданчики, спеціалізоване обладнання, цифрові платформи для управління), відносяться до капітальних. Операційні витрати пов'язані із поточними зобов'язаннями спортивної організації, що забезпечують безперервне функціонування (експлуатаційні витрати, маркетингові, тренувальні сесії).

3) **Повторюваність.** Операційні витрати мають регулярний характер: вони виникають систематично протягом облікового періоду. Капітальні витрати зазвичай є одноразовими або нерегулярними, пов'язаними з окремими інвестиційними заходами.

4) **Обсяг витрат.** Капітальні витрати зазвичай мають більший розмір, що вимагає спеціального фінансового планування та бюджетування. Фінансові ресурси, що інвестуються у придбання або модернізацію активів, характеризують капітальні витрати як довгострокову

інвестицію у розвиток спортивної організації, на відміну від регулярних і порівняно менших операційних витрат, які забезпечують безперервність господарської діяльності.

5) **Функціональна важливість.** Витрати, що спрямовані на модернізацію інфраструктури або закупівлю високотехнологічного обладнання (наприклад, оновлення тренувальних баз, впровадження новітніх інформаційних систем), мають вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності спортивної організації. Операційні витрати забезпечують щоденне функціонування спортивної організації, що є необхідним для безперервного виробничого процесу.

6) **Стратегічна спрямованість.** Капітальні витрати орієнтовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей, таких як модернізація спортивної інфраструктури, розширення ресурсної бази та інноваційні технологічні впровадження, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розвитку спортивної організації. Операційні витрати ж мають оперативний характер та спрямовані на забезпечення господарсько-фінансової діяльності з відсутність значного впливу довгостроковий розвиток.

Такий комплексний підхід дозволяє чітко розмежувати витрати, що забезпечують поточну діяльність, та витрати, які орієнтовані на забезпечення розвитку та підвищення параметрів конкурентоспроможності спортивної організації.

З метою підвищення якості управлінського обліку пропонується розширення складу груп операційних витрат спортивної організації. Більш детальна класифікація операційних витрат є необхідною передумовою покращення інтеграції даних в ERP-системах, що забезпечує автоматизацію процесів управління та дозволяє оперативно виявляти негативні тенденції структурі витрат. Такий підхід розширює можливості детального аналізу ефективності кожного центру фінансової відповідальності за рахунок відстеження джерел формування витрат, виявлення неефективних окремих господарських операцій та оптимізації використання ресурсів. Це сприятиме підвищенню прозорості господарських операцій, покращення якості процесів контролю витрат та зміцненню рівня конкурентоспроможності спортивної організації.

Серед основних груп операційних витрат спортивної організації пропонується виділити наступні категорії.

1. **Витрати на оплату праці.** До складу цієї групи включаються основна заробітна плата співробітникам, тренерам, адміністративному персоналу та технічному персоналу спортивної організації; додаткова заробітна плата у вигляді премій та бонусів за досягнення спортивних результатів та виконання KPI; витрати на оплату понаднормових робочих годин; витрати, що визначаються додатковими виплатами за стаж роботи та особливі умови праці, компенсаційними виплатами за відпустки, інші соціальні гарантії.

2. **Експлуатаційні витрати.** До складу цієї групи входять витрати на оренду та утримання приміщень, зокрема офісних приміщень для управлінського персоналу, спортивних залів, майданчиків, басейнів; витрати на оплату комунальних послуг (електроенергія, вода, опалення, вивезення сміття); витрати на охорону та відеоспостереження; витрати на прибирання приміщень та території; витрати на обслуговування та ремонт обладнання і інфраструктури (ремонт покриття, заміна освітлення).

3. **Витрати на закупівлю спортивного інвентарю та екіпірування,** зокрема спортивної форми (для тренувань та змагань), спортивного інвентарю (тренажери, м'ячі, снаряди, ракетки, сітки тощо), витратних матеріалів (стрічки, бинти, медичне обладнання), інвентарю для тренувальних сесій (конуси, бар'єри, мішені), екіпірування для суддів та волонтерів, обладнання для реабілітації тощо.

4. **Витрати на персонал.** Витрати на організацію участі спортсменів та співробітників в семінарах, тренінгах, інших напрямів підвищення кваліфікації з метою покращення професійних навичок та компетенцій. Витрати на фінансування корпоративних подій, зокрема тимбилдингів, святкувань корпоративних досягнень та інших заходів з метою

зміцнення командного духу спортивної організації. Витрати на придбання професійної літератури, доступу до електронних ресурсів та трансляцій, підписок на наукові та професійні видання. Витрати на найм персоналу, які пов'язані з проведенням рекрутингових кампаній, оплатою послуг кадрових агентств, що забезпечують залучення кваліфікованого персоналу. Витрати на оплату членських внесків та щодо участі у програмах та заходах, що організовуються спортивними асоціаціями та федераціями, які здійснюються для забезпечення розвитку спортсменів.

5. **Витрати на експлуатацію офісного господарства**, які необхідні для забезпечення належного функціонування та утримання офісного середовища. До складу таких витрат доцільно віднести: витрати на придбання канцелярських товарів, засобів офісного харчування, МШП, медикаментів та засобів першої допомоги, засоби для забезпечення санітарії та прибирання, витрати на обслуговування офісної техніки тощо.

6. **Витрати на ІТ-забезпечення**. До складу цієї доцільно включити: витрати на розробку власних програмних продуктів (CRM-систем для обліку й управління спортсменами та клієнтами, додатки для моніторингу спортивних результатів, платформ тощо); витрати на ліцензії та абонентське обслуговування ПЗ (ERP-системи та програм ведення бухгалтерського обліку, використання хмарних сервісів і SaaS-рішень); витрати на реєстрацію та підтримку доменів, організацію корпоративної електронної пошти, налаштування месенджерів; плата за сервіси для проведення відеоконференцій та онлайн-тренінгів; витрати на оренду фізичних або віртуальних серверів у дата-центрах для розміщення власних програмних продуктів і баз даних; плата за веб-хостинг та адміністрування, витрати на забезпечення захисту інформації та кібербезпеки (антивірусне ПЗ, системи виявлення та запобігання атак, VPN-рішення) тощо.

7. **Витрати на зв'язок та комунікації**. До складу витрат цієї групи доцільно включити витрати на оплату послуг надання високошвидкісного Інтернету, мобільного зв'язку, IP-телефонії, поштові витрати.

8. **Витрати на аутсорсинг**. Витрати на зовнішні послуги ведення бухгалтерського обліку, юридичного супроводу бізнесу, ІТ-аутсорсинг, розробку та реалізацію рекламних та PR кампаній. Витрати на консалтингові послуги у сфері фізичної культури та спорту, зокрема, витрати на розробку та аудит спортивних програм, планування спортивної інфраструктури, антидопінг-комплаєнс та сертифікацію (допомога в узгодженні внутрішніх регламентів з WADA, проведенні тестувань і розробці політик доброчесності), стратегічний консалтинг для федерацій і клубів з метою розвитку масового спорту.

9. **Транспортні витрати**. Витрати на оренду транспорту для перевезення спортсменів і персоналу, амортизацію та технічне обслуговування власного парку, паливно-мастильні матеріали, страхування транспортних засобів, паркування та гаражне обслуговування, логістику та перевезення інвентарю, оплату платних ділянок трас, компенсацію поїздок персоналу, непередбачені транспортні витрати (штрафи та евакуація, екстрений ремонт).

10. **Відрядження**. Витрати на придбання авіа- та залізничних квитків, трансфери, проживання в готелі, добові, харчування під час відрядження, оплату місцевого транспорту, компенсацію за перевезення спортивного інвентарю, страхування подорожуючих, візові та митні збори, оформлення проїзних документів і акредитацій.

11. **Витрати на маркетинг**. Витрати на розробку та підтримку власного сайту, SEO-оптимізацію, контент-маркетинг (блоги, статті, кейс-стаді), SMM-просування (ведення профілів у соцмережах, таргетована реклама), контекстну рекламу, рекламу в соцмережах, виробництво та розповсюдження відеоконтенту (трейлери, проморолики, інтерв'ю), Email-маркетинг та CRM-розсилки, зовнішню рекламу та поліграфічну продукцію (буклети, афіші, флаєри, брендovanі сувеніри), мерч та брендovanі подарунки, організацію та спонсорство івентів (турніри, відкриті тренування, промо-акції), взаємодію з медіа, PR-комунікації, співпрацю з лідерами думок та інфлюенсерами, маркетингові дослідження та

аналітику, участь у виставках і конференціях, організацію онлайн-трансляцій матчів та тренувань, медійну рекламу (радіо, телебачення, онлайн-стрімінг) тощо.

12. Витрати на розвиток. До складу цієї групи входять витрати на науково-дослідні та інноваційні проєкти (провадження sport-science рішень, співпраця з лабораторіями та університетами), формування партнерства та залучення спонсорів (розробка спонсорських пакетів, залучення корпоративних партнерів, участь у державних програмах підтримки спорту тощо), участь спортивної організації у асоціаціях і федераціях, організацію соціальних та освітніх проєктів (організація масового спорту в громадах, просвітницькі акції, інтеграція інклюзивних програм), представницькі витрати тощо.

13. Фінансові витрати. До складу цієї групи включаються витрати за залучення позик та кредитів, лізингові платежі, банківські комісії та плати за обслуговування рахунків, комісії за платіжні та еквайрингові послуги, комісії за міжнародні та SWIFT-перекази, плата за факторинг та форфейтинг, витрати на гарантійні та поручительські послуги, курсові різниці, штрафні санкції тощо.

Серед основних груп капітальних витрат спортивної організації пропонується виділити наступні категорії.

1. Витрати на будівництво, реконструкцію та модернізацію інфраструктури. До складу цієї групи витрат слід віднести витрати на будівництво нових об'єктів (стадіонів, спортивних арен, тренувальних баз, легкоатлетичних доріжок), реконструкцію та капітальний ремонт існуючих об'єктів (трибун, роздягалень, душових, санітарно-технічних приміщень), благоустрій території, установку систем безпеки (охоронних камер, турнікетів, сигналізації), капітальний ремонт та модернізацію інженерних мереж (електропостачання, водопостачання, вентиляція, освітлення, системи опалення та кондиціонування), створення інклюзивної інфраструктури (пандуси, ліфти, спеціальні туалети).

2. Придбання та модернізація довгострокового спортивного та тренувального обладнання. Витрати на купівлю професійних тренажерів і фітнес-станцій, фіксованих конструкцій (штучні покриття, щити, ворота), стаціонарних медичних та реабілітаційних приладів, освітлювальних систем для тренувальних майданчиків та стадіонів, систем відео-та біомеханічного аналізу (камери, датчики, програмне забезпечення).

3. Придбання транспортних засобів. Витрати на купівлю автобусів для перевезення команд на змагання та тренувальні збори, мікроавтобусів для перевезення інвентарю та персоналу, автомобілей для адміністративних потреб клубу тощо.

4. Витрати на формування IT-парку, цифрові технології та імплементацію інноваційних рішень. Витрати на придбання серверного обладнання (маршрутизатори, сервери), розробку або придбання ERP/CRM-систем для управління клубом, купівлю інтерактивних інформаційних табло, систем електронних квитків, віртуальних тренувальних платформ та симуляторів для окремих видів спорту, витрати на розробку цифрових платформи для вболівальників, продажу квитків та онлайн-трансляцій матчів.

5. Витрати на формування нематеріальних активів, що передбачає розробку фірмового стилю спортивної організації (логотип, айдентика, корпоративні кольори), створення та захист авторських прав на її бренд, закупівля медіа-контенту та ліцензій на трансляцію матчів, розробку та впровадження патентів на інноваційні спортивні технології.

6. Витрати на формування соціальної та екологічної інфраструктури, що передбачають придбання систем енергозбереження, створення зон відпочинку та рекреаційних майданчиків для членів клубу та глядачів, спортивних маршрутів для бігу та велопогулянок.

Використання системного підходу до поділу витрат на операційні та капітальні забезпечує єдину методологічну основу для ведення управлінського обліку, забезпечує можливості ефективного бюджетування та потенціал пошуку резервів економії та оптимізації ресурсів. Грамотна класифікація витрат забезпечує можливості оцінки ефективності кожного центру фінансової відповідальності, інтеграції даних в ERP-системи

належним чином для цілей якісного забезпечення процесів аналітики та планування, адаптації фінансової стратегії до турбулентних умов ринку. Такий підхід створює передумови для сталого розвитку спортивної організації та підвищення її інвестиційної привабливості.

Список літератури

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерством фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
2. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
4. Михайленко О. В., Ялигіна М. С. Теоретичне обґрунтування сутності та кваліфікаційних ознак витрат. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 3. С. 242–248.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z028800>

Шандова Н.В.

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Ткаченко А.Г.

*спеціаліст з обліку і аудиту,
Білоцерківський національний аграрний університет;
підприємець,
м. Біла Церква, Київська обл., Україна*

ІННОВАЦІЇ ТА ГНУЧКІСТЬ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сучасний бізнес стикається зі змінами на глобальних ринках, стрімким розвитком технологій і зростаючою невизначеністю зовнішнього середовища. У цих умовах традиційні, жорстко структуровані бізнес-моделі втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким і адаптивним, що дають змогу компаніям швидко реагувати на нові виклики та можливості. Для українських компаній здатність адаптувати власні бізнес-моделі стає ключовим фактором виживання та зростання, що підтверджується наступними аспектами:

- українська економіка зіткнулася з макроекономічними викликами, включно з інфляцією, валютними коливаннями, а також впливом глобальних економічних криз. Економічна нестабільність і турбулентність вимагає гнучкості бізнес-моделей для оперативної адаптації до змін у макроекономічному середовищі, а також для уникнення збитків та ефективного управління ризиками;

- через зміни в законодавстві та податковій політиці, а також з огляду на політичну нестабільність підприємства змушені коригувати свої стратегії та процеси, адаптуватися до нормативних вимог, використовувати можливості, які виникають зі змінами в законодавстві;

- на українському ринку спостерігається посилення конкуренції, зокрема з боку іноземних компаній, що з'явилися внаслідок стратегічних змін на глобальній арені. Відкриття українського ринку для іноземних компаній, які прагнуть розширити свою присутність на нових ринках, попри військові дії та політичну нестабільність на території України, дало змогу освоїти нові регіони для ведення бізнесу, а програми податкових пільг, поліпшення правової бази та інші заходи, спрямовані урядом на залучення зовнішнього капіталу, особливо в інфраструктуру, аграрний сектор та ІТ, створили сприятливіші умови для іноземних інвесторів. У рамках проєктів із відновлення та гуманітарної підтримки активізувалися іноземні будівельні компанії, постачальники обладнання, а також фінансові установи, зацікавлені у відновленні країни. Унаслідок політичної та військової нестабільності українські активи, зокрема, нерухомість і земля, значно знизилися в ціні, що дало змогу іноземним інвесторам придбати стратегічні ресурси за нижчими цінами, та посилити свою присутність в Україні;

- впровадження цифрових технологій та автоматизація стали необхідними елементами для підвищення ефективності та поліпшення клієнтського досвіду, що, своєю чергою, вимагає інтеграції нових технологій та оперативності в поліпшенні операційних процесів в умовах обмежених ресурсів;

- угоди про вільну торгівлю з ЄС та інші міжнародні угоди відкрили українському бізнесу доступ до найбільших світових ринків: експорт і міжнародна експансія вимагає здатності адаптуватися до умов різних ринків.

Таким чином, в умовах змін на глобальному та локальному ринках, український бізнес стикається з необхідністю не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й активно адаптувати свої стратегії та моделі. Здатність оперативно та ефективно пристосовуватися до нових економічних, політичних і технологічних реалій стає найважливішим чинником для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. У таких умовах традиційні підходи та бізнес-моделі, які раніше забезпечували стабільність і зростання, виявляються недостатньо ефективними. Підприємства змушені шукати нові шляхи для виживання та розвитку, оперативно реагувати на зовнішні загрози та внутрішні виклики.

Щоб зберегти свої позиції на ринку, а також успішно розвиватися в умовах постійних змін, українським підприємствам потрібно впроваджувати інноваційні підходи, гнучкі структури управління та адаптивні бізнес-моделі.

Гнучкість – це не просто адаптація до поточної ситуації, а й здатність передбачати зміни, проактивно шукати нові можливості та на основі отриманих даних швидко впроваджувати інновації. Ці якості дадуть змогу компаніям не тільки справлятися з кризами, а й ефективно використовувати можливості, що виникають, підвищуючи свою конкурентоспроможність і забезпечуючи довгострокову стійкість.

У якості інструментів, що формують гнучкість і адаптивність бізнесу до сучасних ринкових умов пропонується розглянути наступні:

- цифровізація й автоматизація процесів: впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів, що включають автоматизацію операційних процесів, використання хмарних технологій для зберігання даних і керування ресурсами, застосування аналітичних інструментів і штучного інтелекту для прогнозування ринкових трендів, дозволить прискорити процеси, знизити витрати й підвищити якість обслуговування клієнтів;

- гнучке керування: впровадження гнучких методологій керування проєктами, таких як Agile і Scrum націлить компанії на адаптацію своїх дій до змін зовнішнього середовища, акцентуючи увагу на гнучкості, командній роботі й швидкому реагуванні на зміни, що дозволить ефективно управляти проєктами, швидше ухвалювати рішення й вводити зміни в процеси, що особливо важливо в умовах політичної нестабільності й економічних криз;

- диверсифікованість і пошук нових ринків: для українських підприємств вихід на міжнародні ринки може стати не тільки способом мінімізації ризиків, але й джерелом нових можливостей для росту й розвитку;

- інновації й постійне поліпшення продукту: розробка нових продуктів, поліпшення існуючих і впровадження технологій для підвищення якості продукції допоможуть компаніям не тільки втримати існуючих клієнтів, але й залучити нових;
- керування ризиками й стійкість до зовнішніх шоків: розробка стратегій для мінімізації ризиків, створення фінансових резервів, використання інструментів хеджування й стрес-тестування дозволить компаніям бути готовими до зовнішніх шоків, а також оперативно реагувати на поточні ризики й прогнозувати можливі загрози;
- гнучкість у корпоративній культурі й керуванні персоналом: впровадження гнучких графіків роботи, можливість для віддаленої роботи, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації й адаптацію, дозволить швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації й підтримувати високий рівень продуктивності;
- омніканальність у маркетингу й продажах: коли традиційні канали збуту не працюють, даний підхід дозволить інтегрувати онлайн і оффлайн канали для продажів і просування, забезпечуючи максимальну зручність для клієнтів;
- орієнтація на сталий розвиток: принципи стійкості допоможуть у довгостроковій перспективі зберегти екологічні й соціальні стандарти, а відповідальне використання ресурсів, та соціальна активність сприятимуть зміцненню репутації бізнесу.

Таким чином, використання сучасних стратегій і методів, таких як цифровізація, гнучкі методології керування, диверсифікованість і інновації, дозволять бізнесу не тільки швидко реагувати на зовнішні виклики, але й перетворювати їх у можливості для зростання. Для українських компаній це – шанс не тільки адаптуватися до поточних умов, але й закріпитися на нових ринках, поліпшити внутрішні процеси й створити конкурентні переваги.

Список літератури

1. Lanzolla G., Markides C. A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. 2021. №58 (2), P. 540-553.
2. Shveda N. & Krause O. Transformation of business models in the digital economy. *Socio-Economic Problems and the State*. 2023. Vol. 28. №1. P. 86-94.

Шепель А.В.

к. с.-г. н., доцент, доцент кафедри землеробства,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кротивницький, Україна

ПОШУК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання (мобілізація великої кількості працівників та спеціалістів, виїзд громадян України за кордон та ін.) особливого значення набуває вирощування ягідних культур, зокрема суниці, яка є однією з найпопулярніших ягідних культур як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Очікуваний високий прибуток та рівень рентабельності вирощування суниці спонукає товаровиробників зайнятися її вирощуванням. Раціональний вибір строків посадки безпосередньо впливає на біологічні показники розвитку рослин, строки дозрівання ягід, рівень урожайності, собівартість продукції та фінансові результати виробництва.

Водночас, у зв'язку зі зміною кліматичних умов та коливанням ринкових цін, особливо актуальним стає економічне обґрунтування найбільш доцільних строків висадки, що забезпечують максимальний прибуток та ефективне використання ресурсів. У цьому

контексті дослідження економічної ефективності вирощування суниці за різних строків висадки розсади є науково обґрунтованим та практично значущим, оскільки дає змогу виробникам приймати оптимальні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ягідної продукції.

У своїх роботах дослідники Кондратенко В.М., Шевченко І.В. (Інститут садівництва НААН України) обґрунтовують ефективність використання краплинного зрошення, підживлення хелатними мікроелементами та мульчування агроволокном, як основи сучасної високоврожайної технології вирощування суниці в умовах Лісостепу України [1, с. 45].

У 2021-2023 рр. науковці Мельник О.М., Коваленко Н.В. (Подільський державний університет) проводили сортооцінку та їх адаптацію до кліматичних умов, шляхом вивчення реакції суниці на умови органічного виробництва, приділяючи увагу сортам Альбїон, Хоней та Клері. Було встановлено, що сорт Альбїон має максимальну урожайність за змінних кліматичних умов [2, с. 71]. У своїх публікаціях Кравчук Т.М., Дяченко І.Л. (Житомирський агроєкологічний університет) аналізують вплив біопрепаратів (на основі *Bacillus subtilis* та *Trichoderma* spp.) на зниження ураженості сірою гниллю та підвищення загальної фітосанітарної стійкості рослин [3, с.28].

Нікітенко Ю.В., Паламарчук С.В. (Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва) провели порівняльний аналіз схем посадки суниці (однорядна, дворядна, широкорядна) в умовах Північно-Східного Лісостепу. Було доведено, що дворядна схема з шириною міжрядь 70 см забезпечує найкращий баланс між вегетативним розвитком і врожайністю [4, с.60].

Українські науковці за останні п'ять років активно розвивають агротехнічні підходи до вирощування суниці, зосереджуючись на сортах, системах живлення, органічному землеробстві та захисті рослин. Найбільш активні дослідницькі осередки – це Інститут садівництва НААН, Подільський державний університет та Житомирський агроєкологічний університет.

Нами представлена в табл. 1, де представлені популярні сорти суниці, які вирощуються в Україні, з основними характеристиками. У сучасному ягідництві України вирощується широкий спектр сортів суниці садової (*Fragaria ananassa* Duch.), які відрізняються за біологічними особливостями, продуктивністю, термінами дозрівання, транспортабельністю та придатністю до вирощування в різних агрокліматичних зонах. Найбільш розповсюдженими є сорти зарубіжної селекції, зокрема італійської, американської, нідерландської та французької, які успішно адаптовані до умов українського клімату.

Таблиця 1. Порівняльна таблиця сортів суниці, які вирощуються в Україні

Сорт, країна походження	Тип плодоношення	Термін дозрівання	Розмір ягід, смакові якості	Морозостійкість	Стійкість до хвороб	Примітки
Клері (Clery), Італія	Одноразове	Ранній	Великі, Солодкі, ароматні	Висока	Висока	Добре адаптується до Лісостепу
Альбїон (Albion), США	Ремонтантний	Травень – жовтень	Дуже великі, Солодкі, з ароматом	Середня	Середня	Потребує поливу та добрив
Хоней (Honeye), США	Одноразове	Дуже ранній	Середні, Насичений смак	Висока	Середня	Ідеальний для переробки
Полка (Polka), Нідерланди	Одноразове	Середній	Середні, Дуже солодкі	Висока	Висока	Стійкий до сірої гнилі

Продовження табл. 1

Сорт, країна походження	Тип плодоношення	Термін дозрівання	Розмір ягід, смакові якості	Морозостійкість	Стійкість до хвороб	Примітки
Мармелада (Marmolada), Італія	Одноразове	Середньо-ранній	М'ясисті, солодкі	Середня	Низька	Потребує захисту від грибків
Дарселект (Darselect), Франція	Одноразове	Середній	Великі, Дуже солодкі	Середня	Середня	Вимогливий до ґрунту та живлення

Джерело: складено автором

Сорт Клері (Clergy, Італія) належить до ранньостиглих, характеризується одноразовим плодоношенням, високою морозостійкістю та стійкістю до основних патогенів. Ягоди великі, яскраво-червоні, з насиченим смаком і приємним ароматом. Сорт добре зарекомендував себе в умовах Лісостепу України завдяки стабільності врожаю.

Альбін (Albion, США) – ремонтантний сорт, який забезпечує безперервне плодоношення з травня до осені. Ягоди мають великі розміри, видовжену форму, щільну структуру та високі смакові властивості. Водночас, сорт є вибагливим до зрошення, ґрунтової родючості та потребує додаткових заходів захисту рослин.

Сорт Хоней (Honey, США) є одним із найраніших за термінами дозрівання. Він проявляє високу морозостійкість та адаптивність до умов Полісся та Північного Лісостепу. Ягоди середнього розміру, мають приємний кисло-солодкий смак і добре підходять для переробки.

Полка (Polka, Нідерланди) – середньостиглий сорт, що вирізняється високим вмістом сухої речовини та цукрів у ягодах. Плоди темно-червоні, з привабливим товарним виглядом, характеризуються високою стійкістю до сірої гнилі (*Botrytis cinerea*) та доброю лежкістю.

Мармелада (Marmolada, Італія) – середньоранній сорт, придатний для споживання у свіжому вигляді. Ягоди великі, м'ясисті, мають високу транспортабельність. Проте рослини є помірно стійкими до грибкових хвороб і потребують профілактичних обробок.

Дарселект (Darselect, Франція) – середньостиглий сорт з високими органолептичними властивостями плодів. Ягоди мають великі розміри, виражений аромат і солодкий смак. Разом з тим, рослини сорту є чутливими до несприятливих ґрунтово-кліматичних умов, що вимагає застосування інтенсивної технології вирощування.

Таким чином, сортовий склад суниць в Україні є надзвичайно різноманітним і дозволяє забезпечити виробництво продукції як для свіжого ринку, так і для переробної промисловості. Вибір сорту повинен здійснюватися з урахуванням агрокліматичних умов, інтенсивності виробництва, призначення урожаю та вимог до агротехніки.

Економічна результативність вирощування плодів визначається низкою факторів, серед яких значну роль відіграє вибір строків закладання плантацій. Проведений аналіз економічної ефективності вирощування суниць за різних строків висадки розсади, враховуючи їх господарсько-біологічні особливості, засвідчив, що прибутковість залежить не лише від рівня врожайності (табл.2).

Важливою складовою є період досягання ягід, оскільки він безпосередньо впливає на ринкову ціну продукції, а отже – і на загальну вартість реалізованого врожаю. З погляду ринкових механізмів, зазвичай, чим раніше культура потрапляє на ринок, тим вища її ціна. Проте в умовах нашого дослідження, проведеного у 2024 р., ситуація склалась інакше: вартість суниць, зібраної навесні, виявилась нижчою, ніж тієї, що надходила на реалізацію влітку та восени. Зокрема, ціновий діапазон за період дослідження коливався від 50 до 100 грн за 1 кг. У серпні-вересні суницю продавали по 75–100 грн/кг, тоді як у травні ціна знижувалась до

45–50 грн/кг. Для забезпечення об'єктивності розрахунків нами була використана середня ціна реалізації – 50 грн/кг.

Таблиця 2. Економічна оцінка вирощування суниці при різних строках висадки розсади

2024 р.

Показники	Строки висадки розсади	
	Осінній	Весняний
1 Урожайність, т/га	25,7	11,6
2. Ціна реалізації 1т. ягід, грн.	50000	
3. Вартість валової продукції з 1 га, тис. грн.	1285,0	580,0
4. Виробничі витрати на 1 га, тис. грн.	810,8	460,8
5. Собівартість 1 т, тис. грн.	31,5	39,7
6. Прибуток з 1 га, тис. грн.	474,2	119,2
7. Рівень рентабельності, %	58,5	25,9

Джерело: власні дослідження автора

Проведений аналіз свідчить про істотний вплив строків висадки розсади на економічні показники вирощування суниці. Згідно з результатами дослідження за 2024 рік, осінній строк висадки демонструє значно вищі показники врожайності порівняно з весняним – 25,7 т/га проти 11,6 т/га відповідно. Це обумовлює суттєву різницю у вартості валової продукції: при осінній висадці вона становить 1285,0 тис. грн/га, тоді як при весняній – лише 580,0 тис. грн/га.

Варто зазначити, що незалежно від строку висадки ціна реалізації 1 тонни ягід залишалася сталою і становила 50 тис. грн. Проте виробничі витрати при осінньому варіанті були дещо вищими (810,8 тис. грн/га проти 460,8 тис. грн/га), що пояснюється більшими обсягами догляду та збирання врожаю. Попри це, собівартість 1 т продукції була нижчою саме при осінній висадці – 31,5 тис. грн, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів та кращу економічну віддачу. Показник прибутку з 1 га при осінньому строку висадки становив 474,2 тис. грн, що у чотири рази перевищує аналогічний показник весняного строку (119,2 тис. грн). Рівень рентабельності за цих умов досягає 58,5%, тоді як при весняній посадці – лише 25,9%, що вказує на перевагу осіннього періоду як з погляду ефективності, так і з погляду прибутковості виробництва.

Отже, результати аналізу підтверджують доцільність і економічну вигідність вирощування суниці при осінньому строку висадки розсади. З огляду на сучасні виклики, зокрема коливання ринкових цін і кліматичні зміни, обґрунтований вибір строків висадки є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності ягідного виробництва загалом.

Проведений економічний аналіз довів істотну залежність урожайності, собівартості, прибутковості та рівня рентабельності вирощування суниці від строків висадки розсади. Осінній строк посадки забезпечує значно вищу врожайність (25,7 т/га), що зумовлює зростання обсягів валової продукції та загального прибутку. Незважаючи на дещо більші виробничі витрати при осінньому строку, собівартість одиниці продукції була нижчою (31,5 тис. грн/т проти 39,7 тис. грн/т при весняному висадженні), що свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Рівень рентабельності вирощування суниці при осінній висадці сягнув 58,5%, що майже у 2,3 рази перевищує аналогічний показник весняного строку (25,9%).

Осіньна висадка (серпень – вересень) забезпечує кращу адаптацію розсади до ґрунту, активне укорінення і формування генеративних бруньок до настання зимового періоду. Це сприяє ранньому вступу в плодоношення наступного року, що забезпечує вищу врожайність і, відповідно, зростання прибутковості виробництва.

Весняне висаджування (квітень – травень) обмежує тривалість вегетації в першому році вирощування, що, у свою чергу, знижує потенціал продуктивності культури. Проте при достатньому зволоженні та якісному посадковому матеріалі можливе часткове плодоношення вже в рік висадки, що позитивно позначається на рентабельності.

Використання фріго-розсади дозволяє висаджувати рослини в літній період (червень – липень), забезпечуючи зміщення терміну плодоношення на осінь. Це створює можливості для диференціації періодів реалізації продукції та отримання додаткового доходу за рахунок вищих цін поза піковим сезоном.

Оптимізація строків висаджування розсади суниці є ключовим чинником економічної ефективності виробництва. Поєднання біологічних особливостей сорту, якості посадкового матеріалу та агротехнічних умов дозволяє суттєво впливати на рівень урожайності, собівартість і прибутковість вирощування культури.

Перспективи подальших досліджень:

- поглиблення вивчення впливу кліматичних факторів на адаптивність розсади суниці при різних строках висадки в умовах конкретних регіонів;
- оцінка ефективності використання новітніх агротехнологій (наприклад, мульчування, краплинного зрошення, біостимуляторів) у поєднанні зі строками висадки;
- дослідження впливу сортових особливостей суниці на економічні показники при осінній та весняній посадці;
- аналіз варіантів збуту (свіжий ринок, переробка, експорт) залежно від строку дозрівання продукції.

Рекомендується впровадження осіннього строку висадки розсади суниці як більш економічно доцільного в умовах південних регіонів України. Необхідно закладати виробничі плантації з урахуванням можливості раннього вступу рослин у плодоношення та прогнозованої ринкової кон'юнктури. Доцільно створити інформаційно-консультаційну систему підтримки фермерів щодо вибору оптимальних строків посадки з урахуванням регіональних умов. Варто розглядати можливість диверсифікації строків висадки в межах господарства для продовження періоду збору врожаю та зниження цінових ризиків.

Список літератури

1. Кондратенко В. М., Шевченко І. В. Технологічні прийоми підвищення продуктивності суниці в умовах Лісостепу України. *Наукові праці Інституту садівництва НААН України*. 2021. № 30. С. 45-52.
2. Мельник О. М., Коваленко Н. В. Вплив агротехнічних заходів на продуктивність сортів суниці в умовах органічного землеробства. *Вісник Подільського державного університету. Серія: Сільськогосподарські науки*. 2023. Т. 31, № 1. С. 71-78.
3. Кравчук Т. М., Дяченко І. Л. Біологічні методи захисту суниці від сірої гнилі в умовах Полісся України. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 2. С. 28-35.
4. Нікітенко Ю. В., Паламарчук С. В. Оптимізація схеми посадки суниці залежно від умов вирощування в Північно-Східному Лісостепу України. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Агрономія*. 2020. 1. № 1. С. 60-67.

Шпетний В.В.

*здобувач наукового ступеня доктор філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»,*

*Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

*Науковий керівник: Турчіна С.Г., к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Управління розвитком інтелектуального потенціалу в сільськогосподарських підприємствах є важливим чинником для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та економічної ефективності на довгострокову перспективу. Зростання значення інтелектуального капіталу в агропромисловому комплексі є наслідком необхідності інтеграції сучасних технологій та управлінських підходів для адаптації до змінюваних економічних умов. Інтелектуальний потенціал дедалі частіше розглядається як важлива складова конкурентоспроможності підприємств аграрної галузі.

Практика демонструє, що темпи зростання нематеріальних активів (знань, інновацій, досвіду) значно перевищують темпи накопичення матеріальних ресурсів. Це вказує на зміщення акцентів у напрямку розвитку нематеріальних активів як основи для стабільного розвитку.

Водночас у сучасних умовах економічної нестабільності, коливань на ринку та кліматичних ризиків є суттєвий розрив між рівнем знань управлінців і вимогами аграрного сектору. Тому виникає потреба в адаптації інтелектуальних ресурсів, які мають не лише підтримувати поточну діяльність, а й сприяти довготривалому розвитку підприємств.

Процес трансформації сільськогосподарських підприємств часто відстає від темпів змін на ринку.

Важливими напрямками змін є впровадження точного землеробства, автоматизація процесів, цифровізація управління, використання аграрних інновацій, систем GPS-моніторингу та аналітики великих даних. Усе це потребує не лише технічної модернізації, а й перегляду моделей управління персоналом, впровадження нових систем мотивації, підтримки обміну знаннями в колективі та розвитку корпоративного інтелектуального середовища.

Для цього необхідно розвивати конкурентні переваги, інтегруватися у міжнародні агропродовольчі ланцюги та залучати висококваліфіковані кадри, що потребує переосмислення наявних управлінських стратегій.

Таким чином, управління розвитком інтелектуального потенціалу повинно стати пріоритетним напрямом політики сільськогосподарських підприємств, забезпечуючи необхідну гнучкість, інноваційність і стійке зростання в умовах аграрної економіки. При цьому важливо створити ефективні організаційні структури, які сприятимуть накопиченню, збереженню та трансформації знань у результативну діяльність.

Попри значну кількість досліджень, категорія інтелектуального потенціалу ще не має чіткого визначення в науковій літературі, що ускладнює її впровадження у практику. Це вимагає уточнення термінології та взаємозв'язку з поняттям «людський капітал», що дозволить створити чітку основу для подальших досліджень і практичного застосування.

Інтелектуальний капітал є реалізованою частиною інтелектуального потенціалу, яка приносить дохід і стає активом підприємства. З цього випливає, що інтелектуальний потенціал підприємства включає як фактичні, так і приховані можливості, що сприяють його конкурентним перевагам на довгострокову перспективу. Процес розвитку інтелектуального потенціалу зводиться до вдосконалення інтелектуальних ресурсів підприємства, що формує його конкурентоспроможність і стратегічні переваги.

Управління розвитком інтелектуального потенціалу передбачає забезпечення ефективного використання всіх його складових – людського, організаційного та споживчого капіталів. Важливо, щоб ці елементи не були лише адитивними, а взаємодіяли таким чином, щоб створювати синергетичний ефект, підвищуючи загальну ефективність підприємства.

Наразі, для вітчизняних сільськогосподарських підприємств характерним є недостатнє впровадження інтелектуального потенціалу, що проявляється у співвідношенні матеріальних і нематеріальних активів. Однак усе більше українських компаній усвідомлюють важливість розвитку інтелектуального потенціалу та прагнуть створювати власні стратегії для його управління. У цьому контексті важливо враховувати міжнародний досвід, зокрема практики країн США, Великобританії, Німеччини, Франції, Канади, які демонструють високий рівень ефективного використання нематеріальних активів в аграрному виробництві.

Порівняльний аналіз вітчизняних і міжнародних компаній показує, що основну увагу в управлінні інтелектуальним потенціалом приділяють розвитку людського капіталу, який є базовим елементом інтелектуального капіталу. Знання, як основа інтелектуального капіталу, формують компетенцію працівників, що включає освіту, кваліфікацію, досвід, навички та здатність діяти в різних ситуаціях. Розвиток людського капіталу передбачає безперервне навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, формування корпоративної культури, розвиток лідерських якостей, мотиваційної системи та інклюзивного підходу до управління.

Отже, ефективне управління розвитком інтелектуального потенціалу сільськогосподарських підприємств є ключовою умовою для підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційної активності та стабільності в умовах змінюваного ринкового середовища.

Підприємства, які здатні перетворювати знання, досвід і креативність своїх працівників на практичні рішення, отримують стійкі стратегічні переваги. Актуальність даного підходу посилюється з урахуванням глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та необхідності швидкої адаптації до викликів аграрного ринку. Формування системи управління інтелектуальним потенціалом, що базується на взаємодії людських, організаційних і соціальних ресурсів, є перспективним напрямом розвитку агропідприємств в Україні.

У цьому контексті важливим є використання цілісного механізму управління розвитком людського капіталу, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики часу. Такий механізм передбачає:

- перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації до системи безперервної професійної підготовки персоналу;
- забезпечення гнучкості системи шляхом формування необхідних компетенцій персоналу відповідно до бізнес-цілей підприємства;
- гарантування якості навчання через відкритість і прозорість освітнього процесу;
- тісний зв'язок між рівнем знань працівника та його кар'єрним зростанням, що створює ефективну систему мотивації, спрямовану як на розвиток організації, так і на самореалізацію працівників.

Запропонована цілісна система управління розвитком людського капіталу відповідає сучасним вимогам, що дає змогу раціонально вирішувати ключові завдання, досягати поставлених бізнес-цілей, трансформуючи поточне управління персоналом у стратегічне

управління людськими ресурсами. Такий підхід створює передумови для побудови ефективної системи управління кар'єрою, підтримки професійного розвитку працівників, зростання їхньої лояльності до компанії та підвищення загальної результативності підприємства.

Цілісна система управління розвитком людського капіталу виступає важливим елементом алгоритму управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств. Цей алгоритм складається з послідовності мікрозавдань, реалізація яких дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення на всіх етапах управління, забезпечуючи посилення ролі людського капіталу як основи сталого економічного зростання та стратегічного розвитку агропромислового комплексу.

Список літератури

1. Хаврова К. С. Інтелектуалізація діяльності – основа розвитку підприємства. *Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2018. № 1 (68). С. 23-30.

Секція: БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
Section: BUSINESS ANALYTICS AND ECONOMIC SECURITY

Atefeh Parandavar

*Department of Urban Planning,
Shiraz University,
Shiraz, Iran*

Ali Soltani

*Healthy Communities, FHMRI,
Flinders University,
Bedford Park, Adelaide, Australia*

Razie Banitalebi Dehkordi

*Department of Urban Planning,
Shiraz University,
Shiraz, Iran*

**A SHORT REVIEW OF PROXIMITY EFFECTS: HOW RAIL STATIONS SHAPE
RESIDENTIAL VALUES GLOBALLY**

Abstract. This paper examines the multifaceted relationship between rail transportation infrastructure and residential property values through a systematic review of global studies published between 2016 and 2024. Using bibliometric analysis with VOSviewer, we identify four key research clusters: (1) hedonic modeling approaches, (2) transit proximity effects, (3) housing price trends, and (4) location dynamics. Findings reveal that rail systems generally confer a 4-20% price premium to nearby properties, with effects peaking within 500 meters of stations and varying by transit type (e.g., heavy rail > light rail), urban density, and local amenities. However, negative externalities like noise pollution and crime occasionally offset benefits, particularly in single-family housing markets. Geographically, 68% of studies focus on China, the U.S., and Europe, highlighting a research gap in developing economies. Methodologically, hedonic price models dominate the literature, though results exhibit heterogeneity due to differing variable specifications (e.g., distance metrics, control factors). The study underscores the importance of context-sensitive transit-oriented development policies and identifies three critical future research directions: (1) longitudinal analyses of gentrification impacts, (2) integration of socioeconomic equity metrics, and (3) machine learning applications to improve predictive accuracy. These insights aim to guide policymakers in optimizing rail investments for both economic value creation and inclusive urban growth.

Key words: Rail Transportation; Property Values; Hedonic Pricing Model; Transit-Oriented Development (TOD); Urban Accessibility; Spatial Econometrics.

1. Introduction

Many cities grapple with challenges such as traffic congestion, air pollution, and haphazard urban expansion driven by rapid population growth. The development or expansion of high-speed rail systems presents a viable solution to mitigate these issues, offering fast, efficient, and environmentally sustainable transportation. By minimizing pollution, concentrating growth in targeted areas, and optimizing energy use, rail systems enhance urban livability. These benefits encourage residents to live near transit hubs while stimulating public and private investment (Mulley et al., 2016).

The global surge in urbanization has profound implications for metropolitan areas. Improved rail accessibility can alleviate affordable housing shortages by enhancing connectivity for suburban and rural residents, providing better access to employment opportunities, and making these areas

more appealing to families. The concept of accessibility is multifaceted, with varying definitions and operational approaches. Enhanced transit access influences household decisions regarding residential and occupational locations, facilitating relocation and economic mobility.

Research on the relationship between accessibility and property prices has produced mixed findings, largely due to differences in transportation systems. Urban rail networks are linked to reduced air pollution, noise levels, traffic accidents, and road congestion. Additionally, rail infrastructure projects improve regional connectivity, expand mobility options, and lower transportation costs (Cengiz & Celik, 2019). Given these advantages, demand for such improvements should theoretically translate into a price premium that buyers or renters are willing to pay.

Investments in transport infrastructure, particularly rail systems, significantly enhance accessibility (Forouhar & Lierop, 2021; Kashkooli et al., 2024). Empirical studies have examined the impact of railway station proximity on property values across different temporal and spatial contexts, confirming that housing prices vary considerably depending on station location and distance. Furthermore, the effect on real estate values differs during the planning, construction, and operational phases, as well as over time due to changes in service efficiency (Dai et al., 2016; Soltani et al., 2021).

Property prices consist of two components: the value of the structure itself and the underlying land value. According to bid-rent theory, improved accessibility increases the desirability of properties near railway stations compared to those equidistant from the central business district (CBD) but farther from transit hubs. This heightened demand drives up housing prices (Forouhar & Lierop, 2021; Roohani Qadikolaei et al., 2024).

2. Literature Review

Extensive academic research has explored the relationship between rail transport infrastructure-particularly the presence and introduction of new stations-and real estate values (Camins-Esakov et al., 2017). Findings generally indicate a positive influence, though outcomes vary spatially and temporally. With the rapid global expansion of rail networks in recent years, this topic has gained significant scholarly attention, focusing primarily on whether rail transit generates a value-added effect for nearby properties and how this effect fluctuates across different contexts. Table 1 details some sample studies from the literature.

Rail transportation systems typically enhance property values, but the magnitude and nature of this impact depend on various factors. Zhong et al. (2021) found that in Los Angeles, proximity to rail stations benefits multi-family housing while negatively affecting single-family homes, with residents showing stronger support for heavy rail over light rail services. Similarly, studies in Minnesota revealed a positive price premium for properties within half a mile of railway stations (Pilgram & West, 2018). However, exceptions exist where rail services yield no discernible benefits. For instance, Ransom (2023) observed that light rail services in Seattle, Washington, provided minimal value uplift for nearby properties. Boz's analysis highlights the complexity of these relationships, noting that while stations reduce travel time for residents, they may also introduce noise pollution and higher crime rates. International studies corroborate these mixed findings. Gallo (2018) reported that high-frequency subway lines in Naples, Italy, positively influenced property values, whereas subway and bus lines had negligible effects. Martinez and Viegas (2018) documented similar positive impacts in Lisbon, Portugal. Li et al. (2024) identified a non-linear relationship between subway access and housing prices, a pattern also observed in Houston. A comparative study of Houston and Shanghai by Penn et al. (2014) reinforced the overall positive influence of rail transit.

Conversely, some research highlights negative effects, primarily due to noise disturbances. In Athens, Greece, a dual pricing model using ordinary least squares and spatial econometrics found that metro, tram, and suburban rail stations boosted housing prices, whereas municipal power stations, national railway hubs, airports, and ports had adverse effects due to noise pollution (Shi &

Fu, 2020). Studies in Beijing and Shanghai further demonstrated that the positive impact of rail transit diminishes with distance from stations. Bohman and Nilsson (2018) examined rail lines' effects on property prices using hedonic price models and two-step spatial regression, revealing significant variations across price segments. The price premium was most pronounced near urban train stations in lower-priced housing markets. Larsen (2006) emphasized global disparities in transportation demand, with neighborhood-level data indicating that population density negatively affects property prices, while municipal population size exerts a positive influence (Bohman & Nilsson, 2016).

Recent experimental studies reveal dramatic variability in rail transit's impact on residential values, ranging from substantial appreciation to marginal or even negative effects—sometimes with contradictory results within the same city. Given the lack of a consistent relationship between station proximity and property value, researchers have sought to identify determinants of these heterogeneous outcomes (Soltani et al., 2023).

Hedonic pricing models provide a robust methodological framework for estimating housing prices, grounded in consumer demand theory. This approach posits that goods are valued based on their composite characteristics, and consumers make purchasing decisions by evaluating these attributes relative to price (Soltani & Lee, 2024). In the context of real estate, a residential property's value can be decomposed into its intrinsic base value and the incremental contributions of its individual features (e.g., location, accessibility, amenities). The primary objective of hedonic modeling is to quantify the marginal impact of each attribute, isolating how specific factors influence overall property prices.

Widely applied in real estate economics, the hedonic price model analyzes the relationship between heterogeneous property characteristics and market prices. Specifically, it evaluates how variables such as transport accessibility, environmental quality, and physical attributes correlate with land values (Soltani et al., 2022). By comparing prices of properties with similar features but differing in key attributes (e.g., proximity to transit), researchers can derive implicit valuations for specific characteristics (Berawi et al., 2018). This model is particularly useful for assessing the impact of public transportation infrastructure on residential property values. By controlling for confounding variables, it isolates the premium (or discount) associated with transit accessibility (Zhang et al., 2021).

Table 1. Sample studies from the literature

Author(s)	Year	Title	Methodology	Key Variables	Main Findings	Policy Implications	Geographic Focus	Sample Size / Scope
Xuezhen Dai, Xin Bai, Min Xu	2016	The influence of Beijing rail transfer stations on surrounding housing prices	Hedonic pricing model	- Distance to transfer stations - Property characteristics	Significant premium for properties near transfer stations (vs. non-transfer stations)	Highlights cost-benefit differences between transfer/non-transfer stations	Beijing, China	5,000+ residential transactions
Corinne Mulley, Chi-Hong Tsai, Liang Ma	2016	Does residential property price benefit from light rail in Sydney?	Spatial econometrics	- Distance to LRT - Property type	0.5% price decrease per 100m from LRT stations; negative premium within 100m	Supports transit-oriented development (TOD) policies	Sydney, Australia	15-year sales data
Helena Bohman, Désirée Nilsson	2016	The impact of regional commuter trains on property values: Price segments and income	Quantile regression	- Income levels - Distance to stations/highways	Negative price effects near highways; strongest impact on lower-price segments	Suggests equitable transit planning for all income groups	Sweden (National)	200,000+ properties

Continuation of Table 1

Author(s)	Year	Title	Methodology	Key Variables	Main Findings	Policy Implications	Geographic Focus	Sample Size / Scope
Mohammed Ali Berawi et al.	2018	Forecasting the Land Value around Commuter Rail Stations using Hedonic Price Modeling	Hedonic model + GIS	- Station proximity - Land use	Land values peak within 500m of stations; 15-20% premium	Informs land-use zoning near transit	Jakarta, Indonesia	1,200 land parcels
Elif Can Cengiz H, Murat Celik	2019	Investigation of the impact of railways on housing values; the case of Istanbul, Turkey	Hedonic regression	- Air/distance ratio - Property age	1.2% price drop per 100m from stations; older units depreciate faster	Supports station-area revitalization programs	Istanbul, Turkey	8,000 apartment sales
Wenjie Wu et al.	2020	Impacts of rail transit access on land and housing values in China: a quantitative synthesis	Meta-analysis	- Population density - Job accessibility	Rail expansion most cost-effective in dense, job-rich corridors	Prioritizes transit investments in high-demand corridors	China (Multi-city)	32 studies synthesized
Bo Zhang et al.	2021	Estimating the Impacts of Proximity to Public Transportation on Residential Property Values	Hedonic price model	- Transit mode (bus/rail) - Neighborhood SES	Rail proximity adds 4-7% premium; bus access shows minimal effect	Differentiates value capture potential by transit type	Connecticut, USA	25,000 properties

Source: the authors

3. Methodology and Bibliometric Analysis

A comprehensive collection of articles published between 2016 and 2024 was assembled, with selection criteria based on this timeframe. The VOSviewer software was employed to generate co-occurrence network maps of the research domain, enabling visualization of thematic relationships.

Keyword Network Analysis

As illustrated in *Figure 1 A*, the analysis revealed:

- 353 keywords clustered into four distinct groups
- 1,505 links (connections between keywords)
- Circle size in the visualization corresponds to the frequency of keyword occurrence

Cluster 1 (Red): Housing Market and Hedonic Analysis

This cluster demonstrates strong associations between:

- Hedonic pricing models
- Regression analysis (linear/spatial)
- Numerical modeling
- Housing market dynamics
- Price valuation

Key linkages: Housing prices ↔ Hedonic model ↔ Numerical modeling ↔ Linear regression.

Cluster 2 (Green): Housing Prices and Transit Impact

Analysis reveals:

- Clear correlation between hedonic modeling outputs and urban rail transit proximity
- Demonstrated effects of railway infrastructure on housing costs

Cluster 3 (Blue): Housing Cost Trends

Dominant themes:

- Sustained price increases in housing markets
- Growing measurable impact of rail transit on valuation

Cluster 4 (Yellow): Property Markets and Location Dynamics

Key findings:

- Hedonic models show strong relationship with:
 - Residential location factors
 - Market price fluctuations
- Both standard and linear regression models confirm:
 - Location-dependent price effects
 - Upward cost trajectories near transit

Geographic and Author Contributions

Primary research regions (per Figure 1 B):

1. China
2. Spain
3. Hong Kong
4. United States

Most prolific authors (per Figure 1 B):

1. Geoghegan (highest publication count)
2. Bayer P
3. Tirvanen I

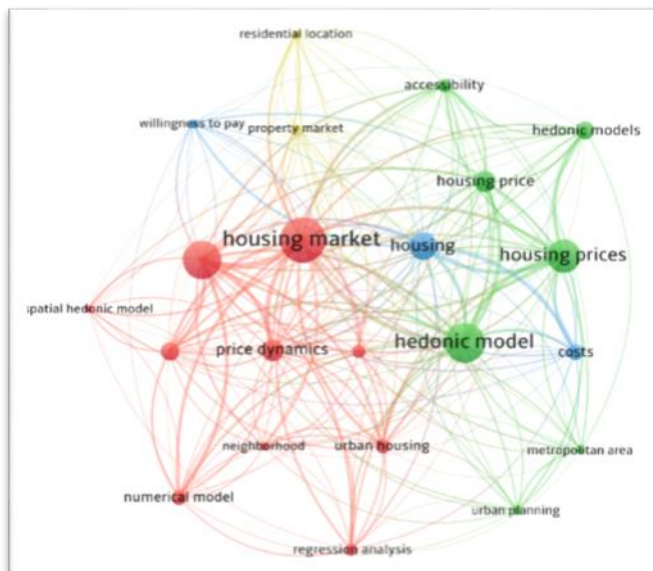


Fig. 1. A) Clustering of keywords;

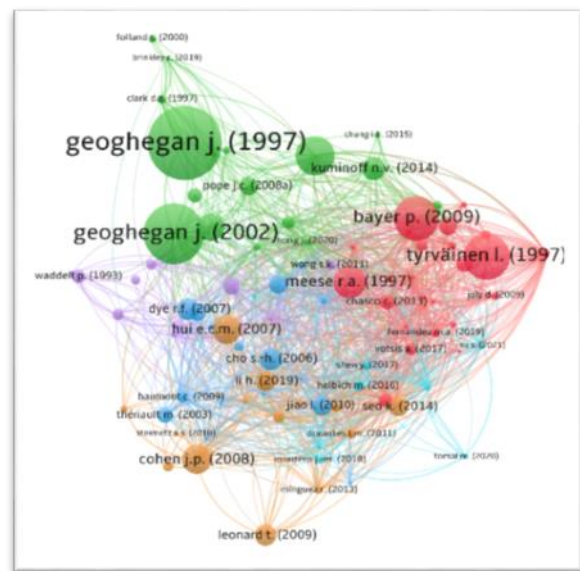


Fig. 1. B) Authors' network, Source: the authors

4. Conclusion

The comprehensive analysis of rail transportation's impact on property values reveals a complex but generally positive relationship, shaped by factors such as proximity to stations, transit type, and local urban dynamics. Empirical evidence from global case studies demonstrates that rail systems enhance accessibility, reduce congestion, and stimulate economic activity, often translating into property value premiums-particularly in high-demand urban corridors (Soltani et al., 2023).

However, outcomes vary significantly across contexts, with some studies reporting negative effects due to noise, crime, or overdevelopment. The application of hedonic pricing models has proven instrumental in isolating these effects, confirming that rail proximity influences housing prices non-linearly, with the strongest premiums observed within 500 meters of stations. These findings underscore the potential of transit-oriented development (TOD) to address housing affordability challenges while promoting sustainable urban growth, provided policies are tailored to local conditions (Abdi and Soltani, 2022).

Despite these insights, the relationship between rail transit and property values remains context-dependent, influenced by regional economic conditions, urban density, and transportation alternatives. The bibliometric analysis further highlights the dominance of research focused on China, the U.S., and Europe, with recurring themes like hedonic modelling, housing markets, and spatial regression. This collective body of work not only validates the role of rail infrastructure in shaping real estate markets but also emphasizes the need for nuanced, data-driven policymaking to maximize benefits for diverse stakeholders.

This study's scope is constrained by several limitations, including geographic biases in the literature (e.g., underrepresentation of developing regions) and methodological disparities across studies (e.g., varying definitions of "proximity" or "accessibility"). Additionally, most research focuses on short-term price effects, neglecting longitudinal impacts of rail systems on neighbourhood evolution.

Future studies should address these gaps by:

- 1) expanding geographic coverage to include rapidly urbanizing regions in Africa and South America;
- 2) integrating dynamic variables like climate resilience and gentrification pressures into hedonic models;
- 3) employing advanced techniques (e.g., machine learning or agent-based modelling) to predict long-term effects of transit investments.

Further exploration of social equity implications-such as displacement risks for low-income residents-would also enrich policy discourse. By addressing these dimensions, researchers can provide more holistic guidance for urban planners navigating the trade-offs between transit expansion and inclusive development.

Declaration: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Abdi MH, Soltani A. Which fabric/scale is better for transit-oriented urban design: Case studies in a developing country. *Sustainability*. 2022 Jun 15;14(12):7338.
2. Forouhar A, van Lierop D. If you build it, they will change: Evaluating the impact of commuter rail stations on real estate values and neighborhood composition in the Rotterdam–The Hague metropolitan area, the Netherlands. *Journal of Transport and Land Use*. 2021;14:949-973.
3. Berawi MA, Suwartha N, Gunawan G, Miraj P. Forecasting the Land Value around Commuter Rail Stations using Hedonic Price Modeling. *International Journal of Technology*. 2018;9(5):1020-1031.
4. Bohman H, Nilsson D. The impact of regional commuter trains on property values: Price segments and income. *Journal of Transport Geography*. 2016;56:102-109.
5. Camins-Esakov J, Vandegrift D. Impact of a light rail extension on residential property values. *Research in Transportation Economics*. 2017;66:1-8.
6. Cengiz HC, Celik M. Investigation of the impact of railways on housing values; the case of Istanbul, Turkey. *Transport Development and Integration*. 2019.
7. Dai X, Bai X, Xu M. The influence of Beijing rail transfer stations on surrounding housing prices. *Habitat International*. 2016;56:1-10.

8. Gallo M. The impact of urban transit systems on property values: A model and some evidences from the city of Naples. *Journal of Advanced Transportation*. 2018;2018(1):1767149.
9. He SY. Regional impact of rail network accessibility on residential property price: Modelling spatial heterogeneous capitalization effects in Hong Kong. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2020;12:244-263.
10. Kashkooli HN, Hajipoor K, Arasteh M, Soltani A. The impact of subway station proximity on apartment prices in Shiraz. *Transportation in Developing Economies*. 2024;10(2):16.
11. Li P, Chen X, Lu W, Wang H, Yu L. Built Environment's Non-Linear Impact on Subway Passenger Flow Through Improved Interpretable Machine Learning. *Transportation Research Record*. 2024;03611981241287535.
12. Martínez LM, Viegas JM. The value capture potential of the Lisbon Subway. *Journal of Transport and Land Use*. 2012;5(1):65-82.
13. Mulley C, Tsai CH, Ma L. Does residential property price benefit from light rail in Sydney? *Transportation Economics*. 2016;32:1-8.
14. Pan Q, Pan H, Zhang M, Zhong B. Effects of rail transit on residential property values: Comparison study on the rail transit lines in Houston, Texas, and Shanghai, China. *Transportation Research Record*. 2014;2453(1):118-127.
15. Pilgram CA, West SE. Fading premiums: The effect of light rail on residential property values in Minneapolis, Minnesota. *Regional Science and Urban Economics*. 2018;69:1-10.
16. Ransom MR. The effect of light rail transit service on nearby property values. *Journal of Transport and Land Use*. 2018;11(1):387-404.
17. Roohani Qadikolaei M, Hatami Y, Nikmard Namin S, Soltani A. Spatial heterogeneity in housing price-transaction ratios: A historical analysis of Tehran. *International Journal of Housing Markets and Analysis*. 2024.
18. Shi D, Fu M. How does rail transit affect the spatial differentiation of urban residential prices? A case study of Beijing subway. *Land*. 2022;11(10):1729.
19. Soltani A, Goodarzi M, Soltani Z, Jazi FF. The future of Iranian social housing: A regional governance challenge. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2024;66:1-26.
20. Soltani A, Heydari M, Aghaei F, Pettit CJ. Housing price prediction incorporating spatio-temporal dependency into machine learning algorithms. *Cities*. 2022;131:103941.
21. Soltani A, Lee CL. The non-linear dynamics of South Australian regional housing markets: A machine learning approach. *Applied Geography*. 2024;166:103248.
22. Soltani A, Pettit CJ, Heydari M, Aghaei F. Housing price variations using spatio-temporal data mining techniques. *Journal of Housing and the Built Environment*. 2021;36:1199-1227.
23. Soltani A, Zali N, Aghajani H, Hashemzadeh F, Rahimi A, Heydari M. The nexus between transportation infrastructure and housing prices in metropolitan regions. *Journal of Housing and the Built Environment*. 2024;39(2):787-812.
24. Soltani A, Zali N, Mirzaei R, Heydari M, Rahimi A, Hamidi A. Multilevel impacts of urban amenities on housing price in Tehran, Iran. *Journal of Urban Planning and Development*. 2023;149(4):05023028.
25. Wu W, Zheng S, Wang B, Du M. Impacts of rail transit access on land and housing values in China: a quantitative synthesis. *Transport Reviews*. 2020.
26. Zhang B, Li W, Lownes N, Zhang C. Estimating the Impacts of Proximity to Public Transportation on Residential Property Values: An Empirical Analysis for Hartford and Stamford Areas, Connecticut. *International Journal of Geo-Information*. 2021.

Beda O.I.

*PhD (Economics), Associate Profesor of the
Department of Economic and Management,
Technical University of Moldova,
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)*

ANALYSING THE USE OF BANK CARDS IN THE RM AND EU COUNTRIES

Our country's banking system is developing rapidly, and of course this process is directly influenced by digitalization. Not so long ago, cash payments were the centre of attention. Nowadays, systems of non-cash forms of payment, namely bank cards, internet banking, fast payment systems, etc. are becoming increasingly popular.

At present, the desire to create a unified payment space and, accordingly, the choice of electronic payment instruments is, in fact, a modern trend in all countries. Modern economy cannot function in conditions of efficiency without an integral and stable banking system, the role and functions of banks are constantly expanding, in the context of globalisation of the national economy.

Thus, the banking system of Moldova can be considered more advanced than other sectors of the economy in the process of transition to a market economy, it tends to adapt to the new major transformations that have taken place over the last two decades in the technical, commercial and legislative spheres, striving at the same time to achieve international banking standards.

Nowadays, at a time when the consumer market is experiencing a constant demand for new, innovative, fast and convenient products, including in the market of banking products, there is a need to constantly introduce technologies that solve and turn this problem. market to create at least a temporary balance between customer demand and bank supply. The main pillar of the universal range of banking products, which is always subject to technological change, the most common banking instrument worldwide, is the bank card.

To win the trust of customers, it is not enough to offer them only traditional services. It is necessary to change forms and methods of service, expand service capabilities, and provide comprehensive banking services.

In an extremely competitive retail market, there is a need to find new solutions to adapt to the changing technological infrastructure.

For Moldovan banks, the issue of providing the population with a complex range of non-cash payment services is very relevant. In recent years, in the banking activity of the Republic of Moldova, such type of banking services as issuance and servicing by means of plastic cards has aroused great interest. Taking into account the fact that the bank card is the payment instrument that meets the greatest number of users in the context of its use in various operations, commercial banks endeavor to present the products and services of this product as attractive as possible.

The high degree of utilization is largely due to technical parameters such as: high level of security, speed of processing various transactions, security of money placement, high level of technology. In this context, this product becomes much more attractive as it develops technologically.

The relevance of the topic is also determined by the need of a commercial bank in the constant promotion of new banking services and products. Currently, all commercial banks operate in conditions of increased risk due to the crisis in the economy, instability of the political situation and inflation.

The position of banking products and services in the market, determination of market niche and target segments, use of means of promotion and stimulation of their sales, the need for diversification are the problems associated with bank marketing. Any new technology introduced through the banking system is subsequently demanded by the consumer. Thus, banks are constantly

modernising and improving products related to bank cards, including licensed banks from the Republic of Moldova.

The bank card has become one of the most accessible and universal means of payment. Card banking represents a significant profit potential for banks that implement and manage integrated card programmes. Taking into account the constant concern of banking companies from the Republic of Moldova to modernise their activity and to implement global methods of work at the level of payments in our country, it goes without saying that card payments will soon become an everyday reality.

The bank card, as one of the most demanded and widely used banking services, becomes the object of constant attention and innovation on the part of issuing banks. Banks are constantly endeavouring to apply new technologies, visions and development strategies to their bank cards. This allows the bank to achieve a high ranking among bank card issuers both in the Republic of Moldova and in EU countries.

Over the past decades, bank cards have continued to develop both locally and globally. Especially highly developed countries are successfully integrating this instrument into their economic structures. Compared to the domestic market, on an international level the development of the card as a means of payment has always been more attractive.

Therefore, bank card transactions play an important role in the economy, especially in commerce, in most countries of the world, especially highly developed countries, where the use of the card has almost become a standard for most purchases and its absence seems unthinkable.

The use of bank cards, both nationally and internationally, is driven by a number of factors, both internal and external. Practically all technologies and methodologies related to card operations and already implemented in the payment system of the Republic of Moldova have been successfully applied and tested in the European Union countries.

Among the factors contributing to the use of cards in the national banking system are legislative norms, the level of financial literacy of the population, government support, the number and quality of electronic payment issuers, and other external factors.

Highly developed countries introducing new technologies are a kind of testing ground for them. Once these technologies are implemented, their strengths and weaknesses become evident. Thus, the licensed banks of the Republic of Moldova have the possibility to make an informed choice of technologies based on fundamental analysis, application of prudential rules and regulatory framework in terms of legislation, ensuring high functionality with minimum risk both for the bank and for the bank cardholders - bank clients.

Thus, international experience not only contributes to the implementation of technologies in the Republic of Moldova, but also forms general principles and perceptions of this experience. Due to the late development of the economy and the period of transition to a market model in the Republic of Moldova, the implementation of bank cards as a payment instrument started slowly and with difficulty. The process was less dynamic compared to the European Union countries. However, the favourable experience gained in Europe became an incentive for Moldovan society and the banking system to accelerate the implementation of bank cards among the population.

Analysing table 1, we can see that the percentage of the number of debit cards in the Republic of Moldova compared to the European Union in 2021 is 46,09%. This means that the number of debit cards in the Republic of Moldova is significantly lower than in the European Union countries.

This means that the number of debit cards in the Republic of Moldova is significantly lower than in the European Union countries. Such a low value may indicate an underdeveloped banking infrastructure and low popularity of debit card use among the population of the Republic of Moldova compared to European countries. This may be due to the peculiarities of economic development, the level of financial literacy of the population and accessibility of financial services.

In order to increase this indicator and improve the level of accessibility of financial services in the Republic of Moldova, additional measures may be required to develop the banking

infrastructure, conduct information campaigns on the benefits of using debit cards and improve the financial literacy of the population.

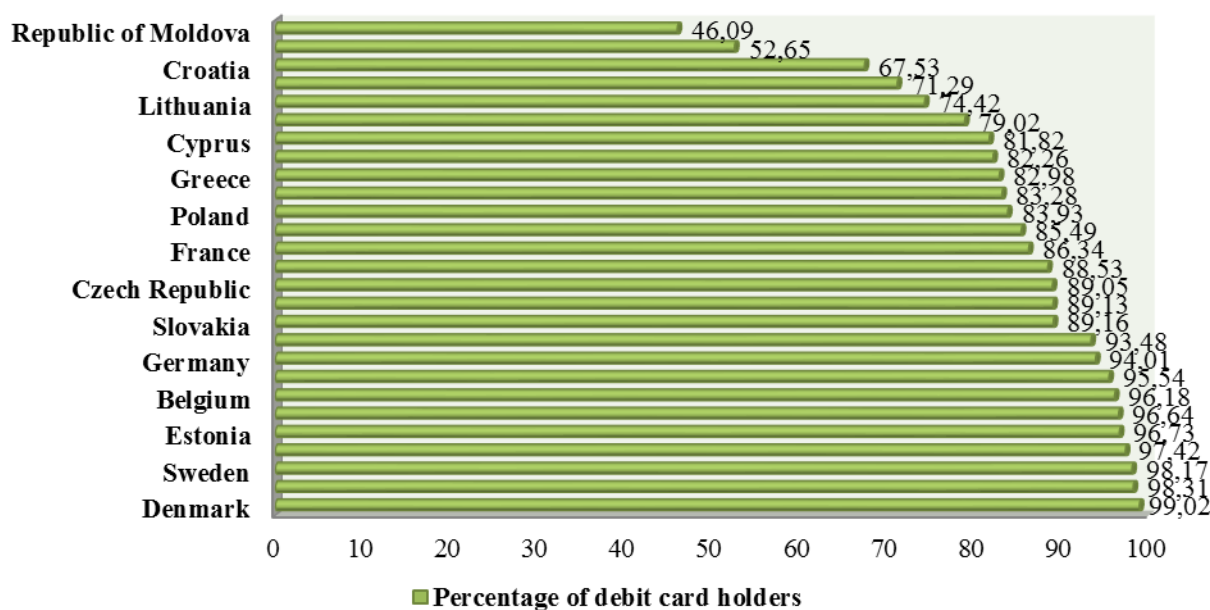


Fig. 1. Percentage of citizens holding debit cards in the Republic of Moldova compared to the European Union in 2023

Source: Developed by the author on the basis of: [2]

If we analyse directly the number of ATMs per 100,000 inhabitants among European countries, we observe the dominance of Portugal, Austria and Croatia.

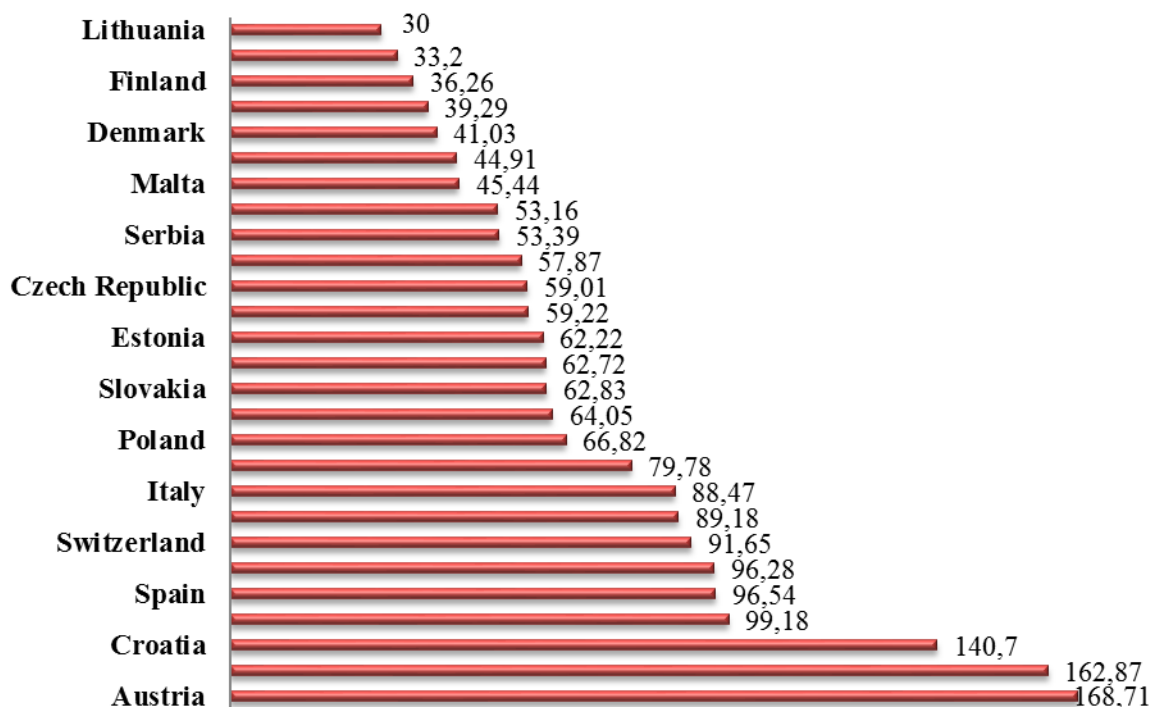


Fig. 2. Number of ATMs per 100,000 population in the Republic of Moldova compared to the European Union, 2023

Source: Developed by the author on the basis of: [2].

The number of ATMs per 100,000 inhabitants is one of the indicators of accessibility of financial services for the population. A higher number of ATMs is usually associated with better access to financial services such as cash withdrawals, bill payments and fund transfers.

Countries with higher levels of development, such as Austria, Croatia and Portugal, tend to have a higher number of ATMs per capita. This may be due to the more developed banking infrastructure and demand for financial services in these countries.

While countries with lower levels of development, such as Lithuania, the Netherlands and Finland, have fewer ATMs per 100,000 people. This may indicate a lower demand for financial services or limitations in the banking infrastructure.

The Republic of Moldova also has a relatively low number of ATMs per 100,000 people, which may indicate the limited access to financial services in the country and the need for further development of banking infrastructure to improve the availability of financial services to the population.

Table 1. Number of performed transactions depending on the type of cards in RM 2021-2023

Card types	2023	2022	2021
Debit card	179 305 350	135 348 286	98 216 749
Credit card	3 716 419	3 515 622	3 344 424
Share of credit cards	2,07	2,60	3,41
Total non-cash transactions	183 021 769	135 863 908	101 561 173

Source: Developed by the author on the basis of: [1]

The total number of non-cash transactions in the Republic of Moldova from 2021 to 2023 increases every year, indicating an increase in the popularity of non-cash payments in the country.

We can see a significant increase in the number of debit card transactions from 2021 to 2023. This could indicate an increase in the number of bank customers using debit cards or an increase in the activity of current debit card holders.

It is noted that despite the continuous growth in the number of credit card transactions, their share in the total volume of bank card transactions is slightly decreasing and is less than 4%.

The number of credit card transactions is also growing, but to a lesser extent compared to debit cards. However, the share of credit cards declines over time, which may indicate a preference of debit card users or a change in banks' strategy.

It is important to note that the share of credit cards declines from 2021 to 2023, which could be a consequence of changes in consumer preferences or a reaction to changes in the economic environment or in the banking sector.

Thus, the economic model indicates an increase in the popularity of non-cash transactions in the Republic of Moldova, mainly due to the growth in the number of debit card transactions.

In conclusion, bank cards, which have become the main payment instrument, are an indicator of diversification due to the spread of electronic payments. This process indicates the introduction of a new, efficient, transparent and convenient payment method in civil society.

A payment method that leads to the standardisation of society according to certain criteria, namely the education of the population about banking and the services provided by this system.

References

1. Policy on the supervision of the payment system in the Republic of Moldova, approved by VCE NBM No. 299 of 27.10.2016;
2. www.bnm.md – NBM's official website;
3. TheGlobalEconomy.com

Oliinyk N.

*Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security,
Kherson National Technical University,
Kherson – Khmelnytskyi, Ukraine*

Lebedenko N.

*student,
Major: Finance,
Webster Geneva Campus,
Bellevue, Switzerland*

Lebedenko A.

*student,
Oxford Sixth Form College,
Oxford, United Kingdom*

ANALYSIS OF THE IMPACT OF WAR ON THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF DANONE KREMEZ PrJSC)

The full-scale military aggression of the russian federation has had a negative impact on the competitiveness of domestic enterprises. Thus, a survey of 372 representatives of Ukrainian business conducted by the Prozorro organization revealed that 41% of businesses have not changed anything in their operations since the beginning of the russian invasion of Ukraine; 34% had to lay off some employees, reduce salaries and introduce vacations; 19% of businesses closed production, offices, and shops; 5% of surveyed businesses completely stopped operations; 4% mastered new types of activities (Fig. 1).

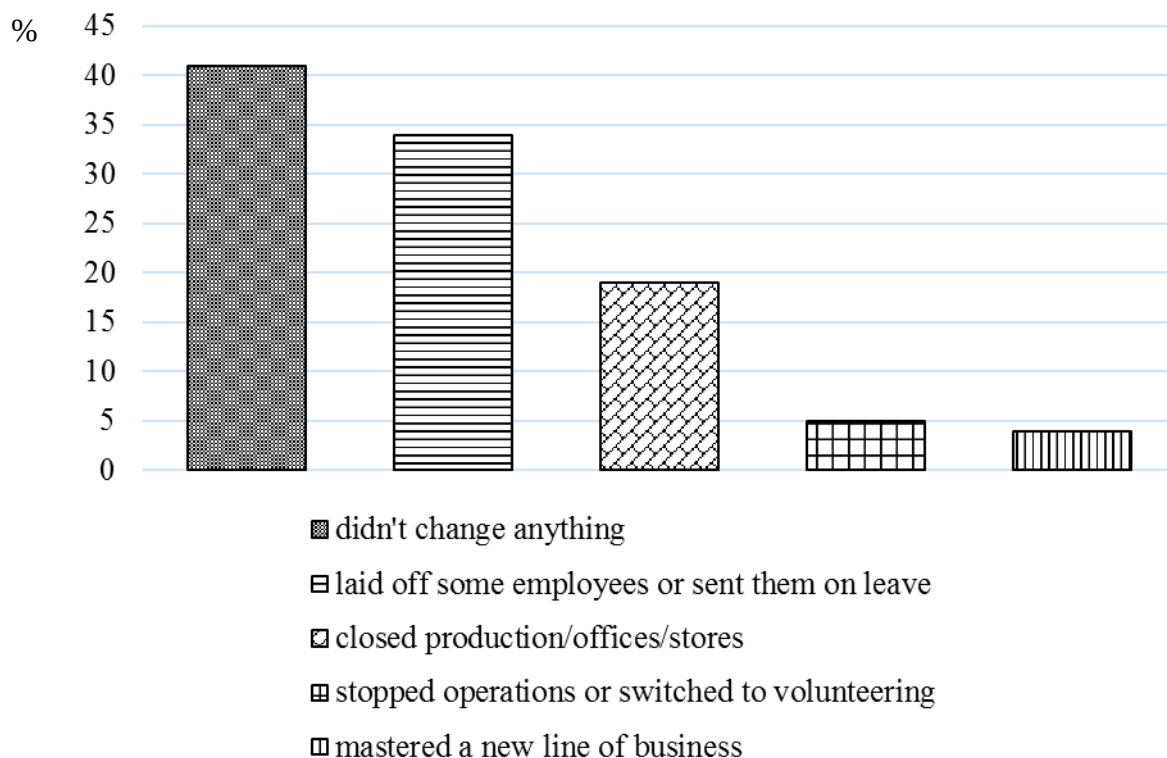


Fig. 1. Changes in business activities since the beginning of the rf invasion
Source: built by the authors based on [1]

Let's analyze the impact of a full-scale war on the company's performance on the example of Danone Kremez PrJSC.

The principal activity of Danone Kremez PrJSC is milk processing, butter and cheese production (KVED 10.51). The production facilities of Danone Kremez PrJSC are located in Kremenchuk, Poltava region. The main product brands of Danone Kremez PrJSC are Prostonashe, Activia, Danone, Danissimo and Veselyi Pastushok.

The main economic indicators of the enterprise Danone Kremez PJSC are systematized according to the financial statements of the enterprise [2-3] and analyzed in Table 1.

Table 1. Key economic indicators of Danone Kremez PrJSC

Indicators	Year			Deviations			
	2021	2022	2023	absolute, k UAH		growth rate, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Net income, k UAH	1,758,860	1,564,507	2,085,639	-194,353	521,132	-11.05	33.31
Cost of products sold, k UAH	1,718,549	1,560,222	1,978,153	-158,327	417,931	-9.21	26.79
Gross profit, k UAH	40,311	4,285	107,486	-36,026	103,201	-89.37	2408.42
Other operating income, k UAH	9,967	7,047	43,284	-2,920	36,237	-29.30	514.22
Administrative expenses, k UAH	44,196	45,642	51,186	1,446	5,544	3.27	12.15
Selling expenses, k UAH	7,805	9,370	12,551	1,565	3,181	20.05	33.95
Other operating expenses, k UAH	62,561	79,192	75,632	16,631	-3,560	26.58	-4.50
Financial result from operating activities:							
- profit, k UAH	-	-	11,401	0	11,401	-	-
- loss, k UAH	64,284	122,872	-	58,588	-122,872	91.14	-100
Other financial income, k UAH	11,933	13,292	374	1,359	-12,918	11.39	-97.19
Other income, k UAH	690	6,239	-	5,549	-6,239	804.20	-100

Continuation of Table 1

Indicators	Year			Deviations			
	2021	2022	2023	absolute, k UAH		growth rate, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Financial expenses, k UAH	17,877	35,048	339	17,171	-34,709	96.05	-99.03
Other expenses, k UAH	40	22,158	34,231	22,118	12,073	55295.00	54.49
Financial result before taxation:							
- profit, k UAH	-	-	-	-	-	-	-
- loss, k UAH	69,578	160,547	22,795	90,969	-137,752	130.74	-85.80
Income from income tax, k UAH	12,382	-	3,716	-12,382	3,716	-100	-
Income tax expense, k UAH	-	16,045	-	16,045	-16,045	-	-100
Net financial result:							
- profit, k UAH	-	-	-	-	-	-	-
- loss, k UAH	57,196	176,592	19,079	119,396	-157,513	208.75	-89.20

Source: calculated by the authors according to [2-3]

It is established that the plant of Danone Kremez PJSC did not cease its operations in 2022, 2023, or 2024.

Starting from February 24, 2022, the normal operations of Danone Kremez PrJSC were disrupted by the beginning of aggressive actions by Russia against Ukraine, which led to the introduction of martial law on February 24, 2022, in accordance with the Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 64/2022 "On the introduction of martial law in Ukraine". However, the Danone Kremez plant did not cease operations in 2022, 2023 or 2024.

Analyzing the data presented in Table 1, we can conclude that in 2022, compared to 2021, almost all the key performance indicators of Danone Kremez PrJSC deteriorated. However, in 2023, compared to 2022, there is a positive trend in changes in the main indicators.

The dynamics of sales volumes and their growth rates for the entire enterprise of Danone Kremez PJSC in the period from 2019 to 2023 are shown in Figure 2.

A graphical representation of sales volumes by the main brands of Danone Kremez PrJSC is shown in Figure 3.

Figure 3 shows that Danone Kremez PrJSC experienced changes in its product range in 2022. This was due to the suspension of the plant, which is located in Kherson, due to the occupation of the city in 2022 and active hostilities in the Kherson region in 2023-2024.

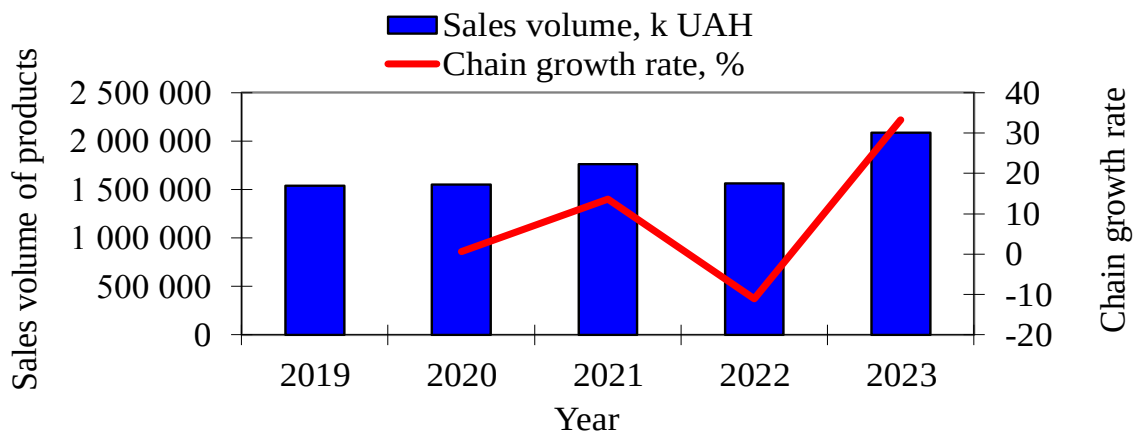


Fig. 2. Dynamics of sales volumes and their growth rates in the whole enterprise of Danone Kremez PJSC in the period from 2019 to 2023

Source: built by the authors based on [2-3]

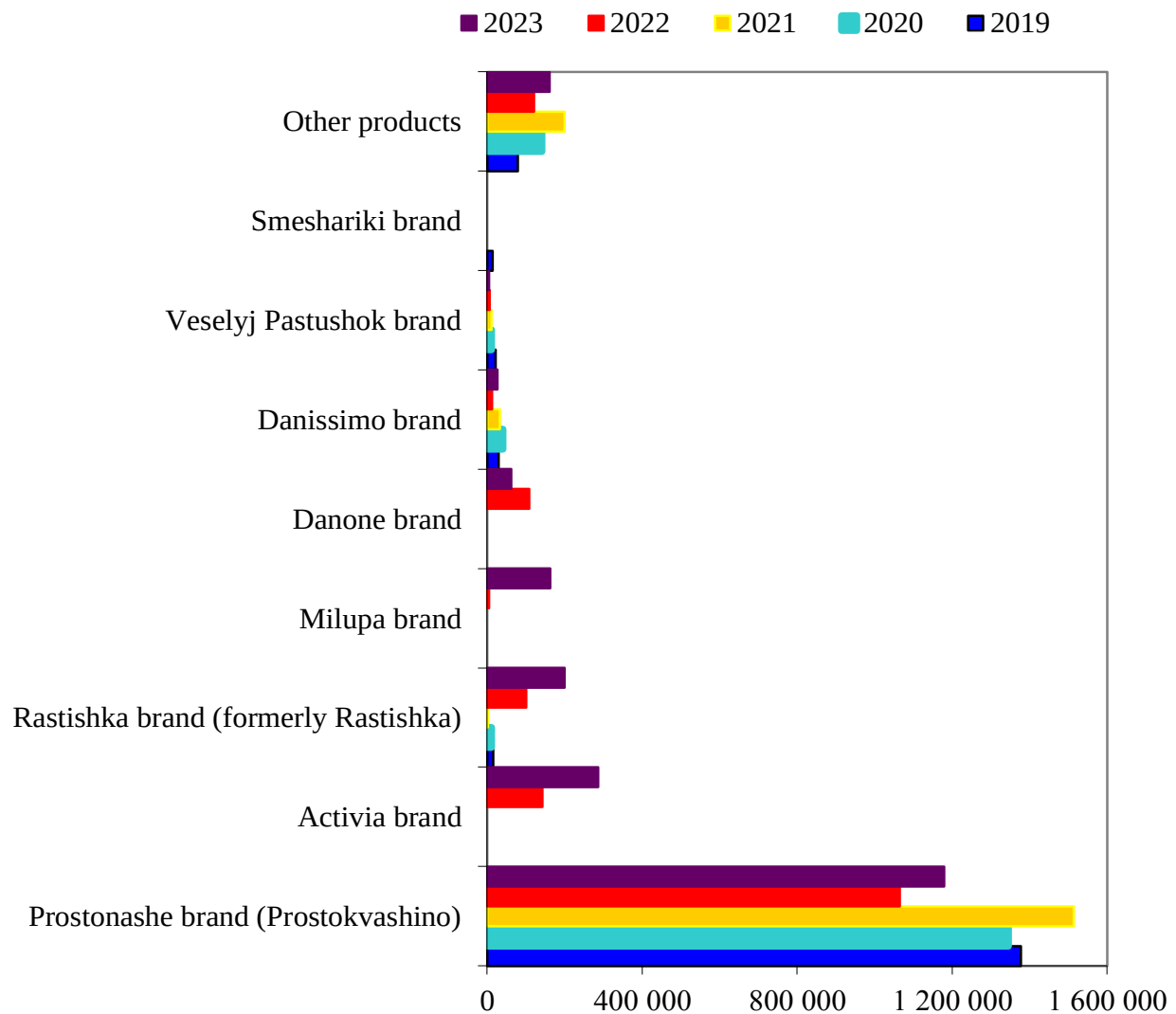


Fig. 3. Dynamics of sales volumes by main brands of Danone Kremez PrJSC in the period from 2019 to 2023 (Source: built by the authors based on [2-3])

In 2022, compared to 2021, net income from sales of products (goods, works, services) of Danone Kremez PrJSC decreased by UAH 194,353 thousand or 11.05%, and cost of sales decreased by UAH 158,327 thousand or by 9.21%, while in 2023 net income from sales of products (goods, works, services) of PrJSC “Danone Kremez” increased by UAH 521,132 thousand or 33.31% compared to 2022, and the cost of sales also increased by UAH 417,931 thousand or 26.79% compared to 2022. These factors led to a decrease in the gross profit of Danone Kremez PrJSC in 2022 compared to the previous year 2021 by UAH 36,026 thousand or 89.37% and, accordingly, to an increase in gross profit in 2023 compared to the previous year 2022 by UAH 103,201 thousand or 2408.42%, i.e. in 2023, gross profit increased by 25.0842 times compared to the previous year 2022.

The net financial result of Danone Kremez PrJSC in 2021-2023 has negative values, i.e. the company is unprofitable. Moreover, the company's loss in 2022 increased by UAH 119,396 thousand compared to the previous 2021, which amounts to 208.75%, i.e. the loss of Danone Kremez PrJSC more than tripled. And in 2023, compared to the previous year, this figure decreased by UAH 157,513 thousand, which is 89.20%.

Despite the difficult time in the context of a full-scale war and negative economic processes caused by the armed aggression of the Russian Federation, Danone Kremez PrJSC managed to maintain its main areas of operations, retain its team of employees, fulfill all financial obligations and ensure the availability of products throughout Ukraine, engage in charitable initiatives and contribute to supporting Ukraine's defense, providing products to vulnerable groups of the population and healthcare facilities.

References

1. Business situation during martial law. Available at: <https://surl.lt/ixlllf> (accessed January 13, 2025).
2. Official website of Danone Ukraine. Available at: <http://danone.ua/> (accessed January 13, 2025).
3. Official website of PJSC “Kremenchuk City Dairy Plant”. Available at: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/main> (accessed January 13, 2025).

Алексієнко О.І.

*здобувач PhD кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Яблонський Т.І.

*здобувач PhD кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Науковий керівник: Рудніченко Є.М.,

*д. е. н., професор,
декан факультету управління, адміністрування та туризму,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах відбудови, високої турбулентності економічного середовища та трансформації інфраструктурного попиту будівельна галузь України відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування економіки та є запорукою сталого розвитку держави. З

одного боку, галузь постає як локомотив відновлення зруйнованої інфраструктури та реалізації державних і міжнародних проєктів, а з іншого – стикається з низкою викликів, пов'язаних із воєнними ризиками, логістичними бар'єрами, кадровими втратами та необхідністю глибокої технологічної модернізації. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз поточної діяльності підприємств будівельної галузі, який дозволить не лише окреслити основні тенденції та проблеми, а й закласти основу для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку з урахуванням європейських інтеграційних пріоритетів, потреб обороноздатності країни, екологічної безпеки та цифрової трансформації. Значущим елементом аналізу стану будівельної галузі є динаміка вартості виконання будівельно-монтажних робіт, яка безпосередньо впливає на вартість реалізації проєктів, обсяг інвестицій, а також фінансове планування підприємств. Індекси цін на будівельно-монтажні роботи відображають рівень цінової інфляції у галузі, зміни у структурі витрат та коливання вартості матеріально-технічного забезпечення (табл. 1).

**Таблиця 1. Зведена таблиця індексів цін на будівельно-монтажні роботи
з 2015 по 2024 рр. [2]***

Роки	Місяці												
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	За рік
2015	102,8	104,5	107,8	101,8	100,9	100,5	100,3	99,8	101,2	100,9	100,3	100,2	122,8
2016	99,3	100,1	100,9	102,4	101,5	100,9	100,4	99,8	101,0	101,1	100,9	101,2	109,9
2017	100,8	101,2	102,1	101,3	100,5	100,8	100,9	101,1	101,7	101,4	101,6	101,3	115,7
2018	102,6	108,0	102,0	101,2	100,3	100,5	100,7	100,1	101,3	101,3	100,6	99,4	119,3
2019	101,9	100,1	101,0	100,4	99,8	99,0	100,3	99,4	100,5	99,2	99,8	99,2	100,6
2020	102,8	100,5	99,7	100,7	100,1	99,7	100,8	101,3	101,9	100,2	101,4	100,2	109,7
2021	103,7	102,9	101,4	100,6	101,6	101,8	101,6	100,9	100,3	101,7	101,9	100,4	120,4
2022	101,7	106,3	102,3	101,6	104,4	104,7	100,8	101,0	100,6	101,2	100,6	100,8	129,1
2023	100,5	100,4	100,7	103,8	101,3	100,1	101,2	102,0	100,2	100,6	99,5	99,8	110,5
2024	100,8	101,3	100,2	100,7	101,1	100,6	100,5	100,3	100,3	99,8	100,8	100,4	107,0

*значення індексу надаються у відсотках відносно попереднього місяця

Індекс цін на будівельно-монтажні роботи є чутливим до зовнішніх економічних і політичних змін, таких як валютні коливання, глобальні кризи, пандемія та воєнні дії, тому упродовж 2015-2024 рр. ринок будівельно-монтажних робіт в Україні зазнав суттєвих коливань.

Пік інфляційного зростання спостерігався у 2015 р., коли індекс становив 122,8%, що було зумовлено девальваційними процесами та загальною макроекономічною нестабільністю, у 2016-2018 рр., галузь демонструвала відносну стабільність (індекси коливалися на рівні 109,9% – 119,3%), у 2019 р. річний індекс мав найнижче значення – 100,6%. Починаючи з 2020 р., вплив пандемії COVID-19 уповільнив будівельну активність, однак у 2021 р. індекс знову зріс до 120,4%, у 2022 р. індекс досяг 129,1%, а у 2023 р. відбулося сповільнення інфляційних процесів (110,5%), що свідчить про часткову адаптацію ринку до умов воєнного стану, також і у 2024 р. зберігається тенденція до помірної зростання (107,0%), що можна трактувати як сигнал стабілізації в межах нової економічної реальності.

Після аналізу індексів цін на будівельно-монтажні роботи варто перейти до оцінки фактичної динаміки обсягів будівельного виробництва, який наведено у табл. 2.

Упродовж 2020-2024 рр. діяльність підприємств будівельної галузі України зазнала значних змін як у загальному обсязі виробництва, так і в структурі виконаних робіт. У 2020 р. загальний обсяг виробленої будівельної продукції становив 202080,8 млн грн., з яких найбільшу частку займали інженерні споруди (121455,2 млн. грн.), а на будівлі припадало 80625,6 млн. грн.,

що свідчить про відносно збалансовану структуру попиту між житловим та інфраструктурним сегментами.

Таблиця 2. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами з 2020 по 2024 рр.*

Рік	Загальний обсяг будівництва, млн. грн.	Будівлі			Інженерні споруди, млн. грн.	Інші інженерні споруди, млн. грн.
		Загалом, млн. грн.	З них житлові будівлі, млн. грн.	З них нежитлові будівлі, млн. грн.		
2020	202080,8	80625,6	29083,6	51542,0	121455,2	в/д
2021	258073,6	102894,3	39147,9	63746,4	155179,3	7535,3
2022	Відсутні данні					
2023	165818,2	65511,5	22906,6	42604,9	100306,7	4188,5
2024	204730,1	84359,4	26641,7	57717,7	120370,7	23561,0

*сформовано автором за [3]

У 2021 р. галузь продемонструвала істотне зростання – загальний обсяг будівництва досяг 258073,6 млн. грн., зокрема збільшилися як обсяги житлового будівництва, так і інженерних споруд, а цей період був піковим у розвитку галузі. 2022 р. став переломним – через початок війни статистичні дані по обсягах не оприлюднювалися, а вже у 2023 р. спостерігається різке падіння активності підприємств, зокрема обсяг будівництва впав до 165818,2 млн. грн., що майже на 36% менше, ніж у 2021 р. Найбільших втрат у 2023 р. зазнало житлове будівництво – його обсяг скоротився до 22906,6 млн. грн., також помітним стало зниження за всіма напрямками. У 2024 р. відбулося часткове відновлення, зокрема загальний обсяг будівництва зріс до 204730,1 млн. грн., а збільшення спостерігалось за усіма основними сегментами.

Аналізуючи діяльність будівельних підприємств [1, 4, 5] можна провести аналіз середовища та діяльності будівельної галузі України, зокрема із використанням SWOT-аналізу, результати якого згруповано на рис. 1.

На основі запропонованого SWOT-аналізу можна виокремити ключові стратегічні напрями розвитку будівельної галузі України, які враховують взаємозв'язки між внутрішніми факторами та зовнішніми впливами, і до них належать:

1. Технологічна модернізація та цифровізація – варто інвестувати у даний напрям, зокрема запроваджувати BIM-технології, ERP-системи, 3D-друк, модульне будівництво тощо. Також необхідно створювати цифрові платформи для контролю якості, логістики та прозорого управління ресурсами.

2. Диверсифікація діяльності підприємств та ринків збуту – варто змінювати структуру попиту, зокрема за рахунок участі у будівництві різних об'єктів, у т.ч. враховуючи сучасні потреби, до яких належать об'єкти оборонного, соціального, логістичного призначення тощо.

3. Екологізація та впровадження принципів «зеленого» будівництва – з кожним роком зростає значення енергоефективних технологій і вимог до сталого розвитку, що сприяє модернізації та залученню іноземних партнерів.

4. Залучення інвестицій та розвиток державно-приватного партнерства – галузь має підтримку на рівні політик, однак недостатній, а іноді і відсутній доступ до довгострокового фінансування. Розширення державно-приватного партнерства дозволить реалізовувати стратегічні інфраструктурні проекти.

5. Кадрове оновлення та збереження трудового потенціалу – мобілізація, еміграція та старіння кадрів посилюють загрозу втрати кваліфікованого персоналу, тому на рівні підприємств, можливо і держави, необхідно розробити програми соціальної підтримки утримання фахівців.

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
➤ У зв'язку з потребами повоєнного відновлення зростання внутрішнього попиту на житло та інфраструктурні проекти, особливо в умовах відбудови ➤ Пріоритет держави на відновлення критичної інфраструктури ➤ Розвиток «зеленого» будівництва та енергоефективних технологій ➤ Наявність професійних кадрів у галузі ➤ Орієнтація на енергоефективні та інноваційні технології ➤ Підтримка держави у вигляді держзамовлень ➤ Активізація внутрішнього ринку через програми «ЄОселя», пільгового іпотечного кредитування ➤ Поява нових ринків: підземна інфраструктура, модульні укриття тощо	➤ Зношеність основних фондів та виробничих потужностей ➤ Кадровий дефіцит через мобілізацію, еміграцію, старіння персоналу ➤ Коливання цін на будівельні матеріали та вироби ➤ Брак інвестицій у технологічну модернізацію та обладнання ➤ Недостатній рівень цифровізації внутрішніх процесів ➤ Низький рівень інвестиційної привабливості для малих і середніх компаній ➤ Зростання вартості на імпортні матеріали через логістичні труднощі та блокування кордонів
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
➤ Масштабне державне та міжнародне фінансування проєктів відновлення ➤ Інтеграція в європейський ринок і доступ до новітніх технологій ➤ Розвиток екологічного та циркулярного будівництва ➤ Диверсифікація видів продукції: від житлового до фортифікаційного та соціального будівництва	➤ Воєнно-політична нестабільність і ризики прямих атак на інфраструктуру ➤ Логістичні труднощі, нестабільне постачання сировини ➤ Регуляторна невизначеність, часті зміни у податковій, дозвільній та інвестиційній політиці ➤ Корупційні ризики у розподілі фінансування та проведенні тендерів

Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності будівельної галузі України*

**сформовано автором*

Будівельна галузь є надзвичайно важливою для повоєнного розвитку економіки і потребує нових підходів до удосконалення процесів управління, відповідно до актуальних умов і стану зовнішнього середовища.

Список літератури

1. Економічна статистика / Економічна діяльність / Будівництво. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
2. Індекс цін на будівельні роботи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/buildprice/>.
3. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2025/04/Obsiah-vyroblenoi-budivelnnoi-produktsii-za-vydamy-20202021-2023-2024-roky-ta-za-kharakterom-budivnytstva-2023-2024-roky.pdf>.
4. Очікування будівельних підприємств у I кварталі 2025 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/rp/bud/bud_1kv_2025_u.pdf.
5. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf.

Джерелейко С.Д.
*к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький, Україна*

ЗМІЩЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки забезпечення бюджетної безпеки виступає ключовим завданням державної фінансової політики. Зміни у глобальному середовищі, зростання ролі інформаційних технологій, необхідність швидкого реагування на виклики воєнного часу, економічної нестабільності та трансформаційних процесів вимагають модернізації підходів до управління бюджетними ресурсами. Одним з інноваційних напрямів у цій сфері є впровадження фінансових технологій (FinTech), що забезпечують більш ефективне, прозоре та адаптивне управління публічними фінансами.

Фінансові технології охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких – платіжні сервіси, електронні платформи для управління державними фінансами, мобільні додатки, блокчейн-технології, аналітичні системи на основі штучного інтелекту, big data, хмарні сервіси тощо. Їх застосування сприяє:

- оптимізації процесів бюджетного планування, розподілу та моніторингу витрат;
- автоматизації звітності та зменшенню людського фактору у бюджетному процесі;
- боротьбі з корупцією шляхом забезпечення відкритості інформації про використання бюджетних коштів;
- вдосконаленню механізмів фіскального контролю через інтеграцію цифрових інструментів у діяльність органів державного фінансового контролю.

Один з прикладів ефективного впровадження FinTech в Україні – це портал *C-data* та система *ProZorro*, які сприяють зростанню рівня прозорості та підзвітності у сфері державних закупівель.

Також актуальними є платформи електронного бюджетування, що дозволяють органам місцевого самоврядування управляти коштами в реальному часі, враховуючи інтереси громади через інструменти партисипативного бюджету.

Значну увагу слід приділити блокчейн-технологіям. Вони забезпечують неможливість зміни історії транзакцій, фіксують кожну зміну даних у вигляді ланцюга записів, захищеного криптографічними методами. У публічному секторі це дозволяє забезпечити надійність і достовірність інформації, знизити рівень шахрайства та маніпуляцій, особливо при розподілі бюджетних коштів на соціальні програми, дотації, субсидії тощо.

Використання штучного інтелекту дозволяє виявляти закономірності у витратах, формувати прогностичні моделі доходів і видатків бюджету, проводити сценарний аналіз фінансової стабільності та ідентифікувати потенційні зони ризику. Наприклад, системи на основі машинного навчання здатні виявляти аномальні транзакції або використання коштів, що може свідчити про фінансові порушення.

Водночас, цифровізація публічних фінансів створює і низку викликів. Найбільшими з них є:

- кіберзагрози: потенційні атаки на фінансові системи, спроби викрадення або блокування доступу до чутливої інформації;
- інституційні бар'єри: недостатній рівень цифрової грамотності працівників фінансових органів, обмеженість ресурсів для впровадження інновацій;
- правові обмеження: відсутність або застарілість нормативно-правової бази, що регламентує застосування фінансових технологій у державному секторі;

– етичні та соціальні аспекти: автоматизація процесів може призводити до скорочення кадрів, а використання ІІІ – до ухвалення рішень без достатнього людського контролю.

Отже, для підвищення ефективності використання фінансових технологій у забезпеченні бюджетної безпеки необхідно:

1. Розробити національну концепцію цифрової трансформації системи публічних фінансів, яка визначатиме пріоритети, етапи реалізації, відповідальних виконавців та очікувані результати.

2. Зміцнити кадровий потенціал, шляхом навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових фінансів та кібербезпеки.

3. Створити інфраструктуру кіберзахисту, зокрема сервіси виявлення загроз, інцидентів безпеки, а також відновлення після атак.

4. Забезпечити інституційну взаємодію між органами влади, ІТ-сектором, науковими установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

5. Сприяти впровадженню етичних стандартів використання ІІІ та автоматизованих рішень у бюджетному процесі.

Таким чином, фінансові технології стають не лише інструментом технічної модернізації, а й стратегічним чинником зміцнення бюджетної безпеки. Їх ефективне впровадження дозволить підвищити стійкість бюджетної системи до внутрішніх та зовнішніх викликів, забезпечити прозорість фінансових потоків, відновити довіру громадян до державного управління та сформувану нову культуру публічних фінансів у цифрову епоху.

Список літератури

1. Шевченко В. В. Цифровізація публічних фінансів: виклики та можливості. *Фінанси України*, 2023, № 4, С. 35–49.
2. Глушков В. М., Ільїн О. В. Системи електронного бюджетування в Україні: стан та перспективи. *Економіка і держава*, 2022, № 7, С. 21–27.
3. Deloitte. *FinTech in the Public Sector: Driving Efficiency and Accountability*. 2020.
4. European Court of Auditors. *Blockchain for public sector audit: myth or reality?* 2022.
5. Коваленко І. М. Фінансові технології у сфері державного управління: досвід країн ЄС. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 2023, № 2, С. 52–58.

Задумін Д.О.

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Науковий керівник: Боровік Л.В.

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Економічна безпека логістичної галузі є основою її стабільності, розвитку та здатності конкурувати на ринку. Вона характеризує можливість компаній швидко адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень ефективності в умовах кризи та використовувати наявні ресурси для подальшого зростання. В умовах сучасних викликів, з якими стикається Україна,

питання економічної безпеки логістичних систем у сільському господарстві стає особливо важливим, адже саме цей сектор забезпечує продовольчу безпеку.

Одна з основних загроз для логістики – це політична нестабільність і військовий конфлікт. Війна, що триває з 2014 року, призвела до знищення частини транспортної інфраструктури, порушення традиційних логістичних маршрутів і обмеження доступу до окремих регіонів України. Повномасштабне вторгнення в 2022 році стало додатковим серйозним випробуванням для логістичних компаній, які змушені були змінювати свої стратегії, шукати альтернативні транспортні шляхи та оптимізувати логістичні процеси.

Крім війни, на економічну безпеку галузі також впливають глобальні економічні фактори. Коливання валютних курсів, зміни цін на енергоресурси та міжнародні економічні кризи створюють непередбачуване і нестабільне середовище для бізнесу, в якому компанії повинні не лише пристосовуватися, а й шукати нові можливості для розвитку.

Однак економічна безпека логістичної галузі залежить не лише від зовнішніх загроз, а й від внутрішніх проблем. Одним із ключових стримувальних чинників залишається незадовільний стан транспортної інфраструктури. Зношене дорожнє покриття, застарілі залізничні шляхи та обмежені можливості портів призводять до зростання витрат на перевезення, ускладнюють логістичні процеси та знижують конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку.

Особливо гостро ці проблеми відчуває сільськогосподарська галузь, яка значною мірою залежить від ефективної логістики. Україна є одним із провідних експортерів зернових, олійних культур та іншої аграрної продукції, тому нестабільність у логістичній системі безпосередньо впливає на темпи експорту, доходи аграріїв та валютні надходження до державного бюджету. Несвоєчасне вивезення продукції з полів до елеваторів, портів або за кордон може спричинити втрати якості, зниження цін і погіршення репутації України як надійного постачальника.

Для зміцнення економічної безпеки логістичні підприємства мають активно впроваджувати сучасні технології. Цифровізація, автоматизація, використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і застосування блокчейн-систем для відстеження товаропотоків є ключовими напрямками, що дозволяють підвищити ефективність операцій і забезпечити прозорість усіх етапів транспортування.

Вагоме значення має також міжнародна співпраця. Інвестиції, приєднання до глобальних транспортних мереж і партнерство з провідними міжнародними компаніями сприяють модернізації інфраструктури та впровадженню інноваційних рішень. Україна володіє значним транзитним і аграрним потенціалом, який може стати основою для розвитку логістичної галузі та зміцнення її позицій у світі.

Не менш важливим чинником є розвиток людського капіталу, особливо в контексті сільськогосподарської галузі. Підготовка кваліфікованих спеціалістів, створення сучасних навчальних програм, сертифікація працівників та вдосконалення управлінських практик сприяють підвищенню ефективності аграрного сектору та його здатності адаптуватися до сучасних викликів. Крім того, розвиток людського капіталу в сільському господарстві забезпечує впровадження новітніх технологій, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Економічна безпека сільськогосподарської галузі є багатогранним процесом, що вимагає системного підходу. Військові загрози, глобальні економічні виклики, внутрішні регуляторні бар'єри, стан інфраструктури та кліматичні зміни визначають рівень стабільності агросектору. Водночас, активне впровадження інноваційних технологій (таких як цифровізація, біотехнології та автоматизація), залучення інвестицій, розвиток міжнародного співробітництва і підтримка сільськогосподарських підприємств створюють можливості для стабільного зростання галузі.

Розвиток сільського господарства є ключовим фактором для забезпечення продовольчої безпеки країни, зменшення залежності від імпорту та стимулювання

економічного зростання в регіонах. Незважаючи на труднощі, аграрний сектор України має значний потенціал для розширення, що сприятиме не лише зміцненню економічної безпеки, а й загальному розвитку країни, підвищенню життєвого рівня населення та сталому збереженню природних ресурсів.

Список літератури

1. Петіна Л. В. Особливості автоматизації управлінського та бухгалтерського обліку на сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. № 25 (1). С. 26-29.
2. Боровік Л. В., Танклевська Н. С. Вплив інвестиційної політики на формування екологічного інвестиційного потенціалу сільського господарства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3 (23). С. 121-125.

Захарчук Н.М.

здобувач PhD кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

Науковий керівник: **Гавловська Н.І.**

д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІН У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах нестабільного та турбулентного розвитку зовнішнього середовища питання ефективного управління змінами набуває критичного значення для забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Повномасштабна війна на території України, геополітична напруженість, інфляційні ризики, зміни у законодавстві, трансформаційні процеси на ринку, руйнування логістичних ланцюгів тощо формує зовнішні виклики, які впливають не лише на операційну діяльність вітчизняних підприємств, а й на стійкість їх економічної системи загалом. У таких умовах ключовим завданням стає ідентифікація факторів зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств, які впливають на їх безпекові аспекти. Варто зазначити, що об'єктом нашого дослідження в даній роботі є підприємства з виробництва будівельних матеріалів та виробів. Зазначимо, що аналіз зовнішнього середовища виступає основою для управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств (СЕБП).

Наше дослідження ґрунтується на проведеному аналізі макроекономічних показників та аналітичних звітах [1-4].

На сьогоднішній день одними з найбільш суттєвих факторів, що впливають на СЕБП є політичні, а найбільший вплив з них мають воєнно-політична нестабільність, надмірне регулювання, корупція тощо. Виклики та загрози дестабілізують, як окремі підсистеми СЕБП, так і діяльність підприємства в цілому. В залежності від виду викликів та загроз, а також сили їх впливу керівництву підприємств варто приймати заходи (реагувати на них), які сприятимуть стабілізації діяльності підприємства. Окрім політичних факторів наявна значна чисельність економічних факторів (коливання попиту, інфляційні ризики, нестабільність банківської системи, існуючі дисбаланси на ринку тощо), які мають значний вплив на діяльність підприємства та його СЕБП.

Поряд з тим, соціальний аспект є також достатньо значущим, оскільки формує соціальний клімат, рівень споживчої активності, репутаційне середовище підприємства тощо. Соціальні фактори дозволяють врахувати значну чисельність факторів, які є результируючими у формуванні суспільних настроїв в країні, і прямо чи опосередковано позначаються на результативності функціонування підприємств. Соціальні фактори формують середовище функціонування підприємств, і визначають рівень споживчої активності, якість трудових ресурсів, внутрішньо організаційні зв'язки тощо. Загалом на сучасному етапі становлення української економіки, зокрема в умовах війни, затяжної трансформації та адаптації до європейських стандартів перед підприємствами виникає все більше непрогнозованих загроз та ризиків соціального спрямування.

Також, важливий вплив на діяльність вітчизняних підприємств мають технологічні фактори, а їх аналіз дозволяє зробити висновки щодо зношеності виробничих фондів, відставання в автоматизації, обмеженості впровадження інноваційних технологічних рішень, що негативно відображається на ефективності їх виробництва та загальній конкурентоспроможності.

Технологічна модернізація вітчизняних підприємств є важливою умовою забезпечення їх економічної безпеки, оскільки сприятиме зменшенню споживання ресурсів, скороченню браку при виробництві, енергоефективності тощо.

Водночас, в кризових умовах, що супроводжуються зниженням прибутковості, вітчизняним підприємствам надзвичайно знаходити внутрішні резерви та забезпечувати належний рівень технічної модернізації, у тому числі впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Наступними факторами, які ми будемо аналізувати є екологічні, які в умовах жорсткішого регулювання та глобальних кліматичних викликів перетворюються на один із критичних елементів зовнішнього середовища. Дотримання екологічних стандартів, принципів сталого розвитку та збереження навколишнього середовища дедалі більше інтегруються у стратегії підприємств, і перетворюються у елемент корпоративної соціальної відповідальності. Процес екологізації бізнесу супроводжується посиленням нормативно-правового регулювання, і змушує підприємства не лише адаптувати свої виробничі процеси, а й забезпечувати відповідність чинному законодавству у сфері охорони довкілля.

Наступними факторами, які доцільно розглянути є правові, які відіграють важливу роль у формуванні регуляторного середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства. Правова система фактично визначає «правила гри» на ринку, забезпечує захищеність прав власності, стабільність договірних відносин, формує прозорість дозвільних процедур, контролюючих механізмів тощо, а також гарантує можливість захисту інтересів суб'єктів у судовому порядку.

Поряд із аналізом впливу правових факторів, які формують загальні умови ведення бізнесу, важливим елементом комплексного аналізу є оцінка галузевих факторів, що безпосередньо відображають специфіку функціонування підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів. Вплив галузевих факторів на СЕБП підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів наведено у табл. 1.

Зважаючи на значний перелік галузевих факторів, що впливають на СЕБП підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів варто зазначити, що середовище у якому функціонують зазначені суб'єкти господарювання формує високий рівень нестабільності. Враховуючи, що аналізовані підприємства функціонують в умовах воєнного часу, то значно ускладнюються процеси забезпечення стабільності, безперервності виробництва та збереження ресурсного потенціалу. Підвищуються ризики фізичного знищення активів, порушення логістичних ланцюгів, кадрового дефіциту внаслідок мобілізації, а також фінансової нестабільності через коливання цін, зменшення попиту й втрату ринків збуту. Значний вплив на СЕБП аналізованих підприємств чинить державне регулювання галузі та суміжних галузей, що функціонують на будівельному ринку.

Таблиця 1. Вплив галузевих факторів на СЕБП підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів*

Опис викликів / загроз	Вплив на СЕБП	Підсистеми СЕБП, на вони впливають	Можливі реакції з боку підприємства
Зниження обсягів капітального будівництва	Скорочення попиту на продукцію Зниження обсягів реалізації Втрата ринкових позицій Можливі надлишки складських запасів	Фінансова Виробничо-технологічна Інформаційно-аналітична Ринкова (маркетингова)	Проведення маркетингових досліджень щодо зміни структури попиту Диверсифікація ринків збуту Розробка нових продуктів Диверсифікація виробництва Гнучке управління запасами Впровадження гнучких виробничих графіків
Коливання цін на сировину (цемент, пісок, щебінь тощо)	Зростання собівартості продукції Зменшення прибутковості Цінова нестабільність Порушення договірних умов	Фінансова Виробничо-технологічна Інформаційно-аналітична Правова Ринкова (маркетингова)	Укладання договорів з фіксованою ціною Можливе використання індексації цін Формування запасів ресурсів Диверсифікація постачальників Пошук альтернативних поставок Перегляд цінової політики й умов реалізації
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Зниження продуктивності праці Можливе зниження якості продукції Можливе зростання тривалості виробничого циклу Ускладнення впровадження інновацій	Виробничо-технологічна Кадрова Інтелектуальна Інформаційно-аналітична	Партнерство з освітніми закладами Запуск програм навчання, підвищення кваліфікації, дуальної освіти Внутрішнє навчання та наставництва Розробка дієвих програм мотивації персоналу Аутсорсинг окремих бізнес-процесів
Високий рівень конкуренції в галузі	Ризики втрати частки ринку Цінові «війни» Наявність товарів-замінників Ризик відставання від більш інноваційних підприємств галузі	Виробничо-технологічна Фінансова Інтелектуальна Ринкова (маркетингова)	Моніторинг ринку Аналіз конкурентоспроможності Вдосконалення позиціонування на ринку Ребрендинг Інвестиції в модернізацію виробництва, нові технології Інвестиції в інноваційні рішення Підвищення сервісу Гнучкість цінової політики Залучення висококваліфікованих кадрів Підвищення продуктивності Підвищення якості

Продовження табл. 1

Опис викликів / загроз	Вплив на СЕБП	Підсистеми СЕБП, на вони впливають	Можливі реакції з боку підприємства
Застарілі технології у частини підприємств	Зниження ефективності виробництва Підвищення собівартості продукції Зниження прибутковості	Виробничо-технологічна Інтелектуальна Енергетична Екологічна Інформаційно-аналітична	Проведення енергоаудиту Технічне переоснащення Інвестиції в модернізацію обладнання, нові технології Інвестиції в ІТ-рішення, автоматизацію Підвищення кваліфікації технічного персоналу
Залежність від державного регулювання (тендери, закупівлі)	Значні бар'єри входу на ринок Адміністративний тиск Залежність від політичної кон'юнктури Ризик втрати договорів, контрактів	Правова Фінансова Інформаційно-аналітична Ринкова (маркетингова)	Юридична експертиза Підготовка тендерної документації У разі необхідності, залучення експертів з юридичних питань Вивчення специфіки участі в публічних закупівлях Дотримання комплаєнс-політик Участь у державних асоціаціях для лобіювання галузевих інтересів

**сформовано автором*

Отже, як воєнний стан, так і повоєнне відновлення актуалізує потребу перегляду стратегій економічної безпеки підприємств, зокрема, посилення фізичної безпеки об'єктів, диверсифікації постачальників, впровадження цифрових технологій моніторингу ризиків тощо. У таких умовах СЕБП має функціонувати не лише на основі захисних механізмів, але й включати адаптивні інструменти та стратегічно орієнтовані підходи до управління змінами, що орієнтуються на відновлення та довгострокову стійкість.

Список літератури

1. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. 480 с.
2. Іванюта С., Якушенко Л. Пріоритети забезпечення екологічної безпеки України в умовах російської воєнної агресії : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2024. 61 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-09/ad_ekolog_bezpeka_ivanyuta_30092024.pdf.
3. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України : аналіз та прогнози. Серпень 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf.
4. Україна : від війни до миру та відновлення : аналітичні оцінки. Лютий 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/03/07/2025-monthly-February-RC.pdf>.

Кондратюк А.Є.

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет
ім. Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна*

Тарлопов І.О.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри економічного моделювання,
обліку та статистики,
Дніпровський національний університет
ім. Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна*

Бєлозерцев В.С.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри економічного моделювання,
обліку та статистики,
Дніпровський національний університет
ім. Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна*

NFC ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Near Field Communication (NFC) – це технологія бездротової передачі даних малого радіусу дії, що дозволяє обмінюватися інформацією між сумісними пристроями на відстані до 10 см. NFC ґрунтується на принципах радіочастотної ідентифікації (RFID) і працює на частоті 13,56 МГц, забезпечуючи швидкий та безпечний зв'язок між електронними пристроями. Основна особливість NFC – можливість миттєвої взаємодії без необхідності попереднього налаштування або введення паролів, що робить технологію зручною для користувачів у повсякденному житті.

Принцип роботи NFC базується на індуктивному зв'язку, при якому одна котушка генерує електромагнітне поле, а інша приймає енергію та використовує її для передачі даних. Це дозволяє здійснювати комунікацію між пристроями, що працюють у двох режимах: активному та пасивному. NFC забезпечує низьке енергоспоживання, що є важливим для мобільних пристроїв, а також високу швидкість встановлення зв'язку, що робить його ефективним для швидких транзакцій [1].

Взаємодія між пристроями може відбуватися в активному або пасивному режимі. В активному режимі обидва пристрої генерують власне електромагнітне поле та активно обмінюються даними. Це використовується, наприклад, при передачі інформації між смартфонами або підключенні до бездротових платіжних систем. Пасивний режим передбачає, що один пристрій є джерелом енергії, а інший лише приймає сигнал без самостійного генерування поля. Такий режим застосовується, зокрема, у безконтактних картах і мітках, які не мають власного живлення, але можуть передавати дані завдяки енергії, отриманій від активного пристрою.

Технологія NFC знаходить широке застосування у сфері безконтактних платежів та банківських карток, що значно спрощує процес здійснення фінансових транзакцій. Завдяки використанню цієї технології, користувачі можуть швидко та безпечно здійснювати оплату покупок, просто наближаючи свій смартфон або спеціальну платіжну карту до терміналу. Статистичні дані свідчать, що кількість безконтактних транзакцій зростає щороку, що пояснюється як зручністю, так і підвищеним рівнем безпеки, завдяки використанню криптографічних методів захисту даних (табл. 1).

Таблиця 1. Основні статистичні показники зростання безконтактних транзакцій за 2023 рік

Показник	Значення (2023/2024)	Джерело
Загальна кількість безконтактних транзакцій	~50 млрд транзакцій	Statista, PwC
Річне зростання безконтактних транзакцій	8–10%	PwC, дослідження ринку фінтех
Частка безконтактних платежів від загальної кількості транзакцій у Європі	60–65%	Visa, Mastercard
Середній обсяг однієї безконтактної транзакції	\$35–\$40	Global Fintech Report

У сфері ідентифікації та контролю доступу NFC-технологія використовується для забезпечення безпечного входу до об'єктів та систем. Завдяки своїй здатності швидко встановлювати зв'язок на коротких відстанях, NFC дозволяє здійснювати ідентифікацію особистості через спеціалізовані пропуски, картки або мобільні додатки. Це сприяє підвищенню рівня безпеки на підприємствах, в офісах та інших закритих приміщеннях, де контроль доступу є пріоритетним завданням.

Використання NFC-технології у сфері транспорту, логістики та медицини дозволяє оптимізувати процеси обліку, контролю та моніторингу. У громадському транспорті система безконтактних квитків значно скорочує час посадки пасажирів та підвищує оперативність роботи транспортних засобів, що підтверджується статистикою про зростання використання таких систем у великих містах. У логістиці технологія NFC застосовується для точного відстеження переміщення вантажів, що сприяє зниженню втрат і помилок у ланцюгах постачання. У медицині NFC-технологія використовується для забезпечення достовірної ідентифікації пацієнтів та ефективного управління медичними даними, що є важливим фактором у покращенні якості надання медичної допомоги [2].

Перспективи розвитку NFC-технології пов'язані з інтеграцією до екосистеми IoT та розумних пристроїв, що дозволяє створювати більш взаємопов'язані та ефективні системи управління різними аспектами побуту і виробництва.

Розширення функціональності NFC сприяє збільшенню кількості пристроїв, які можуть обмінюватися даними у режимі реального часу, що підтверджується зростанням ринку IoT, де, за даними досліджень, очікується досягнення обсягу понад 75 мільярдів підключених пристроїв до 2025 року. Така інтеграція стимулює розробку нових протоколів безпеки та сумісності, що робить систему більш надійною і доступною для широкого кола застосувань.

Розширення можливостей безпечної аутентифікації є ще одним важливим напрямком розвитку NFC-технології, який отримує підтримку завдяки впровадженню інноваційних криптографічних алгоритмів і двофакторної аутентифікації. Сучасні дослідження демонструють, що безпека даних є ключовим чинником для користувачів, особливо у фінансовому секторі та при доступі до конфіденційної інформації, тому виробники активно інвестують у розробку систем, здатних протистояти сучасним кіберзагрозам. Підвищення рівня захисту сприяє розширенню використання NFC-технології не лише у традиційних сферах, але і у нових галузях, де безпека є критичною.

Список літератури

1. Padmapriya N., Tamilarasi K., Kanimozhi P., Kumar T. A., Rajmohan R. and Adeola A. S. «A Secure Trading System using High level Virtual Machine (HLVM) Algorithm», 2022

International Conference on Smart Technologies and Systems for Next Generation Computing (ICSTSN), 2022. Pp. 1–4.

2. Bushong V., Das D., Al Maruf A. and Cerny T. «Using Static Analysis to Address Microservice Architecture Reconstruction», 2021 36th IEEE/ACM International Conference on Automated Software Engineering (ASE), 2021. Pp. 1199–1201

Краснікова О.М.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Пилипенко С.М.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

СТАН РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Страховий ринок України є сегментом фінансової системи, який сприяє економічній стабільності, зниженню ризиків та залученню інвестицій. На сучасному етапі, перебуваючи в умовах воєнного стану, демонструє як значні виклики, так і певні тенденції до адаптації. Попри скорочення обсягів деяких видів страхування та зростання ризиків, спостерігається активізація процесів цифровізації, що сприяє спрощенню страхових послуг та підвищенню їх доступності [1].

Регуляторні зміни, ініційовані Національним банком України, спрямовані на гармонізацію українського ринку з європейськими стандартами, що відображається у вимогах до платоспроможності та прозорості страхових компаній. Відбувається консолідація ринку, що впливає на його структуру та конкурентоспроможність. Водночас, існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем довіри споживачів, економічною нестабільністю та складністю оцінки воєнних ризиків [2]. Подальший розвиток страхового ринку України залежить від здатності подолати ці виклики, вдосконалити законодавство та підвищити фінансову грамотність населення.

За період війни, викрилися та загострилися проблеми, які існували на страховому ринку України, а саме: недосконала нормативно-правова база організації страхового захисту, довгоочікувані обіцянки держави впровадити медичне страхування як обов'язкову форму страхування, відсутність прозорої інформації щодо діяльності страхового сектору і т.д. [3].

Проблеми, які спостерігаються на страховому ринку провокують недовіру з боку страхувальників до страхових компаній. Недовіра населення спричинена наступними факторами: фінансові піраміди 90-х років, низький рівень доходів населення, інфляційні процеси, які сприяють неплатоспроможності, недосконалість законодавства, відсутність страхової культури. Ця кількість проблем спричинила зменшення кількості страховиків на фінансовому ринку України (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка кількості страховиків та активів за 2020-2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+, -) 2023 р. до 2020 р.
Активи, млн. грн	64903	64737	70298	74412	9509
Кількість	210	155	128	101	-109

* Складено авторами на основі [4]

Незважаючи на зменшення кількості страховиків, активи страхових компаній мають тенденцію до збільшення на 9509 млн. грн. Це не може характеризуватися як позитивна тенденція, оскільки, скоріш за все на збільшення активів вплинули інфляційні процеси.

Серед позитивних тенденцій можна виокремити зростання попиту на страхові послуги, впровадження цифрових технологій, посилення державного регулювання та адаптацію до європейських стандартів.

Однією із ключових ознак страхового ринку сучасності є його спроможність швидко реагувати до нових викликів та змін. Це включає в себе впровадження інноваційних страхових продуктів, які орієнтовані на підтримку сталого розвитку.

Глобальні тенденції, які зумовлюють функціонування страхового ринку в сьогоdnішніх умовах – це цифрова трансформація, яка включає запровадження таких технологій, як штучний інтелект, аналіз великих масивів даних, мобільні сервіси. Це змінює як канали реалізації страхових послуг, так і способи взаємодії з клієнтами.

Окрему загрозу становлять кліматичні зміни, які зумовлюють збільшення кількості природних катастроф, і відповідно, страхових збитків в аграрному секторі. Не менш важливими є технологічні та демографічні зрушення: поява нових медичних технологій і зміни вікової структури населення безпосередньо впливають на формування страхових продуктів в галузі охорони здоров'я та довгострокового страхування.

Крім вищепереліченого, страховий ринок повинен враховувати виклики, які пов'язані з кризовими подіями – пандеміями, збройними конфліктами, стихійними лихами. Як відповідь на ці фактори, страхові компанії запроваджують нові продукти, модернізують процеси управління ризиками.

Таким чином, в умовах воєнного стану в Україні страховий ринок опиняється перед низкою викликів, що водночас можуть створювати потенціал для зростання.

З одного боку, зростання рівня ризиків для підприємств і громадян підвищує потребу в страхових послугах, зокрема у сферах страхування майна, життя, здоров'я та цивільної відповідальності.

З іншого боку, політична й правова нестабільність формує додаткові загрози для функціонування страхового сектору, що вимагає оперативної адаптації до змін. В той же час такі умови створюють можливості для оновлення: компанії, які здатні гнучко реагувати на виклики, можуть розробляти нові страхові продукти та ефективні стратегії управління ризиками. Це дозволить не лише підтримувати життєздатність у критичних обставинах, але й забезпечити належний рівень захисту інтересів клієнтів.

Отже, сучасний страховий ринок України потребує всебічного аналізу поточної ситуації, здатності до інновацій та стратегічної гнучкості задля стабільності й подальшого розвитку в умовах воєнних викликів.

Перспективи розвитку страхового ринку України пов'язані з його модернізацією, підвищенням фінансової грамотності громадян, посиленням нагляду за діяльністю страховиків та впровадженням нових страхових продуктів. Важливу роль у цьому процесі здійснюють державні ініціативи, міжнародне співробітництво та впровадження інновацій.

Отже, страховий ринок України переходить у стан трансформації, що потребує комплексного підходу до його реформування.

Список літератури

1. Бойко І. І., Ткаченко А. О. Цифровізація страхових послуг: виклики та можливості. *Інновації в економіці та бізнесі* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 20 черв. 2021 р.). Львів, 2021. С. 12–15.
2. Гончарук В. О., Сидоренко М. П. Проблеми довіри споживачів у страховому секторі України. *Ринок фінансових послуг* : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : ОНУ, 2022. С. 78–85.

3. Левченко Т. В. Регуляторні зміни в страхуванні: адаптація до європейських стандартів. *Фінансова система України: виклики та перспективи*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10-11 верес. 2021 р. Харків, 2021. С. 23–30.
4. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення 09.04.2025 р.).

Круглик О.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля,
м. Дніпро, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ QLIK SENSE ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ

Стрімке зростання ролі інформаційних технологій у всіх аспектах господарської діяльності неминує призводити до фундаментальних змін у парадигмі вищої економічної освіти. Якщо ще кілька десятиліть тому підготовка економістів у межах університетських програм обмежувалася переважно вивченням класичних теорій (мікро- та макроекономіки, фінансового аналізу, бухгалтерського обліку) й доволі стандартними методами обробки даних (табличні розрахунки, елементарна статистика), то сьогодні бізнес-середовище зазнає якісно нових змін. Усе більше компаній різних розмірів – від невеликих стартапів до міжнародних корпорацій – упроваджують комплексні Business Intelligence (BI)-платформи, які дають змогу здійснювати миттєву та багатовимірну аналітику. Тепер робота економіста не обмежується статичними звітами в Excel чи лінійними моделями; вона набуває інтерактивного й високотехнологічного характеру, що вимагає опанування нових інструментів і підходів до навчання.

У нинішніх умовах цифрової економіки економісту вже недостатньо знати класичні формули попиту та пропозиції, основи макроекономіки або базові засади менеджменту. Натомість надважливим стає вміння оперативно досліджувати великі обсяги інформації: від даних про продажі й закупівлі до метрик продуктивності та маркетингових кампаній. Завдяки інтерактивним BI-системам спеціаліст може виявляти приховані тренди, будувати прогнози з огляду на динаміку ринку, формувати гіпотези про потенційні ризики чи можливості розвитку й одразу перевіряти їх на реальних або наближених до реальних даних. Такі процеси дозволяють швидко адаптовуватися до нових обставин, що є визначальним чинником у жорстко конкурентному бізнес-середовищі.

Усе це – першочергові завдання сучасного економіста, який має володіти комплексом компетентностей: від критичного мислення і розуміння економічних законів до технічних навичок роботи з BI-платформами, що включає налаштування інтерактивних дашбордів, застосування асоціативного аналізу, фільтрацію даних за різними вимірами тощо. Проте, щоб випустити фахівця, здатного на практиці реалізовувати такі технології, система вищої освіти повинна починати це навчання вже на рівні бакалаврських програм. Традиційне “знайомство зі статистикою” чи “ознайомлення з Excel” слід суттєво доповнювати інтеграцією новітніх інструментів і методик, які відповідають актуальним вимогам бізнесу. Лише нещодавно у фокус дослідників починає потрапляти Business Intelligence як окрема галузь в освітньому середовищі, тобто коли студенти працюють із реальними або наближеними до реальних датасетами й застосовують професійні платформи аналізу даних. Такий підхід розглядається як шлях до більш глибокого оволодіння економічними принципами, оскільки дає можливість «проживати» повний цикл аналітики: від завантаження та очищення інформації до формування рекомендацій на основі виявлених закономірностей. Другою, не менш критичною проблемою є майже повна відсутність

емпіричних досліджень, які б на практиці довели ефективність впровадження Qlik Sense у підготовку економістів. На сьогодні не зафіксовано серйозних педагогічних експериментів, у межах яких порівнювалися б результати студентів експериментальної групи (яка активно працювала з BI-системами) та контрольної групи, де навчання відбувалося за класичною схемою. Саме такий експеримент дозволив би не тільки перевірити гіпотезу про підвищення аналітичної компетентності студентів, а й оцінити динаміку розвитку навичок протягом усього курсу навчання. Наприклад, можна було б простежити, як змінюється здатність студентів формулювати висновки на основі даних на різних етапах навчання: від першого знайомства з Qlik Sense до розробки власних аналітичних дашбордів для проєктної роботи. Важливо також зафіксувати якісні результати: не лише вміння будувати графіки, а й здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки між показниками, робити прогностичні розрахунки, оцінювати ризики і розробляти кілька сценаріїв розвитку подій. Без подібних емпіричних даних складно переконати освітню спільноту в тому, що BI-платформи справді варто інтегрувати до обов'язкових компонентів економічної освіти. Також потребує наукового обґрунтування питання, наскільки використання Qlik Sense підвищує мотивацію студентів до навчання порівняно з традиційними засобами аналізу даних. Не менш важливо дослідити, чи впливає практика роботи з BI-системами на розвиток таких "м'яких" компетентностей, як командна робота, управління часом, презентаційні навички тощо. У контексті викликів сучасної економічної освіти та на основі раніше виокремлених проблем, дана стаття має на меті не лише поверхнево окреслити можливості платформи Qlik Sense, а комплексно дослідити її роль у формуванні аналітичної компетентності майбутніх економістів. Формуючи цілі статті, ми орієнтувалися як на стратегічні вимоги освітньої галузі, так і на конкретні запити ринку праці щодо якості аналітичної підготовки випускників.

Сьогодні очевидно, що розрізнені курси з економіки не формують у студентів стійкої системи аналітичного мислення, яка необхідна для сучасного бізнес-середовища. Використовуючи Qlik Sense, ми прагнемо показати, що при правильній методичній побудові процесу навчання – від базового рівня до просунутого аналізу – студенти опановують не просто окремі технічні навички, а комплексний підхід до роботи з великими масивами даних, що дозволяє їм розуміти суть бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наступним кроком треба ставити за ціль створення чіткої покрокової моделі інтеграції Qlik Sense у структуру навчальних курсів бакалаврських програм з економіки. Модель передбачає комбіноване використання лекційного формату (для ознайомлення із теорією та функціоналом BI-систем), лабораторних робіт (практика побудови аналітичних дашбордів і робота з реальними даними), а також індивідуальних і групових проєктів (для відпрацювання навичок презентації результатів аналітичної роботи). Такий підхід дозволяє поступово переносити фокус уваги студентів з освоєння базових функцій до формування стратегічного економічного мислення, орієнтованого на вирішення реальних бізнес-задач.

Важливим завданням є продемонструвати, що одна з ключових переваг Qlik Sense – асоціативна модель даних, яка забезпечує не лінійний, а мережевий підхід до аналізу інформації. Це суттєво спрощує процес вивчення складних залежностей між бізнес-показниками. Студенти отримують можливість самостійно досліджувати багатовимірні взаємозв'язки, швидко переходити від аналізу загальної картини до деталізованого аналізу окремих товарних груп, географічних сегментів чи часових періодів. Така функціональність не лише прискорює навчальний процес, а й розвиває гнучкість мислення, вміння бачити як "великі тренди", так і мікротренди на рівні окремих SKU, що критично важливо для економістів-аналітиків. Аналітики-початківці, які не мають досвіду роботи з BI-системами, змушені витрачати величезну кількість часу на рутинну обробку даних, створення примітивних таблиць, часто допускають помилки при ручних розрахунках, не здатні оперативно перемикатися між різними вимірами аналізу. Як результат – втрачається дорогоцінний час, а також знижується якість управлінських рішень.

Відповідно, вищі навчальні заклади повинні стратегічно переосмислити структуру підготовки майбутніх економістів. Вже на ранніх етапах навчання доцільно вводити спеціальні курси та практикуми, орієнтовані на роботу з аналітичними платформами типу Qlik Sense. Таким чином, студенти зможуть поступово засвоювати не лише базові інструменти аналізу, а й складніші підходи до інтеграції різних джерел даних, побудови динамічних візуалізацій, формування гіпотез і перевірки сценаріїв.

Qlik Sense якраз ідеально підходить для освітніх цілей. По-перше, він дає змогу працювати із реальними даними, що додає практичності навчальному процесу. По-друге, асоціативна модель даних цієї платформи дозволяє студентам “бачити” взаємозв'язки між різними показниками без потреби у складному програмуванні або глибоких знаннях баз даних. Студенти набувають не просто навичок роботи з інтерфейсом, а формують глибоке розуміння того, як різні бізнес-показники впливають один на одного.

Це все в сукупності дозволяє майбутнім фахівцям не лише адаптуватися до запитів ринку, а й бути проактивними учасниками бізнес-процесів, пропонуючи власні рішення, що базуються на аналізі достовірних даних.

Таким чином, упровадження Qlik Sense у систему підготовки майбутніх економістів є дієвим шляхом розвитку аналітичної компетентності, без якої неможливо досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами та потребою в обґрунтованих рішеннях, прийнятих на основі даних.

Список літератури

1. Волкова, Н.П. (2018). Інтерактивні технології навчання у вищій школі. Дніпро : Вид-во Університету імені Альфреда Нобеля.
2. Лебідь, О.В. (2018). Лекція як форма організації навчання в системі формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Освітній дискурс*, (4), 3–4. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/19474>
3. Ryan, R., Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
4. Esteban, M. (2015). Building a data-driven culture in marketing research: the role of visualization tools. *Journal of Marketing Insights*, 11(3), 25–32.
5. Power BI vs Tableau: A Comparative Review. (2020). *Modern Analytics Journal*, 5(2), 73–81.

Матюх С.А.

к. е. н., доцент, ректор,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

Корбут С.А.

здобувач PhD
кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

БЕЗПЕКОЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах зростання глобальних та внутрішніх загроз, зокрема пов'язаних із воєнними конфліктами, енергетичними кризами, кібербезпекою, економічною нестабільністю тощо, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління

[1-4]. Відповіддю на виклики часу стає концепція безпекозабезпечувального управління – системного підходу, що інтегрує функції стратегічного менеджменту та економічної безпеки для забезпечення стійкості функціонування суб'єкта господарювання.

Безпекозабезпечувальне управління передбачає формування управлінських рішень, які не лише спрямовані на досягнення цілей розвитку, а й інтегрують механізми захисту підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз. У центрі моделі такого управління є забезпечення балансу між ефективністю, ризикостійкістю та адаптивністю, що дозволяє організації функціонувати в умовах невизначеності, змін середовища та деструктивного впливу кризових чинників.

Розвиток безпекозабезпечувального підходу є особливо актуальним для підприємств критичних галузей економіки, зокрема будівництва, промисловості, логістики, де інтеграція управлінських і безпекових функцій стає передумовою довготривалої стабільності та конкурентоспроможності.

За безпекозабезпечувальною концепцією управління підприємством зрештою всі управлінські рішення спрямовані на реалізацію загальносистемних функцій системи «підприємство»: чим краще (повніше та якісніше) виконуються ці функції, тим результативніше функціонує система «підприємство», тим повніше вона виконує своє призначення – задоволення суспільних потреб у продукції, роботах та послугах за відносно безпечних умов діяльності (абсолютно безпечних умов у ринковій моделі економіки не існує), що надає можливість підприємству отримувати прибуток та утримувати певну ринкову позицію.

Всі підготовлювані управлінські рішення, що спрямовані на реалізацію загальносистемних функцій системи «підприємство», виконуються у функціональних підсистемах підприємства з розподілом управлінських робіт в кожній з них за загальними функціями управління та підфункціями безпекозабезпечувальної функції (рис. 1).

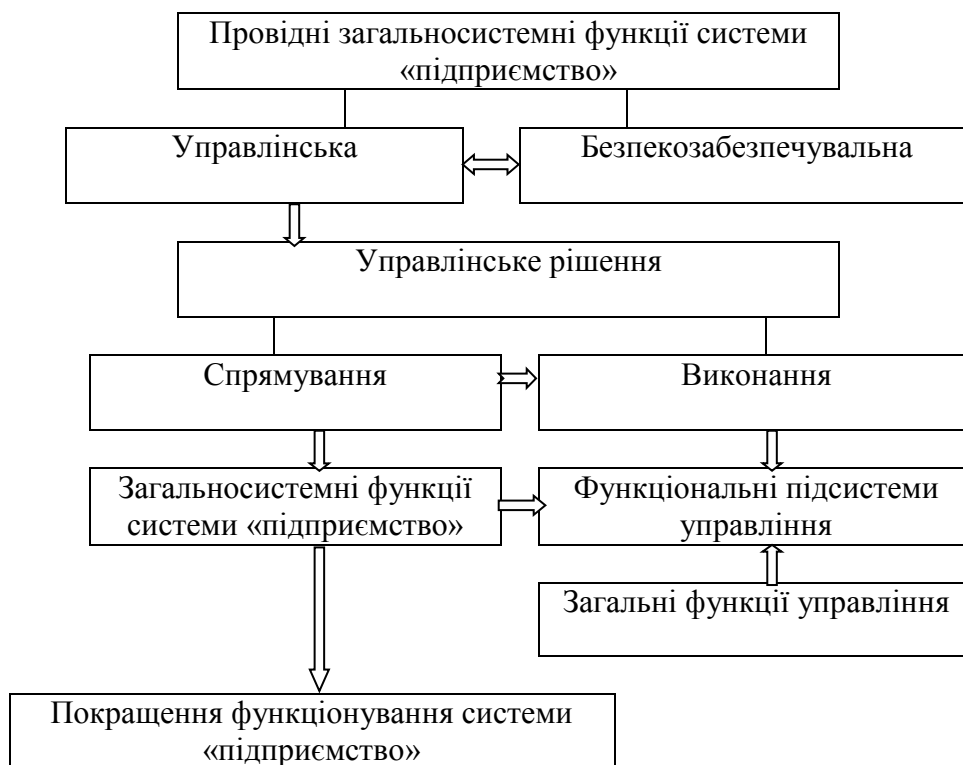


Рис. 1. Ухвалення та виконання управлінських рішень в безпекозабезпечувальній концепції управління підприємством*

*сформовано автором

На рис. 1 представлено взаємозв'язок управлінських та безпекозабезпечувальних функцій у системі підприємства, яка відображає логіку інтегрованого підходу до управління з акцентом на забезпечення стійкого функціонування.

Верхній рівень рис. 1 включає провідні загальносистемні функції системи «підприємство», до яких належать:

- управлінська функція – класична функція планування, організації, мотивації, контролю;
- безпекозабезпечувальна функція – новий компонент, спрямований на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз (економічних, інформаційних, фізичних тощо).

Ці функції (управлінська та безпекозабезпечувальна) взаємодіють між собою, формуючи цілісну управлінську логіку.

Наступним елементом рис. 1 є управлінське рішення, які є результатом взаємодії управлінської та безпекозабезпечувальної функцій. На цьому етапі закладається стратегія реагування як на внутрішні цілі розвитку, так і на потенційні ризики.

Далі рішення реалізується через дві координовані дії:

- спрямування – передача управлінського впливу;
- виконання – реалізація рішень у функціональних підсистемах.

На середньому рівні (рис. 1) знаходяться загальносистемні функції та функціональні підсистеми управління, зокрема справа – функціональні підсистеми (фінансова, кадрова, технічна, інформаційна тощо), а зліва – загальні (системоутворюючі) функції системи підприємства (наприклад, забезпечення ефективності, гнучкості, адаптивності).

На нижньому рівні розміщені загальні функції управління та результат. Здійснення управлінських і безпекозабезпечувальних дій спрямовано на покращення функціонування системи підприємства як результату цілеспрямованого управління.

Схема ілюструє, що безпекозабезпечувальне управління не є відокремленим елементом, а вбудовується у загальний управлінський цикл підприємства. Це дозволяє досягати більшої стійкості, керованості та здатності до адаптації, особливо в умовах невизначеності, ризиків або загроз зовнішнього середовища.

Зміст підфункцій безпекозабезпечувальної функції системи «підприємство» надано у табл. 1.

Таблиця 1. Підфункції безпекозабезпечувальної функції системи «підприємство»

Підфункції	Зміст виконуваних робіт за підфункцією
Моніторингова	Спостереження за подіями, ситуаціями, явищами та процесами за сферами (секторами) зовнішнього середовища діяльності підприємства, виділення тих з них, що можна визначити як загрози діяльності підприємства, виявлення умов у внутрішньому середовищі підприємства, наявності яких сприяє перетворенню подій, ситуацій, явищ та процесів із зовнішнього середовища на загрози діяльності підприємства.
Аналітична	Аналіз розвитку подій, ситуацій, явищ та процесів із зовнішнього середовища, що позначено як потенційні загрози діяльності підприємства. Аналіз умов у внутрішньому середовищі підприємства, наявності яких сприяє перетворенню потенційних загроз діяльності підприємства на реальні.
Оцінювання	Оцінювання загроз діяльності підприємства. Оцінювання впливу загроз діяльності підприємства на управлінські рішення, що готуються.

Описані у табл. 1 підфункції безпекозабезпечувальної функції системи підприємства розкривають логіку цілісного управлінського циклу безпеки, який реалізується через постійне виявлення, аналіз і оцінювання загроз, що можуть впливати на стійкість і ефективність функціонування підприємства.

Моніторингова підфункція є початковою ланкою в системі безпекозабезпечувального управління і передбачає постійне спостереження за зовнішнім середовищем (ринком, конкурентами, держрегулюванням, суспільними процесами тощо), а також виявлення внутрішніх вразливостей. Її роль – ідентифікація потенційних загроз, що можуть бути актуалізовані при певних умовах.

Аналітична підфункція деталізує та поглиблює розуміння природи загроз, визначених під час моніторингу. Передбачає аналіз динаміки зовнішніх процесів і діагностику внутрішніх слабких місць, які можуть перетворити потенційні загрози на реальні. Це ключовий етап, на якому формується основа для прийняття обґрунтованих рішень.

Підфункція оцінювання є центральною за значущістю та обсягом робіт серед усіх підфункцій. Саме тут здійснюється кількісне та якісне оцінювання загроз (ймовірність, сила впливу, критичність), а також визначення їх потенційного впливу на управлінські рішення. Цей етап забезпечує інтеграцію безпекової складової в загальні управлінські процеси підприємства.

Безпекозабезпечувальне управління є невід’ємною частиною сучасної управлінської системи підприємства, що дозволяє забезпечити його стійке функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання кількості ризиків. Побудова моделі управління, в якій безпекозабезпечувальна функція інтегрується з управлінською, сприяє формуванню збалансованих рішень, які враховують не лише економічні та стратегічні орієнтири, а й потенційні загрози та вразливості.

Список літератури

1. Гавловська Н. І., Параскевич В. С., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 35-39.
2. Diagnostics of the State of Safety-Oriented Enterprise Management System Using Neural Networks / N. Havlovska, H. Koptieva, O. Babchynska, Y. Rudnichenko, V. Lopatovskyi, V. Prytys. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11 (1). P. 13-23.
3. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations. / Y. Rudnichenko, L. Liubokhynets, N. Havlovska, T. Nazarchuk, L. Krymchak, V. Harbusiuk. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11 (4). P.1569-1576.
4. Matiukh S., Rudnichenko Y., Havlovska N. Modeling of the Strategy of Light Industry Enterprise Behavior under Crisis Conditions of Martial Law. *Data-Centric Business and Applications Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes*. 2024. Vol. 2. P. 289-314.

Мєшкова-Кравченко Н.В.

*старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Дежкунов Ю.О.

аспірант спеціальності 051 «Економіка»,

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Діяльність підприємств є значимою для розвитку громади, регіону, країни, забезпечення добробуту населення. Для успішної реалізації потенціалу підприємств важливою є безпекова ситуація, як внутрішня, так і зовнішня. Великим викликом для економіки України загалом, і для кожного підприємства зокрема, стало повномасштабне вторгнення росії в Україну. Проведене дослідження на основі відкритої інформації, розміщеної переважно на сайті Державної служби статистики, спрямоване на розуміння стану та результатів діяльності підприємств в Україні в період воєнного стану та в порівнянні з довоєнним періодом.

Розглядаючи підприємство як суб'єкт господарювання, слід зазначити, що тенденції зміни діючих суб'єктів господарювання загалом, і підприємств зокрема, співпадають, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка та структура діючих суб'єктів господарювання

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	Темп зміни, %	Кількість підприємств, одиниць	Темп зміни, %
2021	1956320	99,12	370834	99,20
2022	1732508	88,56	261924	70,63
2023	1913193	110,43	307852	117,53

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

У перший рік війни відбулося істотне зниження кількості діючих суб'єктів господарювання, на 11,44%, при цьому кількість підприємств зменшилася на 29,37%. Слід зазначити, що уже в 2023 році відбулося зростання кількості як діючих суб'єктів господарювання загалом, так і в ще більшій мірі кількості підприємств, але не було досягнуто рівня 2021 року, за кількістю діючих суб'єктів господарювання склало 97,80%, за кількістю підприємств – 83,02%.

Бізнес намагається адаптуватися до умов війни. Різна безпекова ситуація у різних регіонах України спонукала до релокації бізнесу у більш безпечні регіони. Виживанню суб'єктів господарювання сприяла державна підтримка, зокрема, зниження податків, кредитна політика, активізація надання грантів, а також міжнародна підтримка.

Важливість дослідження діяльності підприємств пов'язано з тим, що не дивлячись на незначну їх частку в загальній кількості діючих суб'єктів господарювання, за кількістю зайнятих працівників, а тим більше за обсягом реалізованої продукції підприємства є ключовими. Слід зазначити, що частка саме кількості підприємств суттєво зменшилась з початком війни у 2022 році до 15,12%, при цьому суттєво не змінився відсоток зайнятих

працівників підприємств і майже весь обсяг реалізованої продукції суб'єктами господарювання забезпечували саме підприємства, щодо обсягу реалізації тенденції збереглися і у 2023 році, як наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Співвідношення підприємств і суб'єктів господарювання

Рік	% кількості підприємств у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання	% кількості зайнятих працівників підприємств у загальній кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання	% обсягу реалізованої продукції підприємств у обсягу реалізованої продукції суб'єктів господарювання
2021	18,96	71,53	90,84
2022	15,12	71,74	99,22
2023	16,09	68,07	99,13

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

Як уже зазначалося, кількість підприємств істотно знизилась у 2022 році, при цьому, якщо кількість великих підприємств зменшилася на 19,02%, середніх на 15,54%, то малих підприємств на 30,07%. Негативною тенденцією є, що кількість середніх підприємств зменшувалася і у 2023 році. Зростання кількості підприємств загалом у 2023 році пов'язана з зростанням в основному кількості малих підприємств. Структура кількості підприємств за розміром істотно не змінювалася протягом досліджуваного періоду (в основному – це малі підприємства), як наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Кількість підприємств за розміром

Рік	Динаміка кількості підприємств, %					Структура кількості підприємств, %				
	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств
2021	99,20	119,14	99,43	99,16	98,95	100	0,16	4,72	95,12	82,15
2022	70,63	80,98	84,46	69,93	67,69	100	0,19	5,64	94,17	78,73
2023	117,53	103,64	95,18	118,90	123,65	100	0,17	4,57	95,26	82,83

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

У жовтні 2023 року лише 9,6% відсотка компаній, які призупинили свою діяльність, мали ризик повністю припинити роботу [2].

Розуміння того, що спектр ризиків, з якими стикаються вітчизняні підприємства у мирний час, значно розширився з початку повномасштабного вторгнення, а вплив найбільш поширених ризиків посилюється фактором війни, потребує більш точної ідентифікації та оцінки ризиків з метою застосування раціональних методів і прийомів для ефективного управління ризиками [3].

Тенденція до зростання кількості підприємств у 2023 році, на жаль, супроводжується подальшим зменшенням кількості зайнятих працівників. Якщо у 2022 році кількість зайнятих працівників у порівнянні з передвоєнним, 2021 роком, зменшилася на 15,79%, то у 2023 році

ще на 6,13%. Відповідно, у 2023 році у порівнянні з 2021 роком кількість зайнятих працівників підприємств зменшилась на 20,96%. Не досягнуто рівня довоєнної зайнятості працівників за жодним видом підприємств за розміром. За досліджуваний період істотних змін у структурі кількості зайнятих працівників видів підприємств за розміром не відбулося, переважна більшість (від 46,24% до 47,99%) зайнятих працівників на середніх підприємствах, як наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Кількість зайнятих працівників підприємств

Рік	Динаміка кількості зайнятих працівників підприємств, %					Структура кількості зайнятих працівників підприємств, %				
	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств
2021	100,40	104,71	96,10	104,23	107,68	100	25,80	46,43	27,77	12,16
2022	84,21	83,09	87,03	80,54	75,10	100	25,45	47,99	26,56	10,84
2023	93,87	96,66	90,46	97,36	104,47	100	26,21	46,24	27,55	12,07

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

Нестача працівників, пов'язана з воєнними діями, вимушеним переміщенням населення як в межах країни, так і виїзд за кордон, є одним із ризиків для відновлення підприємств. Для адаптації працівників в умовах війни та і в післявоєнний період потрібні додаткові інвестиції в розвиток людського капіталу, сприяння перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для реалізації власного бізнесу.

Як наведено у табл. 5, тенденція зміни обсягу реалізованої продукції в основному співпадає з тенденцією зміни кількості підприємств – падіння показників у 2022 році у порівнянні з 2021 роком і зростання у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Найбільшу частку обсягу реалізації забезпечували середні підприємства (за досліджуваний період від 43,33% до 44,52%), при цьому частка великих підприємств теж значна (від 35,65% до 37,75%).

Таблиця 5. Обсяг реалізованої продукції підприємств

Рік	Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємств, %					Структура обсягу реалізованої продукції підприємств, %				
	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств	усього	великих	середніх	малих	з них мікропідприємств
2021	135,49	141,75	135,34	124,82	122,34	100	37,75	43,33	18,92	6,33
2022	81,03	78,29	83,17	81,58	78,03	100	36,48	44,47	19,05	6,10
2023	121,96	119,20	122,08	126,97	129,65	100	35,65	44,52	19,83	6,48

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

Якщо у 2022 році у порівнянні з 2021 роком кількість підприємств зменшилась на 29,37%, кількість зайнятих працівників на підприємствах зменшилась на 15,79%, обсяг реалізованої продукції підприємств зменшився на 18,97%, то у 2023 році у порівнянні з 2022 роком спостерігається зростання кількості підприємств на 17,53% при зменшенні чисельності на 6,13% і зростання обсягу реалізованої продукції на 21,96%. На жаль, досягти обсягу реалізації 2021 року у 2023 році не вдалося, він склав 98,82%, це пов'язано з результатами діяльності великих підприємств, середні і малі підприємства збільшили обсяг реалізації.

Значна частина підприємств залишилася прибутковими навіть у період війни. Звичайно, відбулося зниження відсотка підприємств, які одержали прибуток, у загальній кількості підприємств з 72,9% у 2021 році до 65,8% у 2022 році, та стабілізація у 2023 році – 70,7%. Найбільш стабільний даний показник за досліджуваний період для середніх підприємств, що відображено в табл. 6.

Таблиця 6. Підприємства, які одержали прибуток

Рік	Підприємства, які одержали прибуток, у % до загальної кількості підприємств				
	усього	великі	середні	малі	з них мікропідприємства
2021	72,9	85,0	78,9	72,5	70,9
2022	65,8	65,3	71,5	65,5	63,9
2023	70,7	76,7	75,9	70,4	68,7

Джерело: укладено авторами за матеріалами Державної служби статистики України [1].

Слід зазначити, що у 2022 році за загальним фінансовим результатом підприємства отримали збиток, у 2023 році підсумковим результатом уже був прибуток, але його розмір досяг тільки 48,31% довоєнного 2021 року [1].

За інформацією за січень-вересень 2024 року відсоток великих та середніх підприємств, які одержали прибуток, склав 74,4% до загальної кількості підприємств, рентабельність операційної діяльності 10,4%, всієї діяльності 5,8%. Щодо великих та середніх підприємств промисловості – за січень-вересень 2024 року підприємства, які одержали прибуток склали 72,1% до загальної кількості підприємств, рентабельність операційної діяльності 8,3%, всієї діяльності 3,9% [1].

Оцінка майбутнього розвитку бізнес-ситуації промислових підприємств у березні 2025 року визначено як досить важко передбачити (55%) та важко передбачити (40%). При цьому все ж очікування в березні 2025 року щодо обсягу виробництва продукції в найближчі три місяці в промисловості – зростання на 8%. Індикатор ділової впевненості в промисловості (при розрахунку якого враховують поточний обсяг замовлень (попиту), поточний обсяг запасів готової продукції, зміна обсягу виробництва продукції у наступні три місяці [4]) у березні 2022 року становив мінус 25% (падіння у порівнянні з лютим 2022 року на 19,4 в. п.), 2023 року становив мінус 8,6%, 2024 становив мінус 7,3%, 2025 становив мінус 6,3%, що є позитивною тенденцією [1].

Відновлення в повному обсязі і розвиток діяльності підприємств можливе за умови належної безпекової ситуації, що за умови відповідної державної політики стимулюватиме повернення українців до трудової діяльності на вітчизняних підприємствах, залучення як вітчизняних, так і міжнародних інвестицій в розвиток економіки. При цьому кожному підприємству слід реалізовувати власні програми для підвищення конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Державна служба статистики України : вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.04.2025).

2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
3. Макалюк І.В., Кривда О.В., Лайкова А.О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 14.04.2025).
4. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2024/268/268.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

Немировський Ф.В.

аспірант,

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*

м. Київ, Україна

Науковий керівник: **Кравченко М.О.**

д. е. н., професор,

професор кафедри менеджменту підприємств,

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*

м. Київ, Україна

ОБ'ЄКТИ ТА СУБ'ЄКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства є важливим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифровізації. Оскільки економічне середовище стає все більш складним і змінним, підприємства змушені активно адаптувати свої системи управління безпекою, зокрема через інтеграцію інформаційних та інноваційних ресурсів. Одним з ключових аспектів є визначення об'єктів та суб'єктів економічної безпеки, адже саме вони безпосередньо впливають на здатність підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Цей аналіз є важливим для створення ефективної системи управління безпекою, що дозволяє не лише захищати існуючі ресурси, але й активно інвестувати в їх розвиток і модернізацію.

Кухар О., Кравчик Ю., Бречко О. [1] вважають, що «об'єктом економічної безпеки підприємств є стабільний економічний стан бізнес-одиниці, який не перевищує критичних рівнів у галузевому розрізі».

Панченко В. А. [3] під основними об'єктами системи економічної безпеки підприємства розуміє: фінансові ресурси, інформація, персонал, майнові цінності, правове забезпечення діяльності тощо.

У свою чергу Труш М. С., Труш О. В., Радзівілов Г. Д., Толюпа С. В. [4] стверджують, що «об'єктом захисту системи економічної безпеки підприємства в цілому виступає стійкий економічний стан його діяльності в поточному та перспективному періодах».

Більш детальну характеристику наводять Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. [2], які вважають, що основними об'єктами захисту системи управління економічною безпекою є: продукція підприємства, персонал, комерційні таємниці та внутрішня інформація, інтелектуальна власність, фінансові ресурси, основні оборотні та виробничі фонди, нематеріальні активи, репутація підприємства.

На основі аналізу підходів до визначення об'єктів економічної безпеки підприємства можна стверджувати, що об'єктами механізму управління економічною безпекою підприємства є всі складові, що безпосередньо або опосередковано впливають на його

стабільність та захищеність: фінансові ресурси, інформаційні ресурси, інноваційні ресурси, людські ресурси, матеріальні активи, нематеріальні активи, правове забезпечення. Особливу увагу слід приділяти інформаційним і інноваційним компонентам, які є ключовими в умовах цифровізації бізнес-середовища.

Після визначення об'єктів механізму управління економічною безпекою підприємства, важливо перейти до аналізу суб'єктів, які безпосередньо відповідають за його реалізацію. Саме суб'єкти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між різними елементами системи, що сприяє досягненню цілей економічної безпеки. Розглянемо, хто саме є головними суб'єктами цього процесу.

Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. [2] «суб'єкти системи управління економічною безпекою можна поділити на внутрішні (працівники підприємства) та зовнішні (держава та її інститути, банки, конкуренти, посередники, споживачі, постачальники)».

Панченко В. А. [3] виділяє такі суб'єкти економічної безпеки підприємства: «особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що безпосередньо займаються забезпеченням його безпеки».

Кухар О., Кравчик Ю., Бречко О. [1] відзначають, що «суб'єктом економічної безпеки підприємств є відповідальна управлінська ланка, що діє в межах компетенції та повноважень, визначених службовими інструкціями».

Хринюк О. С., Корчовна М. Р. [5] вважають, що суб'єктами механізму забезпечення економічної безпеки «виступають держава та її інститути (міністерства, відомства, податкові й митні органи, біржі, фонди і страхові компанії), а також підприємства, установи й організації як державного, так і приватного сектора економіки».

На думку Труш М. С., Труш О. В., Радзівілов Г. Д., Толюпа С. В. [4] суб'єктом системи економічної безпеки підприємства виступають: «внутрішні (фахівці, які безпосередньо долучені до здійснення захисту економічної діяльності підприємства) та зовнішні (суб'єкти інституційного середовища діяльності підприємства, які забезпечують захист відповідного об'єкта) суб'єкти».

Тож, вважаємо, що варто виділяти наступні суб'єкти механізму управління економічною безпекою підприємства:

Внутрішні суб'єкти: працівники підприємства, керівництво, служби безпеки, фінансові та ІТ-департаменти (забезпечують безпосередній захист ресурсів підприємства).

Зовнішні суб'єкти: держава та її інститути, податкові органи, фінансові організації, конкуренти, постачальники та споживачі (впливають на економічний стан підприємства через регуляторне та конкурентне середовище).

Вважаємо, що цей підхід підкреслить важливість інтеграції внутрішніх та зовнішніх суб'єктів у забезпеченні ефективної економічної безпеки, з особливою увагою до їхньої взаємодії у контексті інформаційної та інноваційної складової.

Отже, для ефективного управління економічною безпекою підприємства необхідно чітко ідентифікувати та інтегрувати ці компоненти, особливо з огляду на важливість інформаційних та інноваційних аспектів. Такий комплексний підхід забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства у сучасному економічному середовищі.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективне управління економічною безпекою підприємства вимагає чіткої ідентифікації об'єктів та суб'єктів безпеки.

Об'єкти економічної безпеки охоплюють фінансові, інформаційні, матеріальні та нематеріальні ресурси, які безпосередньо впливають на стабільність і розвиток підприємства. Водночас інтеграція внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, таких як працівники підприємства, державні органи, фінансові установи та конкуренти, є необхідною для забезпечення ефективного захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. Такий комплексний підхід дозволяє створити систему управління економічною безпекою, що забезпечує підприємству стійкість і конкурентоспроможність в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Список літератури

1. Kukhar, O., Kravchuk, Y., Brechko, O. Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023, № 9 (5), С. 143–152.
2. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*, 2022, № 4.
3. Панченко В. А. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*, № 3, 2018.
4. Труш М. С., Труш О. В., Радзівілов Г. Д., Толюпа С. В. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*, 2021, № 101, С. 146–161.
5. Хринюк О. С., Корчовна М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*, 2015, № 3.

Олійник Н.М.

*к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Дорогань О.І.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Данюк Д.Г.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 051 «Економіка»,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна;*

*Технічний університет прикладних наук міста Аугсбурга
(Augsburg Technical University of Applied Sciences),
м. Аугсбург, Німеччина (Augsburg, Germany)*

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТАКСОНОМІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах економічна безпека підприємства є надзвичайно важливою складовою його стабільного функціонування та розвитку. Значна кількість внутрішніх і зовнішніх загроз, які впливають на підприємства, вимагають системного та комплексного підходу до забезпечення їх економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства у широкому розумінні – це стан, за якого забезпечується стабільний розвиток підприємства, здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, а також можливість досягати поставлених цілей. Окрім цього, економічну безпеку підприємства можна визначити як комплекс заходів і стратегій, спрямованих на захист його економічних інтересів, запобігання економічним втратам і забезпечення фінансової стійкості.

Серед численних аспектів економічної безпеки, важливими є забезпечення фінансової стабільності, ефективне управління ресурсами, зниження ризиків, пов'язаних з динамічними

змiнами ринкових умов, а також захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації підприємства. Тож усі ці аспекти сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового функціонування та розвитку.

Економічна безпека підприємства – це багатокомпонентна система, яка складається з численних факторів. Цей поділ на сегменти умовно пояснюється необхідністю комплексного та системного підходу до захисту підприємства від різноманітних загроз.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від рівня захищеності його основних функціональних складових, що протидіють різним загрозам, а саме:

1. Фінансова складова зосереджується на захисті фінансових ресурсів підприємства від втрат та несанкціонованого доступу. Фінансові загрози можуть включати коливання на ринку, недобросовісних контрагентів, шахрайство.

2. Інтелектуальна та кадрова складові забезпечують збереження інтелектуального потенціалу підприємства, включаючи його співробітників, знання та технології. Інтелектуальні загрози виникають через витік конфіденційної інформації, конкуренцію за таланти, втрати знань зі звільненням співробітників.

3. Техніко-технологічна складова відповідає за безпеку технічного обладнання та технологій підприємства від несанкціонованого доступу, пошкодження чи знищення. Технічні загрози включають кібератаки, технічні збої та аварії обладнання.

4. Політико-правова складова забезпечує захист інтересів підприємства в рамках чинного законодавства. Правові загрози можуть бути пов'язані зі змінами у законодавстві, юридичними спорами та неправомірними діями конкурентів.

5. Інформаційна складова займається захистом необхідної інформації для функціонування підприємства від несанкціонованого доступу, пошкодження або знищення. Інформаційні загрози включають витік чи втрату даних, злом інформаційних систем.

6. Екологічна складова турбується про захист довкілля від негативного впливу діяльності підприємства. Екологічні загрози включають екологічні катастрофи та регуляційні обмеження на виробництво.

7. Соціальні загрози, як частина економічної безпеки, включають протиправні дії та дестабілізацію через соціальні конфлікти. Силова складова спрямована на захист від таких протиправних дій [1].

Тож забезпечення економічної безпеки – це багатогранна задача, яка потребує всебічного підходу для захисту підприємства від численних загроз.

Економічну безпеку підприємства можна розглядати також з позиції компоненти стратегічного планування.

Системний підхід до управління економічною безпекою передбачає визначення стратегічних цілей і завдань, розробку ключових показників ефективності та моніторинг поточного стану підприємства. Безпосередньо сам процес є багатоступеневим і складним, адже передбачає логічну послідовність робіт, спрямованих на підготовку необхідної концепції та цільових орієнтирів для планування, аналізу стану і перспектив розвитку, координацію дій щодо реалізації планів і контроль за їх виконанням, забезпечуючи належну якість з оптимальними витратами і можливістю коригувати раніше заплановані орієнтири. Зазначений процес поділено на кілька етапів:

1. Підготовчий етап включає визначення стратегічного простору, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формування місії та бачення розвитку, розробку концепції економічної безпеки та вибір пріоритетів у її забезпеченні, визначення комплексу стратегічних завдань та побудову "дерева цілей".

2. Аналітичний етап охоплює ідентифікацію ризиків та загроз економічній безпеці, стратегічний аналіз альтернативних варіантів розвитку, отриманих шляхом довгострокового прогнозування, аналіз перспектив і формування сценаріїв розвитку на основі моделювання ймовірних подій.

3. Координаційний етап включає вибір стратегії (альтернатив) розвитку, розробку планів, заходів і методів щодо забезпечення економічної безпеки, їх коригування та формування кінцевого варіанту, забезпечення мотивації виконання планів.

4. Контрольний етап передбачає моніторинг рівня економічної безпеки, контроль за результатами стратегічного планування економічної безпеки та коригування планів [2].

Загалом, економічна безпека підприємства передбачає створення здорового і стабільного середовища, в якому підприємство може ефективно функціонувати, розвиватися та досягати своїх стратегічних цілей. Для успішного функціонування кожного підприємства критично важливо визначити істинний стан економічної безпеки, аби розуміти реальні загрози та можливості в економічному середовищі. Своєчасне виявлення і нейтралізація таких загроз сприяє збереженню фінансової стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпеченню стійкості підприємства до різних видів ризиків.

Отже, економічна безпека підприємства охоплює широке коло аспектів, таких як забезпечення фінансової стабільності, ефективне управління ресурсами, зниження ризиків, пов'язаних зі змінністю ринкових умов, а також захист комерційної таємниці і конфіденційної інформації підприємства. Всі ці аспекти сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового функціонування та розвитку.

Методичні засади оцінки економічної безпеки включають використання сукупності показників, прийомів та методів, які дозволяють комплексно аналізувати стан суб'єкта господарювання. Для оцінки економічної безпеки використовуються як кількісні, так і якісні методи [3].

Досліджуючи поняття та практичне значення економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що йому притаманна велика кількість різних показників діяльності із різною базою вимірювання. Проте в контексті аналізу важливо розуміти загальний рівень ефективності діяльності господарюючого суб'єкта. Економічна безпека є ключовим індикатором ефективності роботи підприємства, тому формування інтегрального показника економічної безпеки дозволяє певною мірою говорити про рівень ефективності його діяльності.

Загальновизнано, що визначення істинного стану економічної безпеки підприємства є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень. Його своєчасне виявлення та нейтралізація сприяють збереженню фінансової стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпеченню стійкості підприємства до різних видів ризиків.

Одним із підходів, що допомагає впорядкувати багатовимірні об'єкти або процеси щодо заданого еталона, є таксономія. Використання таксономічного аналізу дозволяє згорнути багатовимірний статистичний матеріал, що характеризує певне явище або процес, і отримати єдину кількісну характеристику або узагальнюючу оцінку [4].

Більшість економічних явищ характеризуються множинністю ознак, тому науковці та практики розглядають застосування методу таксономії для оцінки фінансової безпеки підприємства, фінансового потенціалу розвитку підприємства, ефективності використання основних засобів та оцінювання інвестиційного забезпечення [5-8].

Для успішного функціонування кожного підприємства необхідно визначити істинний стан його економічної безпеки, тому запропоновано застосувати метод таксономії для формування інтегрального показника економічної безпеки як складової оцінки ефективності діяльності з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання таксономічного аналізу дозволяє отримати чіткішу оцінку економічної безпеки підприємства завдяки систематизації та узагальненню численних показників, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню фінансової стабільності, ефективності бізнес-процесів і стійкості до різних видів ризиків.

Таким чином, комплексне застосування методів таксономії може бути доречним інструментом для розроблення ефективних стратегій з підвищення економічної безпеки і

прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системне застосування методик таксономії дозволяє розробляти ефективні стратегії забезпечення економічної безпеки, ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики.

Список літератури

1. Vasyleha, V. Ye. (2024). THE MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE UNDER THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT. *Business Inform*, 2, 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>
2. Litovchenko, O., Illyashenko, O., & Gordienko, N. (2021). STAGES OF STRATEGIC PLANNING FOR ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY. *Economic Analysis*, 31(2), 98–106. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.02.98>
3. Oliinyk, N. M., Rybas, D. Ye., & Shevchenko, S. V. (2024). METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ECONOMIC SECURITY ASSESSMENT OF BUSINESS ENTITIES. *Strategic priorities for the development of economy, management, service sector and law in the context of integration processes: materials of the International Scientific and Practical Conference* (Ivano-Frankivsk, November 07-08, 2024). Ivano-Frankivsk: KSU, 209-212.
4. Fox, S., & Alptekin, B. (2018). A TAXONOMY OF MANUFACTURING DISTRIBUTIONS AND THEIR COMPARATIVE RELATIONS TO SUSTAINABILITY. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1823–1834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.004>
5. Pustovgar, S. A., & Peredun, K. Ye. (2019). A METHOD FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SECURITY ASSESSMENT. *Effective Economy*, (10). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.59>
6. Krykhovetska, Z. M., Shchipailo, S. I., & Kropelnyska, S. O. (2021). TAXONOMIC ANALYSIS OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT. *Economy and State*, (11), 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.90>
7. Voronina, A. V., Ganzyuk, S. M., & Ganzyuk, K. I. (2022). ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF USING FIXED ASSETS USING TAXONOMIC ANALYSIS TOOLS. *Economic Bulletin of the Dnieper State Technical University*, 2(5), 52–59. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).271091pp52-59](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).271091pp52-59)
8. Kalashnikova, G. O. (2022). INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR: THEORY, METHODOLOGY, ASSESSMENT. *Infrastructure of the Market*, (66), 110–115. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-20>

Стемковський В.В.

аспірант спеціальності 051 «Економіка»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

Шандова Н.В.

д. е. н., професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасні глобальні трансформації, зумовлені війнами, енергетичними та фінансовими кризами, а також соціальною поляризацією, вимагають нових підходів до формування економічної політики. Особливо це актуально для країн з високим рівнем вразливості, де традиційні механізми безпеки вже не гарантують стабільності. В цьому контексті зростає

інтерес до інноваційних інструментів, серед яких соціальне інвестування стає потужним механізмом зниження ризиків та посилення стійкості економіки.

На відміну від класичних інвестицій, соціальні спрямовані не лише на фінансову віддачу, а й на вирішення значущих суспільних проблем. Інвестування в соціальні підприємства, програми зайнятості, освітні ініціативи чи підтримку вразливих груп здатне забезпечити не лише ефект прискореного зростання, а й зниження потенціалу конфліктів та соціальних збурень. Саме тому соціальні інвестиції варто розглядати як складову економічної безпеки – системи, що охоплює не лише фінансову стабільність, але й людський капітал, згуртованість суспільства, регіональну стійкість та інституційну надійність.

У практичному вимірі соціальне інвестування означає перенесення центру уваги з короткотермінового прибутку на довгострокову стабільність. Це виявляється в підтримці ініціатив, що генерують економічну вартість через досягнення соціальних результатів: зайнятості серед маргіналізованих груп, доступ до базових послуг, розвиток освіти, охорони здоров'я, створення інклюзивного середовища. В умовах кризи, коли традиційні механізми зростання не працюють або сповільнені, саме ці напрямки можуть стати точками опори.

Варто звернути увагу і на роль бізнесу, який дедалі більше орієнтується на так звану тріаду ESG – екологічні (Environmental), соціальні (Social) і управлінські (Governance) аспекти. Впровадження ESG-стандартів уже сьогодні демонструє, що орієнтація на соціальну відповідальність не суперечить прибутковості, а навпаки – знижує ризики, зміцнює репутацію та забезпечує доступ до нових джерел капіталу. Згідно з аналітичними оглядами провідних фінансових інститутів, компанії, які враховують ESG-критерії, мають вищу довгострокову вартість і меншу волатильність показників.

Аналіз впливу соціального інвестування на економічну безпеку дозволяє виокремити кілька ключових зв'язків:

1. Фінансова стійкість: соціальні інвестиції здатні зменшити навантаження на державний бюджет через передачу частини функцій соціальної підтримки приватному або громадському сектору.
2. Соціальна згуртованість: проекти, спрямовані на інтеграцію вразливих груп, зменшують ризики соціального розшарування та радикалізації.
3. Розвиток людського капіталу: інвестиції в освіту, перекваліфікацію та охорону здоров'я забезпечують підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності.
4. Інституційна спроможність: партнерство між державою, бізнесом і громадами створює синергію ресурсів, сприяє прозорості та зміцнює довіру.
5. Регіональна стабільність: соціальні інвестиції здатні активізувати локальні економіки, що є критичним для відновлення постраждалих територій.

Саме ця багатовекторність робить соціальне інвестування надзвичайно гнучким інструментом, здатним адаптуватися до найрізноманітніших умов – від масштабної кризи до точкових викликів у конкретних громадах.

В умовах економічної нестабільності, зокрема таких, що спостерігаються в Україні через війну та тривалу трансформацію, соціальне інвестування набуває стратегічного значення. Нестача ресурсів, інфляційні ризики, руйнація інфраструктури – все це посилює роль тих ініціатив, які можуть забезпечити відновлення із соціальним фокусом.

Успішні приклади соціального інвестування, навіть в умовах воєнного стану, вже є: створення соціальних підприємств, підтримка ВПО, реабілітаційні програми для військових, розвиток місцевих бізнес-інкубаторів, програми мікрофінансування. Усі вони мають не лише гуманітарний ефект, а й економічну логіку: вони зменшують тиск на державні ресурси, створюють зайнятості, зміцнюють локальні бюджети.

З огляду на це, доцільно розглядати поняття адаптаційно-безпекового потенціалу соціального інвестування, яке об'єднує такі ключові функції:

- адаптаційна – забезпечення мінімального рівня життєздатності соціальних та економічних систем в умовах стресу;

- безпекова – зниження конфліктогенності, попередження соціальних загострень;
- мобілізаційна – активізація локальних ресурсів, самозарадності громад;
- інституційна – формування нових моделей взаємодії на засадах партнерства.

Таке бачення дозволяє інтегрувати соціальне інвестування у систему стратегічного управління ризиками. В аналітичному аспекті важливо оцінювати не лише безпосередній ефект (кількість створених робочих місць чи наданих послуг), а й вплив на стійкість економіки до кризових чинників. Ключовими формами реалізації соціального інвестування виступають:

- інвестування в соціальні підприємства;
- випуск соціальних облігацій;
- державно-приватне партнерство з соціальним компонентом;
- ESG-інвестування;
- розвиток бізнес-освіти із соціальним фокусом;
- інвестування в людський капітал.

У кризовому середовищі кожна з цих форм може бути адаптована до специфіки ситуації: наприклад, шляхом поетапної реалізації проєктів, комбінування фінансових та нефінансових ресурсів, застосування механізмів соціального страхування інвестицій.

Щоб забезпечити ефективність таких вкладень, необхідно також впроваджувати системи оцінювання результативності. Це можуть бути: індикаторні панелі (зайнятість, бюджетний ефект, рівень інклюзії); стратегічний SWOT-аналіз; бенчмаркінг соціальних проєктів; експертні опитування щодо впливу на стабільність.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати: соціальне інвестування – це не лише тренд, а стратегічна відповідь на сучасні виклики. Його застосування дозволяє вирішувати одразу кілька завдань: зміцнювати соціальну тканину, активізувати місцеві ініціативи, зменшувати державне навантаження і водночас підвищувати стійкість економічної системи до шоків.

Для країн, що перебувають у стані довготривалої кризи або поствоєнного відновлення, розвиток інституцій соціального інвестування є ключем до формування нової моделі економічної безпеки, в якій на перше місце виходить не лише захист інтересів держави, а й добробут громади, сталість соціальних послуг і довіра до майбутнього.

Список літератури

1. Стемковський В. В. Нестабільність економічних систем та роль ESG-інвестицій у їхній трансформації. *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації* : монографія / за ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 39-68.
2. OECD. Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264311299-en>

Шандов Р.А.

аспірант,

Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

ЗЕЛЕНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасному світі посилення екологічної кризи, загострення глобальних ризиків і трансформація економічних моделей вимагають від країн нових підходів до організації промисловості та міжсекторальної взаємодії. Особливо актуальними ці виклики є для країн із

нестабільною економікою, де традиційні моделі розвитку не забезпечують достатнього рівня адаптивності до зовнішніх шоків.

В умовах політичної турбулентності, війни, зруйнованої інфраструктури та браку інвестицій надзвичайно важливо шукати інструменти, здатні забезпечити як екологічну модернізацію, так і економічну безпеку. Одним із таких інструментів стають зелені стратегічні альянси.

Під цим поняттям розуміють довгострокові партнерства між підприємствами, науковими установами, державними органами або громадськими організаціями, які об'єднують зусилля задля досягнення спільних цілей в екологічній площині. У центрі таких альянсів – не лише розробка і впровадження зелених технологій, а й побудова механізмів стратегічної кооперації, що дозволяють долати виклики невизначеності, браку ресурсів і інституційної слабкості. Альянси стають механізмом, що поєднує економічні, соціальні та екологічні інтереси, знижує витрати на інновації та дозволяє підвищити стійкість виробничих систем.

Однією з ключових цінностей таких альянсів є здатність формувати адаптивну економічну поведінку в умовах кризи. Через об'єднання знань, технологій та ресурсів вони сприяють переходу від фрагментованої політики до комплексного екосистемного підходу. Особливо ефективними зелені стратегічні альянси можуть бути в промисловості – сфері, яка має значний екологічний слід і велику потребу у технологічному оновленні.

Однак формування зелених альянсів не є автоматичним процесом. Він супроводжується численними бар'єрами, які ускладнюють створення довіри, координації та фінансування. На макрорівні вагомими обмеженнями є непередбачуваність державної політики, брак екологічних стандартів, низький рівень інституційної узгодженості. На мезорівні проблеми виникають через обмеженість фінансів, відсутність мотивації до співпраці, низьку культуру партнерства. На мікрорівні складнощі пов'язані з браком управлінських компетенцій, слабким доступом до технологій та недовірою до інноваційних моделей взаємодії.

Одночасно існує й система каталізаторів, що здатні активізувати процес формування зелених альянсів. До них належать:

- екологічні стратегії та політика підтримки на національному рівні;
- механізми зеленого фінансування – від екологічних грантів до зелених облігацій;
- технологічні рішення, які спрощують інтеграцію інновацій;
- зростання екологічної культури в суспільстві;
- міжнародна підтримка, зокрема з боку ЄС.

Потенціал зелених стратегічних альянсів не можна недооцінювати. Вони здатні перезапустити економічні процеси в регіонах, що постраждали від війни або природних катастроф, створити нові робочі місця, відновити промисловий потенціал через використання циркулярної економіки та забезпечити інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості. При цьому ключовою умовою успіху є наявність сприятливого середовища, що включає політичну волю, активну роль громадянського суспільства, міжнародну підтримку та прагнення самого бізнесу до сталості.

Для ефективного розвитку зелених альянсів важливо враховувати модельні сценарії, що дозволяють оцінити перспективи залежно від рівня прояву бар'єрів і активності стимулюючих чинників. Сценарний підхід дає змогу моделювати як оптимістичні, так і песимістичні траєкторії розвитку.

У разі високих інституційних і фінансових бар'єрів та відсутності підтримки ми отримуємо ситуацію, коли альянси залишаються декларативними і не реалізуються. Це песимістичний сценарій, характерний для країн із хронічною нестабільністю. Якщо ж бар'єри пом'якшуються за рахунок локальних ініціатив або короткострокових грантів, можливий сценарій адаптаційного виживання – з обмеженням, але реальним утворенням партнерств. У випадку системної державної підтримки, залучення міжнародних партнерів і

зростання внутрішнього попиту на екотехнології формується оптимістичний сценарій, у якому зелені стратегічні альянси стають нормою.

Окремої уваги заслуговує технологічний імпульс, за якого саме інновації – зокрема цифрові рішення, платформи екологічного моніторингу, індустрія 4.0 – стимулюють нові форми кооперації навіть за умов слабкої державної підтримки. В таких умовах технології виступають не лише інструментом, а й каталізатором поведінкових змін і перебудови бізнес-моделей.

З погляду управління, формування зелених альянсів – це складний процес стратегічної аналітики, що потребує:

- розробки дорожніх карт розвитку партнерства;
- використання систем оцінки ризиків;
- діагностики внутрішніх ресурсів і бар'єрів;
- прогнозування ефектів від взаємодії;
- управління інституційними трансформаціями.

Один із практичних інструментів, який дозволяє поєднати аналітику, стратегування та управління невизначеністю, – це матриця сценарного планування, що дає змогу виявити критичні чинники успіху та сформувати відповідні варіанти дій.

Не менш важливим є інфраструктурне забезпечення зелених альянсів: наявність спільних майданчиків для досліджень, індустріальних хабів, цифрових платформ для співпраці. У цьому контексті можна говорити про формування екосистем зеленого розвитку, де різні типи суб'єктів – від бізнесу до громади – діють у синергії.

Важливу роль також відіграє міжнародна кооперація. Досвід ЄС свідчить, що зелені альянси найефективніше розвиваються у контексті європейських екологічних політик, таких як Зелений курс (Green Deal), де інтегровані механізми фінансування, технічної допомоги, нормативної гармонізації. Для країн, що прагнуть до інтеграції, це відкриває нові можливості – за умов адаптації під локальні контексти.

У цілому зелені стратегічні альянси можна розглядати як стратегічний ресурс для забезпечення економічної безпеки. Вони не тільки дають відповідь на екологічні виклики, а й дозволяють зміцнити економічну незалежність, знизити залежність від нестійких ланцюгів постачання, активізувати внутрішній ринок технологій, підвищити продуктивність. Вони також сприяють формуванню нової культури економічного мислення, в якій короткострокова вигода поступається довгостроковій стабільності, а конкуренція – кооперації.

В умовах післякризового відновлення зелені альянси можуть стати точкою кристалізації нових стратегій – орієнтованих не на повернення до старих моделей, а на створення економіки, що буде одночасно життєстійкою, інноваційною та екологічно відповідальною.

Список літератури

1. Hartman C., Stafford E., Polonsky M. Green alliances: Strategic relations between businesses and environmental groups. *In Environmental marketing: Strategies, practice, theory and research*, 1999. P. 205–222.
2. Lopes Cancela B., Coelho A., Neves M. E. The role of green strategic alliances and their impact on green organizational identity and sustainability. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-05-2023-0332>

Секція: ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І
ПОЛІТИКА

Section: DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Baiashvili B.

*Ph.D., Student, Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Tbilisi, Georgia*

*Research supervisor: Ineza Gagnidze
Doctor of Economics, Associate Professor,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Tbilisi, Georgia*

SOCIAL EQUITY IN THE CIRCULAR ECONOMY: WHO WINS, WHO LOSES?

The concept of a circular economy has gained global recognition and is regarded by many stakeholders as a promising approach to tackling the climate crisis, reducing waste, and optimizing resource use. Unlike the traditional "take-make-dispose" model, the circular economy emphasizes reusing, repairing, recycling, and maintaining materials within the system for extended periods. This approach appears to offer advantages for both environmental sustainability and economic efficiency. However, an important question arises: Does the circular economy promote equity for all stakeholders?

While the environmental benefits of circularity are well-celebrated, its social implications often remain in the background. Who benefits from these new systems? Who has access to circular services, green jobs, and sustainable products-and who doesn't? Without careful planning, the transition to a circular economy might end up deepening existing inequalities rather than solving them.

This paper explores the issue of **social equity in the circular economy**. Using real-world examples from both developed and developing regions, it examines who is being included in this transition, and who might be left behind. The main argument is simple but important: *If circular strategies don't consider equity, we risk creating a greener economy that still leaves many people out.*

Circular Economy & Social Equity: A Closer Look

Before diving deeper, let's take a moment to break down two key ideas: what we mean by the circular economy, and what social equity looks like in this context.

At its core, the **circular economy** is about designing waste *out* of the system. Instead of throwing things away, we rethink how products are made, used, and reused-creating loops rather than lines. It involves things like repairable electronics, reusable packaging, local composting, or even renting rather than owning goods. But while the model is focused on reducing environmental impact, it doesn't automatically guarantee social fairness.

That's where **social equity** comes in. This concept goes beyond just treating everyone the same – it's about ensuring that different groups of people have fair access to opportunities, resources, and benefits. It also means recognizing who bears the burdens. For example, can low-income households afford circular products? Are workers in the informal recycling sector being protected or pushed aside? Do all communities have a voice in shaping circular policies?

In theory, circular practices can support equity – think community-led repair cafés or job creation in green industries. But the picture is more complex. Without an intentional focus on inclusion, the benefits of the circular transition may concentrate on already-privileged groups, while vulnerable populations face new risks.

Winners and Losers: Case Examples & Analysis

As more governments and businesses embrace circular economic ideas, it's important to ask: *Who is benefiting from this shift – and who's being left behind?* While the model holds a lot of promise, the way it's being rolled out often creates uneven outcomes across social and economic groups.

Who's Winning?

In many cases, the people gaining the most from the circular transition are those who are already well-positioned, middle- and upper-income consumers in urban areas. These groups tend to have easier access to services like rental platforms, product repair shops, and eco-friendly goods. For example, in cities across Europe, there's growing popularity around things like refurbished smartphones or clothing rental subscriptions. But these services usually come at a cost, and that's a barrier for people on tighter budgets.

Another group seeing benefits is workers in the **green jobs sector**, particularly in countries that are investing in reskilling programs and sustainable innovation. New roles are emerging in areas like product design, waste auditing, or materials recovery. However, these jobs often require new skills or digital literacy, meaning they're not equally available to everyone.

Who's Losing Out?

On the flip side, many people are being left out – or even hurt – by circular transitions. In parts of the Global South, for example, **informal waste workers** play a huge role in recycling systems. But when cities modernize their waste infrastructure in the name of circularity, these workers often lose their livelihoods. Instead of being supported or integrated into formal systems, they're pushed out.

There's also the issue of affordability. Circular products and services – like sustainably made clothing or upcycled furniture – often cost more than conventional options. That makes it harder for low-income families. In some cases, well-meaning circular policies like bans on single-use plastics can even place extra costs on communities that lack alternatives.

A Global Divide

Zooming out, there's also a clear **North-South divide**. Wealthier nations are driving circular innovation, but often in ways that depend on the labor and resources of less affluent countries. For example, a lot of Europe's e-waste ends up in West Africa or South Asia, where it's "recycled" under unsafe and polluting conditions. In these cases, the burden of circularity is being exported.

All of these points point to a deeper truth: without conscious effort, the circular economy can reproduce the same inequalities it's trying to solve. That's why equity must be built in from the start, not treated as an afterthought.

Policy & Practice Recommendations

If we want the circular economy to truly work for everyone, not just a few needs to be designed with **equity at its core**. That means going beyond environmental goals and thinking about how people live, work, and access opportunities in a circular world.

Here are a few practical steps that can help make that happen:

- **Put equity into the metrics.** Right now, most circular economic indicators focus on waste reduction or resource use. But we also need to track who benefits: Who's getting jobs? Who has access to services? Who's being excluded?
- **Support inclusive business models.** That could mean funding local reuse hubs, repair cooperatives, or second-hand marketplaces that are accessible to everyone, not just urban elites.
- **Protect and integrate informal workers.** In many countries, these workers are already doing the hard work of circularity-collecting, sorting, and repairing. Governments should recognize their contributions and bring them into formal systems with fair pay and protection.
- **Make circular options affordable.** Policies like subsidies, tax breaks, or social pricing models can help low-income communities access circular goods and services.

- **Build equity into policymaking.** People from different backgrounds, especially those who are often unheard of, should be at the table when circular strategies are being shaped. That includes workers, youth, rural communities, and marginalized groups.

Conclusion

The circular economy is often framed as a win-win solution for people and the planet. And in many ways, it can be. But without a clear focus on **who is winning** and who is not, it risks becoming another system that deepens the very inequalities we aim to fix.

This paper has shown that while circularity brings exciting possibilities, its social impacts are uneven. From job access to affordability to environmental justice, there are real gaps that need to be addressed. If we want a future that's not just sustainable, but also fair, then equity can't be an afterthought it must be part of the design from day one.

A truly inclusive circular economy is possible. But only if we build it together with everyone in mind.

References

1. European Commission. (n.d.). Circular Economy Action Plan. Retrieved from <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/>
2. Frontiers in Sustainable Cities. (2024). A systematic literature review exploring the nexus between circular economy and communities. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2024.1404279/full>
3. OECD. (2022). Policy brief on making the most of the social economy's contribution to the circular economy. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/01/policy-brief-on-making-the-most-of-the-social-economy-s-contribution-to-the-circular-economy_0c6c48c8/e9eea313-en.pdf
4. TechnoServe & Global Alliance for Social Entrepreneurship. (2024). Inclusive loops: The role of social enterprises in the circular economy. Retrieved from <https://www.technoserve.org/resources/inclusive-loops-the-crucial-role-of-social-enterprises-in-the-circular-economy/>
5. World Economic Forum. (2023, December). Circular solutions, community revolutions. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2023/12/circular-solutions-community-revolutions-the-social-impact-of-circularity/>

Djuretic V. Gordana

PhD (Management),

Associate Professor of the Department of Management,

Faculty of Business Studies and Law,

University «Union – Nikola Tesla»,

Belgrade, Serbia

Krasulja D. Nevena

PhD (Economy),

Professor of the Department of Management,

Faculty of Engineering Management,

University «Union – Nikola Tesla»,

Belgrade, Serbia

MANAGING CHANGE IN TIME OF CRISIS: AN ANALYSIS OF STUDENT PROTEST IN SERBIA FOLLOWING THE NOVI SAD TRAGEDY

Abstract. The tragedy at the railway station in Novi Sad, where 16 people lost their lives due to the collapse of a newly built canopy, raised a number of questions about institutional responsibility, transparency, and resilience in contemporary Serbia. The ensuing student protests

were not merely a reaction to the specific incident, but also an expression of broader societal discontent rooted in perceptions of systemic corruption, institutional irresponsibility, and democratic deficit. This paper analyzes how students organized their response to the crisis, employing innovative forms of communication and mobilization – including marching between cities, cycling to the European Court of Human Rights, and using social media – with the aim of awakening wider civic awareness. Special attention is given to the fact that the protest movement operates without formal leaders, through a horizontal decision-making structure based on plenary assemblies. Within the theoretical framework of change management, this paper examines the institutional system's capacity to respond to crises and highlights the importance of grassroots initiatives in contexts of systemic dysfunction.

Keywords: change management, crisis, corruption, student protests, social media, Serbia

Introduction

Crisis situations expose systemic weaknesses and simultaneously open the door to change. In such conditions, traditional management models that rely on stable structures often prove insufficient. New forms of leadership, flexible strategies, and open channels of communication become necessary. When institutions fail, the initiative shifts to the citizens – and among them, students often take on the role of initiators of social transformation. In Serbia, where institutional responses are frequently slow and opaque, such moments carry added significance.

The Novi Sad Tragedy and Societal Response

On November 1, 2024, a newly constructed canopy at the Novi Sad railway station collapsed. Sixteen people lost their lives, and investigations quickly pointed to serious flaws in the construction process. Available information suggests that the root causes lie in corrupt patterns within infrastructure contracting and non-transparent public procurement procedures.

Instead of a clear assumption of responsibility, institutions responded with silence and attempts to relativize the tragedy. This approach triggered a spontaneous and massive reaction from students, which began in Novi Sad and soon spread to other cities across Serbia. Under the slogan "Corruption Kills," students articulated a direct link between systemic dysfunction and the tragic loss of human life.

Due to limited access to independent media, public awareness of the incident remained fragmented. Aware of this, students initiated a symbolic march from city to city, aiming to convey the messages of their protest through personal contact and to awaken civic awareness beyond digital platforms.

Strategies of the Student Movement: From Protest to Movement

The student response to the crisis was characterized by organizational innovation, symbolic power, and a decentralized approach. The movement did not rely on existing institutional frameworks but developed its own logic of action, reflecting principles of change management in crisis conditions.

Marching and Cycling as Political Acts

Marching from city to city, without logistical support and in challenging weather conditions, was more than a performative gesture – it was a conscious act of physical and emotional investment in the pursuit of truth and justice. At the time of writing this paper, a group of approximately 80 students is cycling toward the European Court of Human Rights in Strasbourg to request international protection and to draw attention to the demands they submitted to domestic institutions, which remain unanswered.

The Digital Sphere as a Battleground

Given the control over traditional media, students turned to social media as their primary tool for information dissemination, relying on visual and emotional language that enabled their messages to go viral. The hashtag #CorruptionKills became a digital symbol of resistance, and the content they shared – from personal testimonies to improvised reports – created a parallel media space.

Horizontal Structure and the Plenum as a Decision-Making Model

One of the most notable features of the student movement is the absence of leaders in the traditional sense. There is no individual who stands out as the face of the movement; all decisions are made collectively at plenary assemblies. This model fosters greater inclusivity, reduces the risk of manipulation, and reflects the democratic values that the movement itself promotes. In this sense, student plenums represent a micro-model of deliberative democracy in practice.

Change Management: Theoretical Reflections

According to the concept of adaptive leadership developed by Heifetz, Grashow, and Linsky, crises present opportunities to address deeply rooted systemic problems. Although students lack formal authority, they possess what theory calls “authority without position” – the ability to mobilize a community around a common purpose.

Analyzed through the lens of Kotter’s change management model, the protest can be interpreted through the following stages:

- **Creating a sense of urgency** – the tragedy as a collective shock;
- **Building a guiding coalition** – students, certain university professors, citizens;
- **Developing a vision** – articulated through slogans and specific demands;
- **Communicating the vision** – via social media, performative acts, and direct interaction;
- **Generating short-term wins** – partial acknowledgment of the problem through the resignations of individuals;
- **Institutionalizing change** – still uncertain at the present moment.

Institutional resistance to bottom-up change and the disregard for students’ demands point to a profound crisis of trust in public institutions. It is precisely in this void that alternative forms of social intervention become necessary.

Conclusion

The student protests that followed the Novi Sad tragedy demonstrate that even under limited democratic conditions, collective action can become a driver of social change. Of particular significance is the fact that the movement operates without leaders or personalization of struggle, relying instead on collective decision-making and a horizontal organizational structure. This approach strengthens the legitimacy of the movement and opens the door to a new culture of civic engagement.

As a case study, this movement offers valuable insights into contemporary forms of change management in crisis contexts. It highlights the resilience of youth, the creative use of technology, and faith in the power of collective action. Their struggle is ongoing, but it already represents a meaningful moment in the recent history of civic engagement in Serbia – a moment worthy of academic and societal attention, free of prejudice and political instrumentalization.

References

1. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.
2. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
3. Reuters. (2025). *Serbians hold silent protest to honour railway station victims*.
4. Moj Novi Sad. (2025). *Korupcija ubija – protest u znak sećanja na žrtve u Novom Sadu*.
5. AP News. (2025). *Serbians march in multiple cities demanding accountability*.

Tarasiuk A.

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security,
Kherson National Technical University,
Kherson – Khmelnytskyi, Ukraine*

Aliexsieienko A.

*Student
Kherson National Technical University,
Kherson – Khmelnytskyi, Ukraine*

IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POLICY IN MODERN CONDITIONS

Human resource policy is one of the key components of the overall development strategy of an enterprise, which directly affects the effectiveness of its activities and competitiveness in the market. In a rapidly changing economic environment and globalization of business, human resource policy plays an important role in the formation and retention of highly qualified personnel, which is the key to the successful functioning of a business entity. Human resource management strategies must be flexible, adapted to modern requirements and opportunities of the labor market, and also take into account the specifics of a particular enterprise.

The relevance of the study lies in the fact that the personnel policy of an enterprise is the basis for its effective work in conditions of competition and constant economic changes. Successful implementation of the personnel policy ensures the development of qualification potential, the formation of a positive image of the enterprise, and the increase of its economic stability and profitability. Therefore, it is important to constantly improve the personnel policy of the enterprise, which will allow the effective use of human resources to achieve strategic goals.

A significant contribution to the study of personnel policy was made by domestic and foreign scientists, among whom the works of such authors as L. V. Balabanova, S. P. Bilous, O. M. Vol'ska, N. L. Sapelnikova, D. V. Koltsova, N. P. Vorobyova, T. V. Poznyakova, Ya. F. Zhovnirchik, R. V. Sevastyanov, S. A. Tkachenko, O. A. Shapoval, V. G. Yakovenko, V. I. Kudelya, N. G. Chelyadinova can be distinguished. In their research, they considered various aspects of personnel management, in particular, modern models and approaches to the development of personnel policy, issues of motivation, development of personnel potential, as well as mechanisms for implementing innovative solutions in the field of human resources management. Their works became the basis for further study and improvement of methods for the formation and implementation of personnel policy of enterprises.

In the conditions of the modern economy, which is characterized by high competitiveness and economic instability, the importance of implementing innovative approaches to personnel management is difficult to overestimate.

In order to maintain high competitiveness and efficiency of enterprises, an important step is to update personnel policy and implement modern methods of personnel management. The modern labor market requires enterprises to adapt to dynamic changes caused by globalization, digitalization and crisis phenomena, such as the war in Ukraine. Personnel management has become a strategically important element of the effective functioning of enterprises. Enterprises in Ukraine face numerous challenges that require the implementation of innovative approaches to labor resource management.

Most enterprises in Ukraine until 2022 used a traditional HR management model, which included the basic functions of recruitment, adaptation, training and motivation of employees. However, in the conditions of the introduction of martial law, the relocation of a significant number

of workers, economic uncertainty, enterprises were forced to review their HR policy in order to ensure the proper level of adaptation to changes and provide the necessary flexibility of management processes.

Most enterprises, in the conditions of modern challenges, are trying to implement HRM systems to automate the processes of hiring, adaptation and personnel management. The use of platforms for analyzing employee productivity and satisfaction helps to increase efficiency. To reduce staff turnover, Ukrainian enterprises are trying to develop modern motivation programs, including bonuses, flexible work schedules and individual development plans. An important component of a successful HR policy of an enterprise is the creation of favorable working conditions and additional social packages.

Building a strong corporate culture focused on teamwork and open communication helps to improve employee morale and increase their involvement. Regular staff development through training, courses and webinars is a key factor in ensuring the professional growth of employees and compliance with modern market requirements.

In conditions of economic instability, an important component of the personnel policy of enterprises is the implementation of an effective change management strategy, which includes active communication with employees and their involvement in decision-making processes. Defining key performance indicators for each employee allows you to increase productivity and ensure fair assessment of work.

Organizing measures to support employees, in particular health insurance, compensation for transportation and meals, improves their well-being and loyalty. The use of modern tools, such as platforms for remote work and internal communications, simplifies interaction and ensures flexibility. Regular questionnaires and surveys help identify weaknesses in personnel management and promptly address them.

The implementation of modern approaches to personnel management allows enterprises to increase labor productivity, reduce staff turnover and improve overall work efficiency. The main areas of improvement are the digitalization of HR processes, the development of corporate culture, increasing staff motivation, and investing in training. The implementation of these measures ensures sustainable development and competitiveness of Ukrainian enterprises in dynamic market conditions.

Meeting the needs of employees is an important aspect for ensuring high productivity and loyalty to enterprises. In modern conditions of personnel management, the emphasis is on developing internal motivation of employees. For this purpose, enterprises are developing a system of non-material incentives, including advanced training programs, corporate trainings, loyalty programs, as well as the possibility of career growth.

Global economic challenges, as well as the situation in the country, which forces companies to reconsider their employment strategies. Enterprises are forced to introduce flexible forms of work, in particular, remote work for certain categories of employees. This allows not only to increase the level of employee satisfaction, but also to reduce the cost of renting office space and optimize human resources.

Optimization of personnel policy is an important tool for ensuring high efficiency of Ukrainian enterprises, especially in the conditions of modern economic challenges. Today, enterprises in Ukraine face numerous problems, in particular due to economic instability, changes in the labor market and war, which significantly affect their personnel policy. Modern conditions require enterprises not only to be stable in the personnel sector, but also to quickly adapt to new challenges. To do this, they optimize personnel management processes, increase the efficiency of personnel work, ensure employee motivation and implement the latest methods of labor organization.

Optimization of the number of personnel involves the correct ratio between the number of employees and the needs of the enterprise. To do this, enterprises need to implement more effective methods of forecasting personnel needs, as well as conduct regular audits of the personnel structure,

which will reduce unnecessary costs and ensure greater flexibility. The development and implementation of individualized motivational programs is an important direction for optimizing personnel policy. Increasing the effectiveness of motivation involves the use of both material and non-material incentives. Particular attention should be paid to the development of career opportunities, increasing the level of communication and creating conditions for professional development.

In the face of modern economic and social challenges, such as instability in the labor market, changes in legislation, the impact of globalization processes, as well as war, companies are forced to adapt their HR strategies to maintain efficiency and competitiveness. This allows not only to reduce costs, but also to improve the quality of personnel work, to create a more flexible organizational structure that meets modern requirements. Optimization of HR policy includes a number of measures aimed at improving personnel management. This allows to ensure the efficiency of employees, reduce staffing costs, introduce the latest technologies and methods of labor organization, which is especially important in conditions of change and uncertainty in the labor market.

The introduction of automation of personnel processes, optimization of staff numbers, improvement of motivational programs and use of flexible forms of work will allow enterprises to increase the efficiency of personnel management, reduce staffing costs and improve employee satisfaction.

Careful planning and regular assessment of results will allow to achieve significant improvements in personnel policy, which, in turn, will contribute to the successful development of enterprises in conditions of uncertainty of the economic environment.

The introduction of flexible forms of work, such as remote work and variable schedules, allows not only to reduce the costs of maintaining office premises, but also to increase employee loyalty. This also allows to attract talented employees from different regions, reduce staff turnover and provide greater flexibility in the organization of work.

Therefore, optimization of personnel policy of enterprises is an important stage for ensuring the stability and development of the company in the conditions of modern economic challenges. The introduction of automation, optimization of staff numbers, development of motivational programs and use of flexible forms of work will contribute to increasing the efficiency of enterprises and maintaining their competitiveness in the market. In times of uncertainty, it is advisable to continue to improve human resources policy, constantly adapting it to changes in the external environment and maintaining a focus on staff development and motivation to ensure the sustainable development of the company.

References

1. Iakovenko V. H., Kudelia V. I., Cheliadinova N. H. Rozghliad dotsilnosti formuvannia suchasnoi kadrovoi polityky pidpriemstva v umovakh zovnishnikh vyklykiv. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2024. № 85. S. 103-110.
2. Pomaza-Ponomarenko A.L., Taraduda D.V. Zakordonnyi dosvid zabezpechennia sotsialnoi bezpeky shliakhom stiikoho funktsionuvannia ob'ektiv krytychnoi infrastruktury ta pidvyshchenoi nebezpeky. *Nauka i tekhnika sohodni*. 2024. № 4 (32). S.371-384.
3. Ravlyk R. V., Polishchuk B. O. Formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky suchasnykh pidpriemstv. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05> (дата звернення: 26.03.2025)
4. Kudelia V. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2023. № 81-82.

Болотна О.В.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Шуба Т.П.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Туренко С.С.

*студентка кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У реаліях сучасної глобалізації та загострення конкуренції на світових ринках питання ефективної мотивації та стимулювання персоналу набуває особливого значення для забезпечення результативної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Рівень зацікавленості працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, ініціативність і здатність оперативно реагувати на зміни у динамічному міжнародному середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність вирізняється підвищеним рівнем ризику, складністю управлінських рішень та потребою у високій гнучкості. У таких умовах система мотивації повинна бути адаптивною, спрямованою на досягнення довгострокових цілей і водночас – ефективною в стимулюванні високих трудових результатів.

Актуальність вивчення теоретичних аспектів мотивації та стимулювання у контексті зовнішньоекономічної діяльності пояснюється потребою у створенні надійних механізмів, що сприятимуть підвищенню професійного потенціалу працівників, їх відповідальності й трудової віддачі. У комплексі це забезпечить зростання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку [1].

У сучасному бізнес-середовищі роль людських ресурсів є надзвичайно вагомою. Саме працівники становлять ключовий потенціал для реалізації операційної діяльності підприємства. Досягнення високих результатів можливе лише за умови повної реалізації здібностей кожного члена команди. Підприємці та працівники перебувають у тісному взаємозв'язку: успішна праця персоналу сприяє просуванню бізнесу, що, у свою чергу, приносить вигоду обом сторонам. Для співробітників це означає можливість розкриття власного потенціалу й задоволення особистих потреб, а для бізнесу – шлях до зростання та масштабування.

Праця виступає одним із найцінніших активів організації, адже саме вона часто визначає ступінь досягнення стратегічних цілей компанії. Людські ресурси – це не просто виконавці завдань, а носії знань, енергії, амбіцій та мотивації, які здатні втілювати місію й бачення організації в конкретні результати.

З метою досягнення високої ефективності необхідно постійно розвивати внутрішній потенціал працівників. Лише в умовах якісного лідерства, організованості та підтримки персонал здатен демонструвати максимальну віддачу. Коли працівник усвідомлює свою мету в рамках компанії та розуміє її значущість, саме це стає точкою зародження його внутрішньої мотивації. Вона трансформується в енергію, яка спонукає до досягнення особистих і спільних результатів.

Мотивація є складною, динамічною категорією, що відіграє вирішальну роль у продуктивності персоналу. Навіть досвідчені й кваліфіковані спеціалісти потребують стимулу для підтримання стабільно високої результативності. Оскільки мотиваційний процес є безперервним, його управління потребує системного підходу з боку менеджменту. Використання сучасних теорій мотивації дозволяє керівникам не лише підвищувати продуктивність, але й зміцнювати рівень задоволеності персоналу, знижувати плинність кадрів та покращувати фінансові показники.

Таким чином, правильно підібрані мотиваційні моделі та їхнє ефективне впровадження сприяють формуванню стабільної, зацікавленої в успіху організації команди. А це, у свою чергу, створює фундамент для досягнення довгострокових цілей підприємства [2].

Системи заохочення та винагород у трудовому середовищі розробляються з метою підтримки бажаної поведінки працівників, підвищення їхньої мотивації та узгодження їхніх дій з ключовими цінностями, стратегіями та цілями організації. Вони відіграють важливу роль у формуванні позитивного клімату в колективі, де кожен співробітник відчуває визнання своєї праці, повагу до власного внеску та підтримку з боку роботодавця.

Такі програми активно використовуються підприємствами найрізноманітніших масштабів: від невеликих стартапів, що прагнуть утримати талановитих фахівців у конкурентному середовищі, але не можуть конкурувати за рівнем заробітної плати, до великих корпорацій із чисельним персоналом і багаторівневою структурою управління.

Заохочувальні програми існують у багатьох формах. Серед фінансових інструментів варто виділити бонуси, премії, надбавки, підвищення в посаді, участь у розподілі прибутку, компенсацію витрат на професійне навчання або сертифікацію, а також грошові подарунки чи сертифікати. До нематеріальних заходів належать гнучкий графік роботи, можливість працювати дистанційно, додаткові дні відпочинку, корпоративне визнання, система наставництва, реферальні програми та відзначення досягнень працівників.

У контексті управління трудовою діяльністю важливо розмежовувати поняття мотивації та стимулювання, оскільки вони мають різну спрямованість. Мотивація орієнтована на формування внутрішнього прагнення до зміни поточного стану, розвитку, самореалізації. Стимулювання ж виконує функцію підтримання бажаної поведінки, стабілізації позитивного результату й закріплення досягнень. Разом із тим, ці дві складові взаємодіють і посилюють одна одну, утворюючи єдину систему впливу на трудову активність працівника.

Під час розробки ефективної системи стимулювання необхідно враховувати індивідуальні характеристики персоналу: їхні потреби, інтереси, здібності та професійні амбіції. Саме персоніфікований підхід до мотивації дозволяє забезпечити стійку продуктивність та підвищити рівень задоволеності роботою.

Поряд із категорією «мотив» у теорії трудової мотивації широко використовується й термін «стимул». У науковій літературі прийнято виділяти чотири ключові форми стимулів, які класифікуються за природою впливу, що розкриває їхню системну природу [3].

Адміністративний вплив – навіть у межах демократичної моделі управління підприємства використовують методи організаційного впливу, що ґрунтуються на нормативній дисципліні. До таких належать офіційне зауваження, оголошення догани, переміщення на іншу посаду, перенесення відпустки, звільнення тощо. Ці заходи мають на меті коригування поведінки працівника у межах встановлених правил і політик компанії.

Фінансове стимулювання – одна з найпоширеніших форм впливу на трудову мотивацію. Вона охоплює різні форми матеріальних винагород: основну заробітну плату, тарифні ставки, бонуси за досягнення, премії з прибутку, соціальні компенсації, надання пільгових путівок, кредитів на придбання житла, авто або меблів, а також цільові позики на житлове будівництво.

Моральне заохочення – ця форма впливу спрямована на задоволення нематеріальних потреб працівника, зокрема потреб у визнанні, соціальному статусі, суспільному схваленні. Прикладами можуть слугувати оголошення подяки, публічне висвітлення досягнень у ЗМІ, вручення почесних відзнак, нагород, грамот, а також участь у корпоративних урочистостях.

Потреба в самореалізації (самоствердження) – це внутрішній мотиваційний чинник, що спонукає особу до досягнення власних цілей без зовнішнього впливу. Прикладами можуть бути захист наукової роботи, публікація книги, створення винаходу чи участь у творчому процесі, наприклад, у зйомках авторського фільму. Така мотивація є найбільш сталим джерелом трудової активності [4].

На підставі аналізу чинної нормативно-правової бази, що регламентує систему мотивації та стимулювання праці, можна зробити висновок, що в сучасних умовах провідну роль продовжує відігравати матеріальна мотивація. Основним її елементом є заробітна плата, яка виступає базовим джерелом економічної зацікавленості працівника. Особливо важливою є додаткова частина оплати праці, до якої належать преміальні виплати, надбавки, доплати та інші заохочувальні або компенсаційні механізми, що створюють гнучку систему впливу на продуктивність та залученість персоналу.

Список літератури

1. Припишнюк А. В., Пахота Н. В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 18 (2). С. 35-39.
2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
3. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького нац. Університету*. 2009. № 5. С. 93-96.
4. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М., Скок Р. А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7.

Бондаревська К.В.

д. е. н., професор,
професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Сагач А.І.

здобувачка магістерської програми «Управління соціальною безпекою»,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасному світі соціальна відповідальність бізнесу розглядається не лише як добровільна ініціатива, а як необхідний елемент ефективної корпоративної політики. Все більше компаній усвідомлюють, що їхня репутація, конкурентоспроможність і

довгостроковий розвиток залежать не лише від економічних показників, але й від рівня соціальної відповідальності. Саме в цьому контексті соціальний аудит виступає як один із ключових інструментів оцінки та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Соціальний аудит – це систематичний процес збору, аналізу та оцінки інформації про соціальні аспекти діяльності підприємства. Його мета полягає в тому, щоб виявити, наскільки компанія дотримується встановлених соціальних стандартів, етичних норм і власних зобов'язань перед працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом. Соціальний аудит дозволяє проаналізувати вплив підприємства на соціальне середовище, оцінити ефективність внутрішніх соціальних програм, корпоративної культури, політики зайнятості, охорони праці, екологічної відповідальності тощо. У сучасному контексті соціальний аудит також сприяє посиленню інституційної відповідальності бізнесу, допомагає формувати відкриту комунікацію з громадськістю та сприяє інтеграції соціальних принципів у щоденну діяльність компанії, що особливо важливо для формування довгострокових відносин з партнерами та посилення довіри серед потенційних працівників, які дедалі більше цінують соціальну орієнтованість роботодавця. Окрім цього, впровадження соціального аудиту дозволяє компаніям не лише звітувати перед зацікавленими сторонами, але й підвищувати прозорість внутрішніх процесів, що сприяє створенню більш відкритої та довірливої атмосфери всередині організації. У процесі пошуку роботи, кандидати (особливо серед молоді) дедалі більше звертають увагу на соціальні ініціативи компанії, що підтверджує важливість соціальної відповідальності для її репутації, що є важливим аспектом при виборі майбутнього роботодавця, адже сучасні працівники шукають не лише фінансову стабільність, а й підтримку етичних норм, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. На рис. 1 наведено, яку саме інформацію про компанію кандидати оцінюють найперше під час пошуку роботи [1].

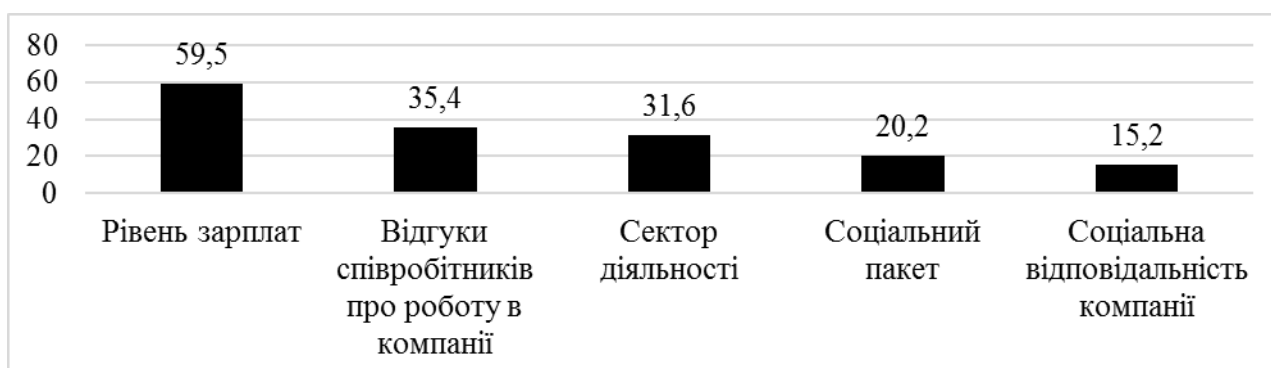


Рис. 1. Роль СВ в привабливості компанії для шукачів роботи, %

За даними рис. 1 можемо зробити наступний висновок: незважаючи на активне впровадження соціально відповідальних практик у бізнес-середовищі, наразі соціальна відповідальність компанії відіграє другорядну роль у процесі вибору місця роботи. Основну увагу шукачі роботи зосереджують на матеріальному забезпеченні та внутрішній репутації компанії, що свідчить про потребу у більш активному інформуванні потенційних працівників про соціальні ініціативи компаній, а також про необхідність підвищення цінності соціальної відповідальності у свідомості суспільства як важливого елементу сталого розвитку. Інформування має бути націлене на формування у працівників відчуття, що вони є частиною більшої місії, що включає як фінансовий успіх компанії, так і її внесок у соціальні процеси. Враховуючи сучасні тренди, важливим аспектом є створення платформ для відкритої комунікації, де працівники можуть ділитися своїми думками щодо соціальних ініціатив компанії, чого можливо досягнути шляхом регулярних внутрішніх опитувань, обговорень та звітів про досягнення в сфері соціальної відповідальності.

В умовах глобалізації та постійного вдосконалення бізнес-практик, соціальний аудит перетворюється на інструмент стратегічного управління, який дозволяє не лише виявляти проблеми, а й формувати нові напрями розвитку компанії в соціальному вимірі. Особливої значущості соціальний аудит набуває в умовах війни, коли бізнес зіштовхується з новими викликами. У таких умовах важливо не лише оцінити соціальну відповідальність, але й адаптувати корпоративні стратегії до змін, оцінювати наявні ризики та коригувати політику з урахуванням кризових факторів, таких як обмежені ресурси та нестабільність на ринку. Соціальний аудит виступає як важливий інструмент для стратегічного управління в кризових ситуаціях [2]. Водночас, слід враховувати важливість інтеграції кризових аспектів в систему навчання працівників щодо соціальної відповідальності. Наприклад, компанії можуть організовувати тренінги або воркшопи, щоб працівники розуміли, як бізнес адаптується до нових реалій і які соціальні ініціативи виявляються найбільш ефективними в умовах війни.

В умовах війни соціальний аудит набуває особливої значущості. Підприємства мають доводити не лише економічну стійкість, а й соціальну відповідальність: забезпечувати безпечні умови праці, підтримувати ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, долучатися до процесів відбудови.

Підвищення соціальної відповідальності бізнесу через інструмент соціального аудиту є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану, коли перед бізнесом постають нові виклики: збереження робочих місць, підтримка працівників і їхніх родин, участь у волонтерських ініціативах, гуманітарна допомога, дотримання етичних норм у кризових ситуаціях. Саме соціальний аудит може виступати як важливий механізм, що допомагає не лише оцінити та посилити соціальні ініціативи, але й адаптувати бізнес до нових реалій, ефективно коригуючи політику з урахуванням війни, обмежених ресурсів і соціальних викликів. Оскільки в умовах нестабільності особливо важливим є не лише відстеження ризиків, а й здатність швидко реагувати та перебудовувати стратегії, соціальний аудит забезпечує чітку основу для прийняття відповідних рішень, що відповідають вимогам сучасного часу.

Успішне впровадження соціального аудиту забезпечує низку позитивних ефектів для бізнесу.

По-перше, сприяє зростанню довіри з боку зацікавлених сторін – інвесторів, клієнтів, органів державної влади та місцевого самоврядування, громадськості. В умовах війни важливо, щоб соціальний аудит не лише сприяв формуванню довіри серед партнерів, але й допомагав адаптувати корпоративні стратегії до нових реалій, що виникають внаслідок війни. Такий аудит дозволяє бізнесу демонструвати свою стійкість не лише в економічному сенсі, а й у соціальному контексті.

По-друге, відкритість і прозорість соціальних процесів дозволяє виявляти ризики на ранніх етапах, запобігати конфліктним ситуаціям, покращувати внутрішній клімат у колективі.

По-третє, компанії, які проводять соціальний аудит, мають конкурентні переваги в умовах глобалізованого ринку, де цінується не лише якість товару чи послуги, а й соціальна відповідальність виробника.

Крім того, практики соціального аудиту можуть стимулювати інновації, підвищення продуктивності праці, формування позитивного іміджу бренду та посилення лояльності споживачів [3].

Соціальний аудит виконує й важливу функцію управління, оскільки його результати можуть бути використані для коригування стратегій корпоративного розвитку, адже актуальність соціального аудиту зростає в умовах війни, оскільки підприємства потребують стратегічного управління, яке дозволить не тільки оцінити наявні ризики, але й скоригувати корпоративну політику з урахуванням кризових факторів, таких як обмежені ресурси та нестабільність на ринку. На основі отриманих даних керівництво підприємства має можливість приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації соціальних програм, системи

мотивації працівників, впровадження етичного кодексу, покращення екологічної безпеки тощо. Таким чином, соціальний аудит виконує не лише контрольну функцію, але й виступає рушієм трансформації організаційної культури. Крім того, важливо зазначити, що соціальний аудит може бути використаний для вдосконалення процесів залучення зовнішніх ресурсів, таких як інвестиції або партнерські проекти, що орієнтуються на соціально відповідальні практики.

У контексті сучасних викликів, особливо в умовах війни, соціальна відповідальність бізнесу набуває ще більшого значення. Вона стає не лише питанням репутації чи корпоративної етики, а й важливим фактором стійкості та адаптивності підприємств. Успішний бізнес сьогодні це не лише прибуток, а й здатність підтримувати працівників, взаємодіяти з громадою, допомагати у відновленні країни та дбати про довкілля. Проте виникає питання: на що саме варто спрямовувати зусилля в першу чергу? Рис. 2 демонструє, які напрями соціальної відповідальності, на думку громадськості, мають бути пріоритетними для бізнесу у складних соціально-економічних умовах [1]. Отримані результати дозволяють визначити, які соціальні ініціативи викликають найбільше очікувань та довіри з боку суспільства, і які саме аспекти варто в першу чергу враховувати при розробці корпоративної соціальної стратегії, що свідчить про необхідність зміни підходів до комунікації соціальної політики компаній, зокрема через прозору звітність, участь у соціальних проектах та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Тільки таким чином можна досягти справжнього усвідомлення цінності соціальної відповідальності не лише серед керівництва, а й усього колективу.



Рис. 2. Ключові напрями реалізації СВ компаній, %

Отже, за даними рис. 2 можемо узагальнити наступне: громадськість найбільше очікує від бізнесу активної участі у вирішенні екологічних проблем, підтримці молоді та спонсоруванні соціальних ініціатив, що означає, що компаніям доцільно акцентувати свої зусилля саме на цих напрямках, аби підвищити довіру, зміцнити репутацію та ефективно реалізовувати стратегії соціальної відповідальності відповідно до очікувань суспільства.

На жаль, в Україні практика соціального аудиту поки що не має системного характеру. Основними причинами цього є відсутність нормативного регулювання, брак кваліфікованих фахівців, низький рівень обізнаності серед керівників підприємств. Незважаючи на це, війна відкриває нові можливості для реформування цієї сфери. В умовах воєнного стану важливо розробити механізми підтримки бізнесу у вигляді податкових пільг, грантової підтримки та інших стимулів для впровадження соціального аудиту, що дозволить сприяти розвитку цього інструменту, зокрема серед малих і середніх підприємств, які

найбільше потребують підтримки. Однак останні роки демонструють позитивні зрушення – з'являються компанії, які добровільно запроваджують внутрішній моніторинг соціальних аспектів, співпрацюють з незалежними аудитором, публікують нефінансові звіти відповідно до міжнародних стандартів ESG. Поступове запровадження соціального аудиту в Україні пов'язане також із потребою гармонізації національного законодавства з європейськими нормами в контексті євроінтеграційних процесів. Варто зазначити, що соціальний аудит може здійснюватися як внутрішніми структурами підприємства, так і зовнішніми незалежними організаціями. При цьому ефективним є поєднання обох підходів: внутрішній аудит дозволяє постійно відстежувати динаміку змін, а зовнішній – забезпечує об'єктивність та визнання результатів. Застосування міжнародних методик і стандартів, таких як AA1000, SA8000, ISO 26000, сприяє гармонізації процесу соціального аудиту з європейськими та світовими практиками.

В умовах війни соціальний аудит набуває особливої значущості. Підприємства мають доводити не лише економічну стійкість, а й соціальну відповідальність: забезпечувати безпечні умови праці, підтримувати ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, долучатися до процесів відбудови. Підвищення соціальної відповідальності бізнесу через інструмент соціального аудиту є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану, коли перед бізнесом постають нові виклики: збереження робочих місць, підтримка працівників і їхніх родин, участь у волонтерських ініціативах, гуманітарна допомога, дотримання етичних норм у кризових ситуаціях. Саме соціальний аудит може виступати як ефективний механізм перевірки того, наскільки бізнес виконує свої соціальні зобов'язання в умовах нестабільності та загроз. У цей час також важливо створювати механізми для збереження корпоративної культури та залучення працівників до процесів, що допомагають не лише бізнесу, але й суспільству адаптуватися до нових умов.

Отже, соціальний аудит є важливою складовою формування соціально відповідального бізнес-середовища. Його впровадження дозволяє не лише оцінити існуючий стан справ, а й створити підґрунтя для системного вдосконалення соціальної політики підприємств. У перспективі розвиток соціального аудиту в Україні потребує активізації зусиль держави, наукової спільноти, громадських організацій та самого бізнесу. Необхідним є створення чіткої законодавчої бази, впровадження системи підготовки фахівців, стимулювання підприємств до прозорості й підзвітності. Також важливо забезпечити широку інформованість бізнес-спільноти про переваги соціального аудиту та успішні практики його впровадження. Тільки за таких умов соціальний аудит стане дієвим інструментом підвищення соціальної відповідальності бізнесу та основою сталого розвитку країни, що дозволить забезпечити ефективний баланс між економічною вигодою та соціальними інтересами суспільства.

Список літератури

1. CSR Ukraine. Як молодь реагує на соціальну відповідальність бізнесу – результати національного опитування. URL: <https://csr-ukraine.org/news/yak-molod-reagueie-na-socialnu-vidpovi/>
2. Національний інститут стратегічних досліджень. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
3. Inweb media. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporativnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/>

Гук Л.П.

*к. е. н., с. н. с. відділу соціоекономіки праці,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»,
м. Київ, Україна*

ДИСТАНЦІЙНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Стратегічною метою державної соціально-економічної політики являється збереження можливостей функціонування національного ринку праці для повоєнного відновлення економіки. В цьому контексті важливим фактором є забезпечення ринку праці достатньою кількістю робочої сили з актуальними для сьогодення компетенціями та навичками. Неузгодженість стратегічних планів формування ринку праці з наявними ресурсами робочої сили може призвести до диспропорцій в економічному розвитку країни.

Україна зазнає величезних втрат у зв'язку з триваючими на її території воєнними діями, результатом чого стали економічні, соціальні, гуманітарні збитки. Але головною втратою нашої країни є втрата людського капіталу: люди, які загинули, змушені були переїхати з територій ведення бойових дій або особи, які постраждали внаслідок війни. За даними Управління Верховного комісара ООН з питань біженців (УВКБ ООН), на середину березня 2025 року в світі зареєстровано понад 6,9 млн осіб, які покинули Україну через війну, із них у Європі знайшло притулок 6,4 млн осіб [1].

Водночас за даними Євростату, на 31 грудня 2024 року бенефіціарами тимчасового захисту в країнах ЄС були близько 4,2 млн осіб із України. За оцінками експертів ООН із питань народонаселення з початку війни в 2014 році до 2024 року населення України загалом скоротилося більш ніж на 10 мільйонів, а з початку повномасштабного вторгнення в 2022 році – на 8 мільйонів осіб [2].

За даними, що оприлюднені в звіті Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), станом на 31 грудня 2024 року кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку становила 48,8 млн одиниць. Це на 3 % менше ніж станом на 31 грудня 2023 року і на 13 % менше у порівнянні з відповідним показником на кінець 2021 року, що становив 55,9 млн одиниць. За даними НКЕК із загальної кількості активних карток мережі мобільного зв'язку доступом до мережі Інтернет скористалося 36,2 млн од. станом на 31 грудня 2024 року, у порівнянні із 37,9 млн од. на кінець 2021 року [3].

За словами експерта ООН з питань народонаселення Флоренс Бауер Україна вже до війни зіткнулася зі значними демографічними труднощами, характерними для більшої частини східноєвропейського регіону. Україна мала один із найнижчих рівнів народжуваності в Європі, люди покидали країну в пошуках кращих можливостей, а старіння населення прискорювало демографічний спад. За оцінками експертів ООН із питань народонаселення з початку війни в 2014 році до 2024 року населення України загалом скоротилося більш ніж на 10 мільйонів, а з початку повномасштабного вторгнення в 2022 році – на 8 мільйонів осіб.

Згідно з економетричними моделями експертів та аналітиків Trading Economics очікується, що населення України становило 33,6 мільйонів осіб на кінець 2024 року, становитиме близько 34,5 мільйонів у 2025 році та 35,0 мільйонів у 2026 році. Відповідно до наших прогнозних оцінок при збереженні поточних воєнно-політичних трендів та спричинених ними втрат кількість населення України у середньостроковій перспективі може досягнути 30,0 млн осіб до 2029 року (рис. 1).

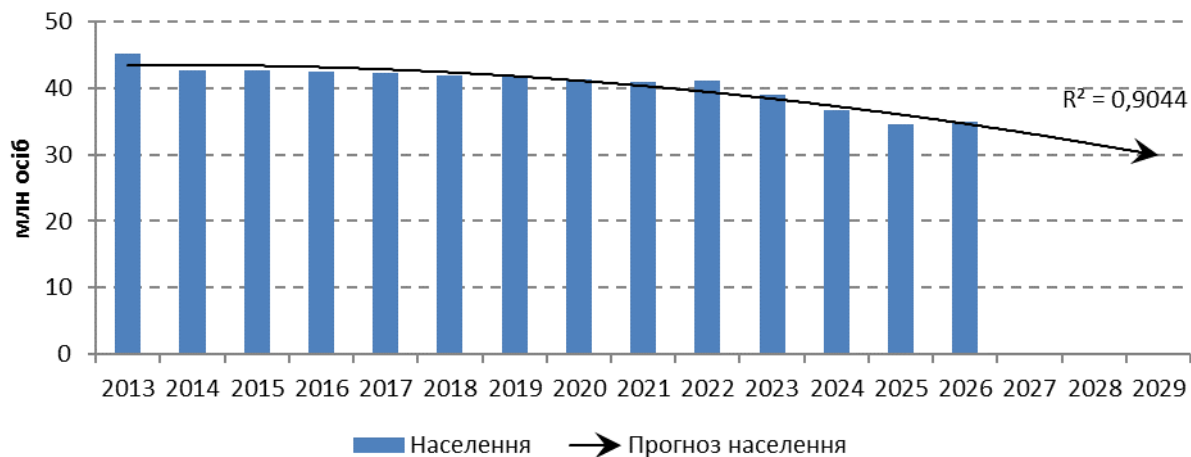


Рис. 1. Тренд зміни кількості населення України

Джерело: розроблено автором на основі даних Державної служби статистики України (2013-2022 рр.) та прогнозів Trading Economics (2023-2026 рр.)

Розбалансування національного ринку праці щодо попиту та пропозиції робочої сили формувався поступово в результаті демографічних змін, які спричинені як природним, так і міграційним рухом населення. Існуючий дисбаланс був актуалізований викликами, поставленими у 2020 році пандемією COVID-19, та загострився у наслідок розпочатих у 2022 році воєнних дій на території України. Втрата людських ресурсів не може бути виправлена в найближчі роки, тому закладає незворотні трансформації для всього українського суспільства загалом та національного ринку праці зокрема.

Водночас продовжують зростати макроекономічні ризики, що зумовлені триваючими активними бойовими діями та невизначеністю щодо термінів і обсягів зовнішньої допомоги. Ці виклики можуть стати причиною погіршення економічної ситуації в країні. Економічні перспективи України залежать від часу та обсягів надходження зовнішньої допомоги, а також від припущення щодо тривалості російського вторгнення. За варіативним сценарієм, який передбачає, що бойові дії триватимуть протягом 2025 року, очікується подальше загострення економічних та соціальних проблем.

Згідно з висновками експертів Світового банку, що базуються на глобальній межі бідності у 6,85 доларів США на людину на день, рівень бідності в Україні зріс із 5,5% у 2021 році до 24,1% у 2022 році. З початку 2022 року чисельність бідних в Україні зросла щонайменше на 1,8 млн осіб і досягла 9 млн осіб, що закреслило 15 років прогресу. За даними ПРООН, представленими в лютому 2025 року в оновленій оцінці завданої шкоди та потреб на відновлення в Україні (RDNA4), бідність серед домогосподарств з дітьми зросла з 43,2 відсотка у 2021 році до 65,6 відсотка у 2023 році. Три чверті (84,7%) багатодітних сімей, у яких троє та більше дітей, живуть у бідності. Очікується, що в найбільш постраждалих від війни регіонах – Одеській, Луганській, Херсонській, Харківській та Рівненській областях – рівень бідності буде ще вищим. Висока інфляція, особливо продовольча, непропорційно знизилася купівельну спроможність домогосподарств із низькими доходами, враховуючи значну частку витрат на продукти харчування в їхньому бюджеті. Наприклад, у Херсонській області ціни на продукти харчування та безалкогольні напої в грудні 2022 року зросли на 73,5% порівняно з груднем попереднього року, тоді як цей показник в Україні в цілому того року становив 34,4 відсотки – інформація Державної служби статистики України.

Стратегічним викликом для України стає збереження людського капіталу, підвищення мотивації до роботи в Україні під час ведення воєнних дій та створення перспектив відновлення і розвитку ринку праці у повоєнні часи. Для реалізації стратегічних цілей

збереження можливостей функціонування національного ринку праці та, беручи до уваги розвиток цифровізації економічних процесів, необхідно враховувати нові тенденції у сфері зайнятості. Одним із напрямів збереження людського капіталу, нівелювати проблеми дисбалансу національного ринку праці та підвищення мотивації до роботи в Україні має стати впровадження нових стандартів зайнятості та формування нових моделей використання людського капіталу з врахуванням можливостей застосування цифрових технологій. Прикладом таких моделей використання людського капіталу можуть бути гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційна робота та зайнятість через цифрові платформи.

Дистанційні моделі використання людського капіталу можуть бути корисними всім суб'єктам ринку праці. Завдяки дистанційній зайнятості частини працівників роботодавці можуть знизити витрати на оренду приміщень та оплату комунальних платежів, залучити співробітників із інших регіонів, обираючи із більшої кількості претендентів. Найманим працівникам дистанційна зайнятість може бути корисною з точки зору можливості гнучко розподіляти робоче навантаження та збалансовувати його із власними життєвими потребами (навчанням, сімейними обов'язками по догляду, обмеженням життєдіяльності, що пов'язане із особливими потребами тощо). Дистанційні моделі використання людського потенціалу розширюють залучення робочої сили на ринок праці за рахунок таких груп населення, як молодь, жінки, ветерани, особи з інвалідністю, мігранти, особи літнього віку, внутрішньо переміщені особи тощо. Дистанційна зайнятість – важливий інструмент подолання криз нестабільності, про що свідчить хвилеподібне зростання частки зайнятих дистанційно в країнах ЄС із початком карантинних заходів, запроваджених для протидії розповсюдженню захворюваності під час пандемії 2020 року (рис. 2).

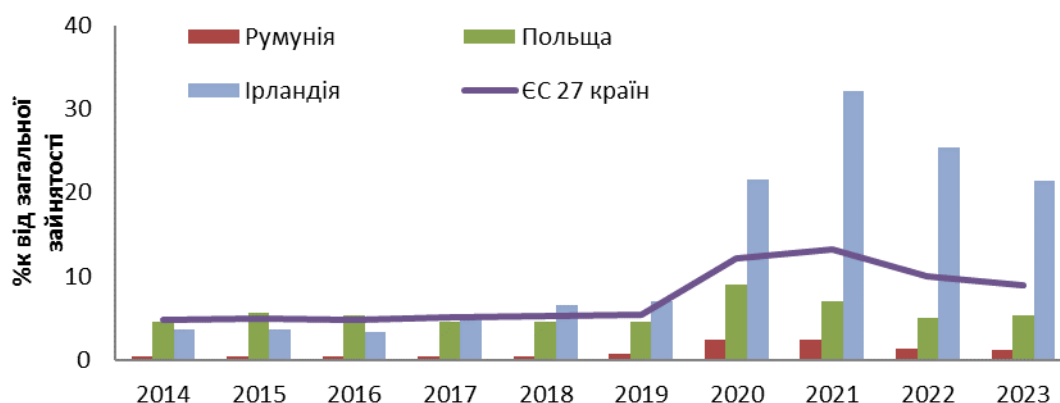


Рис. 2. Частка зайнятих, які зазвичай працювали дистанційно вдома, 2013-2022 рр.

Джерело: дані Євростату. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>

Сучасні роботодавці не мають інструментів для вимірювання ефективності роботи у нових форматах дистанційної зайнятості. Наприклад, уряд Великобританії розпочав дослідження наслідків і майбутніх перспектив розвитку дистанційної та гібридної роботи. 5 березня 2025 року Комітет Палати лордів з питань надомної роботи оголосив пропозицію про надання доказів впливу дистанційної та гібридної роботи на індивідуальну, організаційну та національну продуктивність і стійкість [4]. Уряд Великобританії зацікавлений вивчити можливості використання дистанційних моделей зайнятості та їх вплив на економічне зростання та міжнародну конкурентоспроможність країни.

Очевидно, що різні сфери економічної діяльності мають не однаковий потенціал розвитку дистанційних моделей зайнятості. Працівники низької кваліфікації або спеціалісти, які виконують роботу, що вимагає особистого контакту або присутності на робочому місці, не мають альтернатив традиційній зайнятості. Підвищена гнучкість дистанційних моделей зайнятості найбільш актуальна для висококваліфікованих фахівців, які для виконання своїх

посадових обов'язків та робочих завдань мають бути забезпечені комп'ютерною технікою з доступом до глобальної інформаційної мережі. Ці фахівці, як правило, зайняті в сфері освіти і науки, займаються рекламною діяльністю, дослідженням кон'юнктури ринку, фінансовою аналітикою, а також працюють на підприємствах ІТ-сфери.

Сфера комп'ютерного програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність ІТ-сфери має найбільший потенціал для використання дистанційної зайнятості. Це підтверджується тим фактом, що завдання в цій сфері часто мають цифровий характер і потребують лише надійного підключення до Інтернету. Крім того ІТ-галузь є однією з найбільш перспективних під час відновлення економіки України. У 2024 році роль експорту ІТ-послуг все ще залишалася високою – 37,4% експорту послуг та 11,5% загального експорту. За інформацією Національного банку України в 2024 році експорт телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг приніс 6610 млн дол. США, в 2023 р. – 6884 млн дол. США. Найбільш прибутковим для ІТ-експорту був 2022 рік – 7521 млн доларів США.

Крім модифікації моделей використання людського капіталу в напрямі дистанційних та гібридних моделей зайнятості комп'ютерна техніка та інформаційні технології застосовуються з метою підвищення продуктивності праці багатьох підрозділів підприємств у різних сферах економічної діяльності. Зокрема, сучасні технології на основі штучного інтелекту (ШІ) формують значний потенціал для підвищення продуктивності в сфері працевлаштування. Використання ШІ кадровими підрозділами для пошуку та залучення фахівців із необхідною кваліфікацією та бажаними навичками потенційно може стати корисним у контексті підтримки принципів неупередженості щодо віку, статі, сімейного статусу, стану здоров'я тощо. Однак, може існувати ризик того, що ШІ, навчений на великих даних минулих періодів, коли дискримінаційні рішення не були рідкими, пропонуватиме неоднозначні алгоритмічні рішення, наприклад, при формуванні списків для звільнення співробітників.

Проблеми упередженості та дискримінації можуть укорінитися при бездумному прийнятті рішень, що базуються на системах ШІ. Тому формування безпечного та надійного середовища має стати базовою установкою при запровадженні широкого застосування ШІ. Першою країною, що усвідомила важливість та стратегічну перспективність систем ШІ, стали ОАЕ. 30 липня 2024 року Управління штучного інтелекту, цифрової економіки та дистанційної роботи ОАЕ представило Хартію з розробки та використання штучного інтелекту. Ця Хартія є частиною Стратегії ОАЕ щодо ШІ, яка спрямована на перетворення країни на глобальний центр для безпечної та справедливої розробки ШІ та впровадження його на принципах сприяння суспільним досягненням та інклюзивності [5].

Підсумовуючи вищесказане, констатуємо, що для підтримки макроекономічної стійкості та повоєнного відновлення економіки України ключовими пріоритетами є інтеграція на ринок праці максимальної кількості додаткових трудових ресурсів, зокрема осіб з числа переміщених осіб, колишніх учасників бойових дій, осіб із інвалідністю тощо, та забезпечення безперервного надання соціальних послуг і відшкодування майнової шкоди домогосподарствам. У процесі реалізації цих завдань важливу роль відіграють сучасні моделі використання людського капіталу, зокрема дистанційна зайнятість з опорою на сучасні технології. Крім того стратегічно важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств та економіки країни в цілому може стати технологія ШІ при умові її прозорого використання та свідомого прийняття управлінських рішень, що базуються на системах ШІ.

Список літератури

1. Refugees from Ukraine recorded globally. Ukraine Refugee Situation. The Operational Data Portal (ODP) UNHCR's. 20 March 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

2. Geneva / Ukraine Demographic Crisis. UNTV CH. 22 October 2024. URL: <https://media.un.org/unifeed/en/asset/d328/d3286409>
3. Річний звіт НКЕК за 2024 рік. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/>
4. Call for evidence launched into remote and hybrid working in the UK. UK Parliament. 5 March 2025. URL: <https://committees.parliament.uk/committee/771/homebased-working-committee/news/205578/call-for-evidence-launched-into-remote-and-hybrid-working-in-the-uk/>
5. The UAE Charter for the Development & Use of Artificial Intelligence. July 2024. URL: <https://ai.gov.ae/wp-content/uploads/2024/07/UAEAI-Methaq-EN2-3.pdf>

Завадяк Р.І.

*к. е. н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та торгівлі,*

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

Кубіній В.В.

*к. е. н., доцент кафедри економіки,
підприємництва та торгівлі,*

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

Тішеш П.П.

*доктор філософії в галузі економіки, підприємець,
м. Ужгород, Україна*

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА, ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: СТРАТЕГІЧНЕ ТРІО УКРАЇНИ

Економічна політика держави є ключовим інструментом формування стабільного розвитку, добробуту громадян і конкурентоспроможності країни на світовій арені. Проте в Україні протягом тривалого часу спостерігаються серйозні недоліки в цьому напрямі, які гальмують прогрес і створюють численні ризики для національної економіки. Одним із найгостріших викликів є високий рівень корупції. Вона пронизує майже всі рівні державного управління, знижує ефективність розподілу бюджетних коштів і відлякує потенційних інвесторів. Крім того, часті зміни у законодавстві, зокрема в податковій та фінансовій сферах, створюють атмосферу нестабільності та невизначеності для бізнесу. Неефективна податкова система – ще одна слабка ланка економічної політики. Складність адміністрування податків, непрозорість перевірок та надмірне навантаження на малий і середній бізнес призводять до тінізації економіки та зменшення доходів бюджету. Україна також залишається надто залежною від зовнішньої фінансової допомоги. Хоча підтримка міжнародних партнерів є необхідною в умовах війни, така ситуація створює ризик втрати економічного суверенітету та зменшує мотивацію до проведення власних реформ. Стан промисловості та інноваційної сфери залишається критичним. Брак довгострокової стратегії розвитку, застаріле обладнання та відсутність стимулів для наукових досліджень стримують зростання продуктивності та впровадження нових технологій. Не менш важливою є проблема нерівномірного регіонального розвитку. Східні та південні області, які особливо постраждали від бойових дій, вимагають окремої політики відновлення, проте системної програми відбудови все ще бракує.

Трудова міграція, демографічна криза та руйнування інфраструктури внаслідок війни ще більше загострюють економічні труднощі. Держава втрачає молоде та кваліфіковане населення, а витрати на відновлення зростають з кожним днем. Отже, недоліки економічної політики в Україні мають глибокий і багатовимірний характер. Для їх подолання необхідно

забезпечити верховенство права, прозорість управління, стабільність регуляторного середовища та цілеспрямовану політику розвитку, орієнтовану на внутрішні ресурси й людський капітал. Лише комплексний підхід здатен змінити траєкторію економічного розвитку країни на користь її громадян.

Разом з тим, важливим напрямком розвитку країни, регіону та бізнесу виступає інноваційна активність, яка через впровадження новацій забезпечує не лише можливості економічної політики впливати на розвиток країни, регіону або підприємства, так само на зміну характеру та змісту праці, а це впливає на продуктивність робочої сили.

Інноваційна активність – це рівень участі підприємства, організації або країни у впровадженні нових ідей, технологій, продуктів або процесів у свою діяльність. Вона є ключовим чинником розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання.

Інноваційна діяльність змінює саму працю й впливає на рівень продуктивності.

Значення інноваційної активності для зростання продуктивності праці на рівні країни або регіону показано на рис. 1.



Рис. 1. Вплив інноваційної активності на продуктивність праці на рівні країни та регіону

Джерело: складено Тізешем П.П.

Інновації можуть пропонувати унікальні продукти чи послуги, що дозволяє випереджати конкурентів. Крім цього, дозволяють ефективніше використання ресурсів. Інноваційні технології часто спрямовані на оптимізацію виробництва, зменшення витрат, економію енергії та сировини. Також інноваційна активність обумовлює появу нових компетенцій, що впливає й на ринок праці, освіту й науку. Відбувається активне створення нових робочих місць та професій, новації сприяють появі нових галузей і професій, що сприяє зайнятості.

Вплив інноваційної активності на продуктивність праці є одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування підприємств та зростання продуктивності праці, що підтверджене наступними аргументами.

1. Відбувається підвищення ефективності виробничих процесів. Інновації дозволяють автоматизувати та оптимізувати технологічні процеси, що призводить до:

- зменшення затрат часу на виконання операцій. Це є особливо важливим внаслідок того, що час є найбільш цінним ресурсом бізнесу;
- зниження кількості помилок і браку, а це призводить до економії матеріальних та трудових ресурсів;
- кращого використання ресурсів внаслідок наукової організації бізнесу та праці.

Внаслідок цього працівники виконують більше роботи за той самий або менший проміжок часу.

2. Спостерігається покращення якості продукції. Інноваційні технології сприяють:

- впровадженню нових методів контролю якості, перехід на світові стандарти якості продукції та робіт;
- створенню нових, більш досконалих продуктів.

Результат полягає в тому, що зростає додана вартість продукції, що опосередковано підвищує продуктивність праці (через зростання доходу на одного працівника).

3. Має місце професійний розвиток персоналу, тому що інноваційна діяльність часто супроводжується:

- підвищенням кваліфікації працівників;
- розвитком навичок роботи з новим обладнанням і програмним забезпеченням.

Професійний розвиток персоналу призводить до того, що більш кваліфіковані працівники працюють ефективніше.

4. Відбувається створення нових робочих місць, інновації можуть стимулювати:

- появу нових професій і посад;
- розвиток нових напрямків у межах компанії.

Нові робочі місця та напрямки діяльності сприяють масштабуванню бізнесу.

5. Мотивація працівників полягає у можливості займатися креативною працею, більш складною працею. Компанії, що інвестують в інновації, зазвичай також:

- впроваджують нові підходи до управління персоналом;
- стимулюють творчість й ініціативність.

При цьому працівники більш залучені та зацікавлені в досягненні результату.

Інноваційна активність є потужним драйвером зростання продуктивності праці. Вона не тільки впливає на технічні аспекти виробництва, але й трансформує організаційні структури, культуру управління та саму роль працівника у виробничому процесі. Доведено, що праця «є елементом, ресурсом, фактором економічної діяльності, визначальним елементом економічної системи, однією із сфер виникнення та реалізації економічних відносин»[1].

Продуктивність праці є одним із ключових чинників, що впливають на економічну політику будь-якої країни, зокрема й України. Її рівень визначає конкурентоспроможність економіки, темпи зростання ВВП, рівень доходів населення, інвестиційну привабливість країни та загальну якість життя. Ось кілька основних аспектів впливу продуктивності праці на економічну політику України:

1. Фіскальна політика отримує додаткові можливості. Висока продуктивність праці сприяє зростанню податкових надходжень до бюджету без підвищення податкових ставок. Це створює можливості для фінансування інфраструктурних проєктів, соціальних програм та оборонних потреб країни, особливо в умовах воєнного стану.

2. Інвестиційна політика покращує інвестиційний клімат. Іноземні та внутрішні інвестори віддають перевагу країнам із високою продуктивністю праці, адже це означає нижчі витрати на одиницю продукції та вищу ефективність. Тому уряд України орієнтується

на створення умов для підвищення продуктивності – через цифровізацію, спрощення ведення бізнесу, освітні програми.

3. Ринок праці та соціальна політика сприяють підвищенню рівня доходів населення. Зростання продуктивності дозволяє підвищувати заробітну плату без ризику інфляції, що сприяє зменшенню трудової міграції. Також це зменшує навантаження на систему соціального захисту – більше людей зайняті у високопродуктивному секторі економіки.

4. Експортно-орієнтована політика дозволяє отримати додаткові доходи, що мають джерелом іноземне походження. Україна прагне збільшити частку високотехнологічного експорту. Для цього потрібна висока продуктивність у галузях, що створюють продукцію з високою доданою вартістю (машинобудування, ІТ, агропереробка). Продуктивність праці — критичний чинник для посилення конкурентоздатності української продукції на світових ринках.

5. Освітня політика трансформує якість освіти. Підвищення продуктивності прямо залежить від якості освіти та професійної підготовки. Державна політика в цій сфері має спрямовувати ресурси на розвиток STEM-напрямів, перекваліфікацію кадрів, адаптацію системи освіти до потреб сучасної економіки.

Тобто продуктивність праці – це не лише економічний показник, а й стратегічний орієнтир для всієї економічної політики України. Її підвищення потребує комплексного підходу, включаючи інвестиції в людський капітал, інновації, інфраструктуру та управління.

Представлений вище опис економічної політики, інноваційної активності та продуктивності праці дозволяє констатувати факт наявності стратегічного тріо (рис. 2), дія котрого надає стратегічні конкурентні переваги.

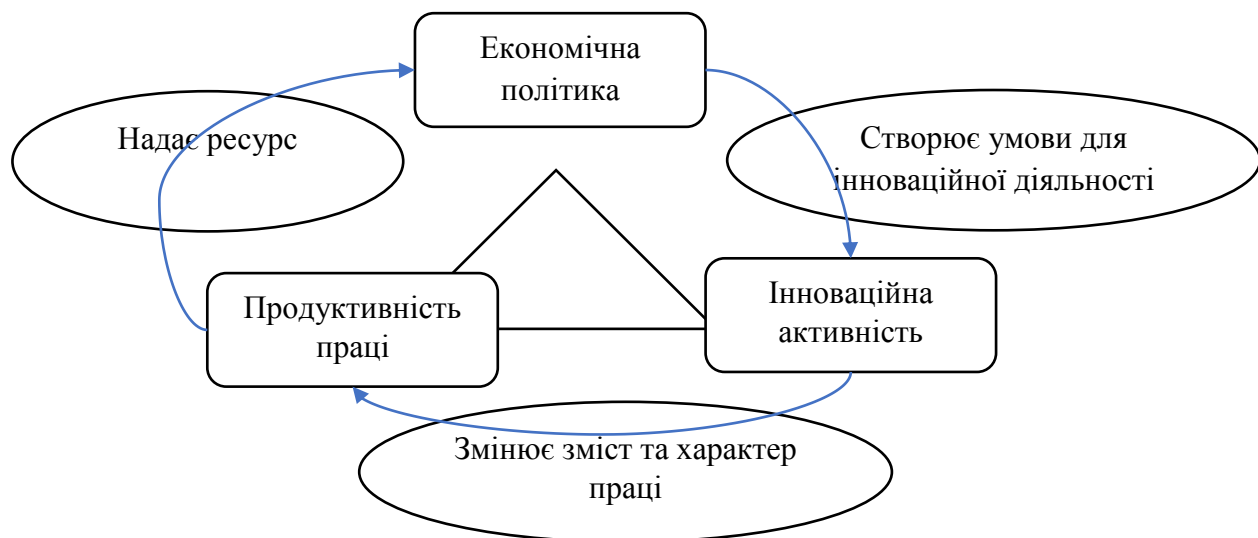


Рис. 2. Стратегічне тріо розвитку України

Джерело: складено Тізешем П.П.

Складові рис. 2 свідчать про те, що економічна політика через вказані напрямки активно впливає на інноваційний потенціал та його реалізацію, створює відповідні умови для інноваційної активності. Економічна політика формує каркас умов, на базі яких відбувається генерування нових ідей та їх вдала імплементація, скорочується цикл від появи ідеї до її комерціалізації.

Інноваційна діяльність змінює зміст та характер праці, обумовлює перетворення людського потенціалу на більш якісний та продуктивний.

Продуктивність праці у випадку її зростання формує додатковий ресурс для реалізації економічної політики.

Складові тріо «стратегічно орієнтовані на розвиток та створення конкурентних переваг» [2], дозволяють створити не лише організаційно-економічні конкурентні переваги національної, регіональної або мікро-економіки, але й інституційно-культурні. А створені переваги, в свою чергу забезпечують вдосконалення економічної політики, підтримують подальші інноваційні акції та впливають на підвищення ефективності праці.

Список літератури

1. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (43). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/61456> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Кубіній Н. Філософський бекгроунд імовірності як категорії інтенціональної нано-економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2021. № 1 (57). С.48-53.

Зуб В.В.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Науковий керівник: **Рудич А.І.**

*к. е. н., доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ІНДЕКС ВАРТОСТІ ЖИТТЯ

Індекс вартості життя (ІВЖ) – це економічним показником, що відображає зміну вартості споживчого кошика товарів і послуг для певної групи населення за певний період часу. Він показує, як зміни в цінах на товари і послуги впливають на рівень життя населення та є основним інструментом вимірювання інфляції та коригування реальних доходів.

Індекс вартості життя служить важливим інструментом для вимірювання темпів інфляції та зміни купівельної спроможності населення. Він дає змогу оцінити, на скільки зросла вартість стандартного набору товарів та послуг, необхідних для забезпечення повсякденних потреб.

Споживчий кошик є основою для розрахунку індексу вартості життя. Він містить набір товарів та послуг, які споживаються середнім домогосподарством, і відображає типові витрати населення. Склад споживчого кошика змінюється залежно від соціально-економічних умов країни та споживчих звичок населення. Типовими складовими є: житло, продукти харчування, транспорт, медицина, освіта, комунальні послуги, розваги.

Індекс вартості життя обчислюється за такими методами:

- Індекс Ласпейреса: базується на цінах товарів і послуг базового періоду та враховує лише їх зміну. Цей індекс використовується для оцінки інфляції на основі змін цін на споживчі товари;
- Індекс Пааше: враховує зміни в структурі споживчого кошика, тобто зміни в кількості товарів і послуг, що споживаються в поточному періоді;
- Індекс Фішера – є середнім геометричним системи індексів Ласпейреса та Пааше, що забезпечує більш збалансовану оцінку змін вартості життя [1].

Індекс вартості життя є важливим інструментом для державних органів при прийнятті рішень щодо грошово-кредитної політики, коригування розмірів пенсій і соціальних виплат,

а також при оцінці ефективності економічної політики щодо забезпечення стабільності цін. Крім того, він широко використовується для оцінки змін у рівні життя населення та для вимірювання інфляції.

У 2024 році згідно досліджень індексу вартості життя Київ посів 303 місце, Дніпро – 313, Харків – 334, Львів – 335 місце (рис. 1).

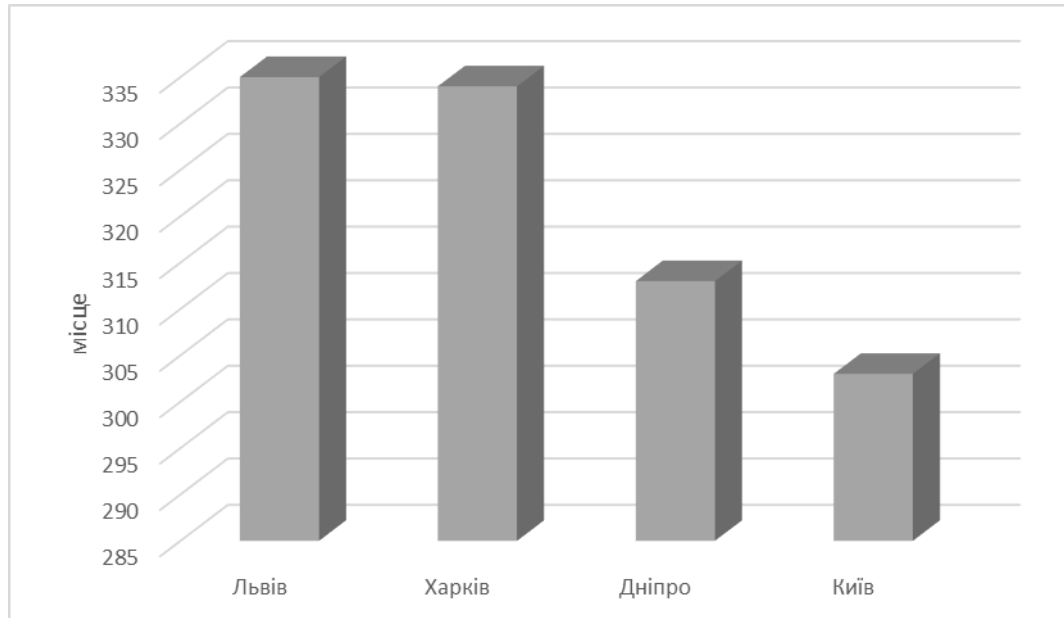


Рис. 1. Зміни показника індексу вартості життя в Україні

За базовий показник у 100% береться рівень вартості життя у Нью-Йорку.

У Києві, порівняно з Нью-Йорком, ціни на споживчі товари нижчі на 68 %, оренда житла нижча на 89 %, харчові продукти дешевші на 72 %, ціни в ресторанах – на 70 %, середня зарплата – на 64 %. Самий низький рівень індексу мають міста Каїр, Бангалор, Каракас [2].

Індекс вартості життя має низку обмежень, зокрема:

- не враховує зміни в якості товарів і послуг. Зміни в цінах можуть бути пов'язані не лише з інфляцією, але й з покращенням якості товарів (наприклад, нові моделі техніки);
- не враховує зміни у споживчих звичках. Споживчий кошик, використаний для розрахунку, може не повністю відповідати реальним змінам у споживанні товарів та послуг різними соціальними групами;
- не враховує поведінкові зміни. Споживачі можуть змінювати свої звички (наприклад, вибирати дешевші товари) у відповідь на зростання цін, і це не завжди відображається в індексі.

Глобалізація та міжнародні економічні процеси значно впливають на зміни цін. Наприклад, коливання цін на нафту на світових ринках може миттєво відобразитися на вартості транспорту та енергоносіїв, що, в свою чергу, впливає на загальний рівень життя населення. Також впливає зростання заробітної плати, що може знизити або збільшити вплив інфляції; коливання курсу національної валюти може впливати на ціну імпортованих товарів [3].

У майбутньому, з урахуванням технологічного прогресу та зміни потреб споживачів, індекс вартості життя може бути вдосконалений. Зокрема, більше уваги може бути приділено екологічним факторам, здоровому способу життя та цифровим послугам.

Індекс вартості життя є важливим інструментом для оцінки економічної стабільності країни, планування соціальних програм та коригування рівня доходів населення. Він дозволяє оцінити зміни в рівні цін на споживчі товари та послуги, а також їх вплив на

купівельну спроможність населення та служить корисним інструментом для урядів, аналітиків та економістів, оскільки допомагає не лише моніторити інфляцію, але й приймати важливі рішення в соціальній політиці. Попри свої обмеження, цей індекс залишається одним із основних засобів для аналізу економічної ситуації в країні.

Однак для більш точного і всеосяжного розуміння впливу змін цін на життя людей, необхідно враховувати не лише загальний індекс, а й специфічні потреби різних соціальних груп.

Список літератури

1. Шевчук О. О. (2014). Методологічні підходи до оцінювання економічного еквіваленту вартості життя людини в Україні. *Регіональна економіка*. С. 74-83.
2. Індекс поточної вартості життя. URL:<https://www.numbeo.com>
3. Ткач Є. І., Сторожук В. П. Загальна теорія статистики. Київ : Центр учбової літератури, 2009.

Кубіній Н.Ю.

*к. е. н., професор,
професор кафедри економіки, підприємництва
та торгівлі,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

Ножов Е.М.

*аспірант,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна*

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЗНАЧЕННЯ ЇЇ АНАЛІЗУ

Продуктивність праці – це показник ефективності використання трудових ресурсів, який відображає кількість продукції, виготовленої працівником (або групою працівників) за одиницю часу або ж витрати часу на виготовлення одиниці продукції.

Продуктивність праці відіграє значну роль у розвитку економічної системи.

По-перше, продуктивність праці обумовлює стан економічного розвитку бізнесу, регіону, країни. Зростання продуктивності праці дозволяє виробляти більше товарів і послуг без залучення додаткових ресурсів. По-друге, продуктивність праці виступає фактором формування стійких конкурентних переваг. Вища продуктивність означає нижчу собівартість продукції, що сприяє конкурентній перевазі на ринку. По-третє, підвищення продуктивності часто веде до зростання заробітної плати, покращення умов праці та рівня життя. Наступне. Продуктивність стимулює впровадження нових технологій, автоматизацію, модернізацію виробництва, дозволяє створити ресурс для інноваційної діяльності. На кінець, продуктивність праці відповідного рівня дає змогу краще використовувати час, матеріали, обладнання й людський капітал.

Доцільно відмітити, що продуктивність праці високого рівня не лише створює умови для технологічного оновлення бізнесу, але й «вихід на ринок країни нових технологій викликає органічно зміна технічної бази виробництва, що надає гармонійне вплив на продуктивність праці, а отже, на ефективність всієї системи» [1].

Якщо розглядати мезо- або макро-рівень, зростання продуктивності праці має суттєвий вплив на конкурентоспроможність регіону або країни. Ось основні способи, як це відбувається:

1. Спостерігається зростання експорту. Конкурентоспроможна продукція легше знаходить збут за кордоном, тому зростання продуктивності сприяє збільшенню експорту, притоку валюти та покращенню торговельного балансу.

2. Підвищується привабливість території для інвесторів. Країни з високою продуктивністю праці є більш привабливими для іноземних інвесторів, оскільки це свідчить про ефективне використання ресурсів.

3. Відбувається підвищення рівня життя населення. Зростання продуктивності дозволяє підвищити заробітну плату без інфляційного тиску, що веде до зростання споживчого попиту і, відповідно, стимулює економічний розвиток.

Аналіз продуктивності праці має важливе значення як для окремого підприємства, так і для економіки в цілому.

У процесі аналізу здійснюється оцінка ефективності використання трудових ресурсів, котрі є найбільш важливим джерелом функціонування економічної системи. Саме певна якість трудових ресурсів, ефективність їх використання забезпечують можливість якісних та кількісних трансформацій економічної системи. Аналіз також дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються працівники, чи відповідає чисельність персоналу обсягам виробництва. Зайвий персонал є фактором зниження рентабельності та свідчить про погану організацію праці. Крім цього, в процесі аналізу продуктивності праці відбувається виявлення резервів підвищення продуктивності, а детальний аналіз допомагає знайти вузькі місця – наприклад, зайві витрати часу, неефективну організацію праці, недосконалу систему мотивації. Аналіз продуктивності праці дозволяє визначити резерви зниження постійних витрат, що суттєво знижує собівартість продукції та підтримує можливості цінової конкуренції. На основі результатів аналізу виникає можливість більш ефективно організувати роботу персоналу, перевірити стан організації виробництва в цілому та організації праці. В цілому, аналіз продуктивності дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності країни [2]. Таким чином, аналіз продуктивності праці дозволяє дослідити один із ключових індикаторів, що відображає зміни у технологічному рівні, організації праці, управлінні.

Методи аналізу виділені наступні (рис. 1).

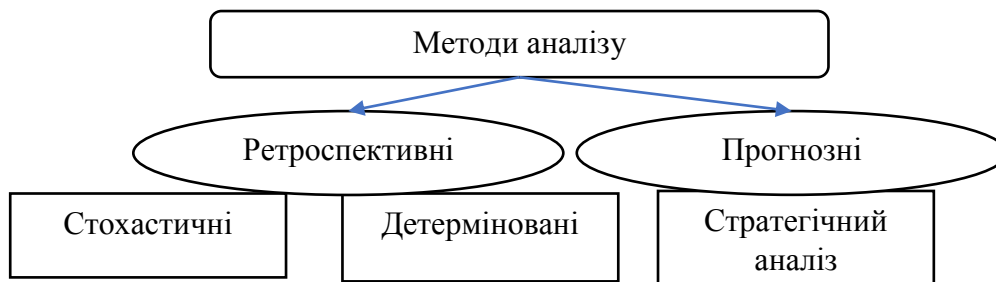


Рис. 1. Методи аналізу продуктивності праці

Джерело: складено Е. Ножовим

Ретроспективні методи поділяються на стохастичні та детерміновані.

Стохастичний аналіз головним чином базується на визначенні кореляції та визначення впливу певного фактору на результативний показник. Так, при дослідженні рівня продуктивності праці можливо оцінити імовірнісний вплив на її зростання таких факторів як кваліфікація, рівень рентабельності, рівень автоматизації праці та ін.

Детермінований факторний аналіз дозволяє чітко визначити вплив чинників на рівень продуктивності праці. Такими чинниками можуть бути обсяг вироблено продукції (деталізований на чинник, що його обумовлюють) та чисельність працівників (їх структура) – при застосуванні кратної або комбінованої факторної моделі.

Найбільший інтерес викликає у аналітиків стратегічний аналіз, котрий дозволяє оцінити можливості зростання продуктивності праці у майбутньому. Провести такий аналіз доцільно в межах дослідження шляхів людського розвитку та більш ефективного використання трудового потенціалу.

Для здійснення стратегічного аналізу доцільно залучити фахівців різних спеціальностей, котрі зможуть розглядати різноманітні аспекти поведінки продуктивності праці у майбутньому; забезпечити команду аналітиків повною, достовірною та оперативною інформацією про економічний стан системи та продуктивність праці; запропонувати аналітикам стратегію розвитку економічної системи та стратегію розвитку людського потенціалу, а також відповідні стратегічні плани. Це дозволить обґрунтувати можливості підвищення продуктивності праці в межах стратегічної орієнтації бізнесу, регіону або країни й спиратися на ресурси, що будуть залучені для реалізації стратегії.

Список літератури

1. Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М., Шеверя М. Ю., Кубіній В. В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації : монографія. Ужгород, 2014. 420 с.
2. Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Мошак С. М. Рейтинг конкурентоспроможності України за критерієм ефективності праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2015. № 3. С. 199-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2015_3_17

Кущ В.Р.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Науковий керівник: **Рудич А.І.**

*к. е. н., доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПОКАЗНИКИ СЕЗОННОСТІ

Трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників (персоналу), які мають необхідні фізичні, розумові, професійні та кваліфікаційні здібності для виконання трудових функцій і завдань на підприємстві.

Вони є ключовим фактором виробничого процесу та визначають його ефективність і продуктивність.

У науковій статті «Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки» Єлець О. визначає трудові ресурси, як складову виробничих ресурсів підприємства. Вони охоплюють промислово-виробничий персонал із відповідною освітою та кваліфікацією, який взаємодіє з основними фондами і матеріальними ресурсами, створюючи продукцію та додаткову вартість [1].

В статті Строченко Н. та Ковальнової О. трудові ресурси розглядаються як ключовий чинник забезпечення ефективності виробничого процесу, з особливим акцентом на їхню сезонну активність у сільському господарстві. Автори зазначають, що трудові ресурси включають не лише кількісну характеристику працівників, але й їхню якість — рівень професійної підготовки, досвід, здатність адаптуватися до змін у виробничих умовах. У зв'язку з вираженою сезонністю праці, особливо в аграрному секторі, ефективне управління

трудовими ресурсами вимагає впровадження гнучких форм зайнятості, залучення тимчасових працівників та вдосконалення організації праці для досягнення високої продуктивності навіть у періоди пікового навантаження [2].

Показники сезонності трудових ресурсів потрібні для аналізу та оптимізації використання робочої сили в умовах сезонних змін потрібні показники сезонності трудових ресурсів. Вони дозволяють оцінити рівень нерівномірного навантаження на працівників протягом року, що важливо для планування робочих змін, прогнозування витрат праці та адаптації до сезонних коливань у виробництві.

Такі показники допомагають покращити ефективність підприємства та знизити витрати, пов'язані з сезонними коливаннями.

Для більш детального аналізу визначають:

1. Коефіцієнт сезонності – це відношення витрат праці в окремому місяці до середніх місячних витрат праці за рік, що дозволяє оцінити, як сильно сезонні коливання впливають на використання трудових ресурсів.

2. Середній коефіцієнт сезонності – це середнє значення коефіцієнтів сезонності за певний період, що дає загальну картину рівня сезонної нерівномірності праці.

3. Середнє лінійне відхилення – це середнє значення абсолютних відхилень місячних витрат праці від середнього значення по року, що характеризує величину коливань у сезонному використанні робочої сили.

Розглянемо приклад обчислення показників сезонності трудових ресурсів на прикладі Кобеляцького комбінату хлібопродуктів Полтавської області у табл. 1.

Таблиця 1. Участь працівників Кобеляцького комбінату хлібопродуктів Полтавської області у виробництві продукції за 2023-2024 роки

Місяці	Роки					
	2023			2024		
	x_0	$x_0 - \bar{x}_0$	$\frac{x_0}{\bar{x}_0}$	x_1	$x_1 - \bar{x}_1$	$\frac{x_1}{\bar{x}_1}$
Січень	370	-90	0,804	450	-63	0,877
Лютий	380	-80	0,826	445	-68	0,867
Березень	420	-40	0,913	450	-63	0,877
Квітень	450	-10	0,978	520	7	1,014
Травень	465	5	1,011	521	8	1,016
Червень	510	50	1,109	529	16	1,031
Липень	520	60	1,130	625	112	1,218
Серпень	520	60	1,130	625	112	1,218
Вересень	520	60	1,130	524	11	1,021
Жовтень	465	5	1,011	500	-13	0,975
Листопад	450	-10	0,978	495	-18	0,965
Грудень	450	-10	0,978	467	-46	0,910
Разом, (в середньому)	460	40	0,087	513	45	0,088

За результатами проведених досліджень Кобеляцького комбінату хлібопродуктів у Полтавській області можна сказати, що найбільша чисельність працівників у 2023 році була в липні, серпні та вересні – 520 осіб, що на 60 осіб більше від середньорічної чисельності працівників, а найменша – у січні (на 90 осіб менша за середньорічну). Однак у 2024 році показники дещо інші, але схожі : найбільша кількість працівників була у липні та серпні – 625 осіб, а найменша – у лютому (445 осіб, що на 68 менша за середньорічну). Дослідивши сезонність трудових ресурсів за 2 роки, можна зробити висновок, що найбільша потреба у

працівниках виникає влітку, а найменша – взимку. У середньому явище ритмічніше у 2024 році, адже коефіцієнт сезонності становить 0,088. У 2023 році цей же показник менший (він складає 0,087).

Отже, сезонність трудових ресурсів є важливим фактором у багатьох галузях, особливо в аграрному секторі. Вона відображає нерівномірне використання робочої сили протягом року через змінні потреби в праці. Для ефективного управління підприємствами необхідно враховувати показники сезонності, такі як коефіцієнти сезонності та середнє лінійне відхилення. Це дозволяє оптимізувати розподіл працівників, знизити витрати і забезпечити стабільність виробничого процесу.

Список літератури

1. Слець О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2020. № 9. С. 418–422. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf.
2. Строченко Н., Ковальова О. Управління сезонністю праці як фактор підвищення продуктивності виробництва. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 114–121. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/12035/1/стаття_сезонність_Строченко_Ковальова.pdf.
3. Хомів О., Сибірна Р. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. *Соціально-правові студії*. 2020. № 2. С. 152–159. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3181/1/22.pdf>.
4. Шитікова Л. Окремі аспекти статистичної оцінки стану показників ефективного управління трудовими ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2018. С. 175–184. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/42/39>.

Мульська О.П.

д. е. н., старший дослідник,
старший науковий співробітник відділу проблем
соціально-гуманітарного розвитку регіонів,
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна

ПРОЄКТУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ ЕКОСЕСТЕЙТУ: ПРОСТОРО-ТЕМПОРАЛЬНИЙ ПІДХІД

Міграційна безпека є екзистенційною детермінантою забезпечення соціально-економічної резильєнтності регіонів. Соціально-економічна нестабільність України, низькі стандарти життя населення, суспільно-політичні потрясіння призвели до формування інтенсивних міграційних потоків, що спрямовувались до країн ЄС з високим рівнем зайнятості економічно активного населення. Міграція населення каталізувала процеси деформації статевовікової структури населення у бік старших вікових груп та трансформації професійно-кваліфікаційної, деградації екстико-поселенського простору територій-походження мігрантів. Водночас в окремих регіонах України внаслідок непропорційності міграційного руху спостерігалось суттєве збільшення навантаження на об'єкти соціальної інфраструктури, загострювалась конкуренція на регіональних ринках праці. Вимивання трудового та інтелектуально-кадрового потенціалу посилювалось у роки макроекономічних шоків та безпекових криз у результаті анексії АР Крим та окупації частин територій Донецької й Луганської областей й набрало критично загрозливих масштабів у період повномасштабного вторгнення у 2022 р.

Регіони України за значенням показника міграційної безпеки є диференційованими, що у більшій мірі пов'язано, як з географічними особливостями їх розташування (наближеність до кордонів з державами з вищими стандартами життя та затребуваністю у робочій силі), так і рівнем використання та реалізації наявного соціально-економічного потенціалу.

Зокрема, за результатами авторських розрахунків встановлено, що у 2010 р. найвищий рівень внутрішньої міграційної безпеки спостерігався у прикордонних до країн ЄС західних областях України, а саме Чернівецькій (0,971), Закарпатській (0,911), Івано-Франківській (0,776) та Львівській (0,716), де у результаті перерозподілу людських ресурсів та еміграції населення до працедефіцитних регіонів сформувались оптимальні умови для забезпечення їх соціально-економічної резильєнтності. Помірно високий рівень міграційної безпеки також зафіксований у промислових регіонах східної України – Запорізькій (0,716), Донецькій (0,691) та Дніпропетровській (0,666), а також Одеській (0,69) та Київській (0,694) областях, які, за рахунок розвиненої соціально-економічної інфраструктури, у досліджуваному періоді належали до територій з високим попитом на робочу силу.

Примітно, що у роки відносної соціально-економічної стабільності (2011-2013 рр.; 2017-2019 рр.) та зростання якості життя населення України, рівень міграційної безпеки покращувався у індустріально-логістичних центрах України та погіршувався в аграрних регіонах (Черкаській, Хмельницькій, Херсонській, Житомирській, Чернігівській, частково Вінницькій та Полтавській областях). Наростання розривів у соціально-економічному розвитку між індустріальними та аграрними регіонами посилювало вимивання інтелектуально-кадрового потенціалу в останніх, що інгібувало процеси економічного зростання та послаблювало здатність даних територіальних систем до відновлення соціально-економічної стійкості.

Погіршення безпекової ситуації на сході України у 2014 р. й початок збройної агресії РФ проти України активізували процеси вимушеного переміщення населення, яке за своїми масштабами та наслідками значно перевищує традиційну трудову та освітню міграцію довоєнного періоду. Окупація та часткове знищення виробничої інфраструктури Донбасу знизило ділову активність підприємств східних регіонів, а також, у результаті міграції значної кількості переселенців, деформувало внутрішній баланс розподілу людських, в тому числі трудових, професійно-кадрових ресурсів в межах країни. Відтак, у регіонах охоплених бойовими діями та територіально наближених до них, рівень міграційної безпеки набував критично низьких значень та коливався в межах від 0,518 у Луганській області до 0,588 у Харківській. Якщо у Донецькій та Луганській областях стан міграційної безпеки послаблювався за рахунок активних бойових дій, то у прикордонних до них регіонах (Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій) – більшою мірою за рахунок масштабного прибуття ВПО, особливо соціально вразливих категорій (жінок, дітей, пенсіонерів та інвалідів), які суттєво збільшували навантаження на соціально-економічну інфраструктуру приймаючих територій, створили умови для посилення кризових явищ на місцевих ринках праці (зростання рівня безробіття, зниження доходів в цілому). Затягування військових дій у Донецькій та Луганській областях та невизначеність ситуації в цілому упродовж 2014-2021 рр. «законсервували» процеси соціально-економічного розвитку у даних регіонах та відповідно створили сприятливі умови для еміграції економічно активного населення, що відповідно негативно впливало на стан міграційної безпеки.

У західних регіонах України рівень міграційної безпеки демонстрував тенденцію до покращення значень, що першочергово пов'язано із віддаленістю даних територій від зони воєнних дій, а також із порівняно невеликими обсягами прийнятих вимушених мігрантів тут з східних регіонів. Відтак, у 2014 р. у Чернівецькій, Закарпатській, Івано-Франківській, Тернопільській та Львівській областях емпіричне значення показника міграційної безпеки коливалось в межах 0,918 – 1,0. У період 2016-2019 рр. інтенсивність міграцій зменшувалася у зв'язку із відносною стабілізацією лінії фронту. Поступове пожвавлення економічних

процесів в Україні знайшли своє відображення у покращенні соціально-економічної ситуації в промислових регіонах України, а також територіях з найвищим рівнем розвитком сектору ІТ-технологій. Так, у 2019 р., у порівнянні з 2014 р. рівень міграційної безпеки у результаті внутрішньої міграції населення у більшості центральних та південно-східних регіонів України (крім Донецької та Луганської областей) зростав. Найбільш відчутно покращилась міграційна безпека у Дніпропетровській (0,254 в.п.), Запорізькій (0,183 в.п.), Одеській (0,13 в.п.) і Харківській областях (0,097 в.п.).

Запровадження карантинних заходів та обмежень у 2020-2021 рр. у зв'язку із пандемією COVID-19 інгібували процеси соціально-економічного розвитку, знизили ділову активність бізнесу, особливо у суспільно контактних галузях економіки (туризм, сфера готельно-ресторанних послуг, відпочинку та розваг). Обмеження на вільне пересування та імплементація практики праці чи навчання в онлайн-режимі значно знизили рівень міграційної мобільності населення, що на практиці відобразилося у зміні значень емпіричного показника міграційної безпеки. Регіони, які у найбільш короткі терміни змогли адаптуватися до реалій життя в умовах карантинних обмежень, залишалися міграційно привабливими. Таким чином, у 2021 р. (рис. 2.10б) високі значення міграційної безпеки були зафіксовані в Закарпатській (0,965), Івано-Франківській (0,951) Дніпропетровській (0,926), Одеській (0,915), а також Львівській (0,878), Волинській (0,853), Запорізькій (0,843), Харківській (0,747) та Київській (0,726) областях. Водночас до регіонів з критичним станом міграційної безпеки (значення індикатора не перевищувало 0,595) можна віднести Рівненську, Житомирську, Сумську, Кіровоградську області, а також Донецьку та Луганську, які характеризувалися найнижчим рівнем соціально-економічної стійкості.

На загальний емпіричний показник міграційної безпеки в розрізі зовнішніх міграційних процесів погіршувався у періоди макроекономічних та суспільно-політичних потрясінь та демонстрував тенденцію до зростання у часи соціально-економічної стабільності. Оскільки реалізація процесу переїзду за кордон потребує більш ґрунтовної підготовки та зусиль з боку потенційного мігранта, інтенсивність зовнішнього вектору міграції великою мірою залежить від наявності встановлених соціальних зв'язків і контактів, які полегшують процес переїзду та дозволяють прискорити проходження адаптаційно-інтеграційного періоду в життя мігранта в приймаючому соціумі. Зважаючи на те, що західні області України межують з країнами ЄС, у яких валові доходи працездатного населення в 5-7 разів перевищують середньодержавні значення, рівень зовнішньої міграційної безпеки у даних областях набував низьких значень і демонстрував тенденцією до погіршення упродовж 2010-2021 рр.

У структурі міграційних процесів домінувала трудова міграція, проте в умовах загострення проблем демовідтворення у країнах ЄС зростала також частка освітньої міграції, що відповідно підвищувало ризики нарощення втрат соціально-демографічного та інтелектуально-кадрового потенціалу прикордонних регіонів України. Схожі тенденції простежувались і в 2014 році, однак загострення військово-політичної ситуації на сході України та вимушена евакуація населення із регіонів охоплених військовими діями послабили стан міграційної безпеки в цілому. Так, у 2014 р. у результаті еміграції населення закордон у рейтингу топ-10 регіонів з найнижчим рівнем міграційної безпеки увійшли області (рис. 2.11а): південно-східного кластеру: Харківська (0,261), Донецька (0,261), Луганська (0,315), Одеська (0,349) та Запорізька (0,580); західного кластеру: Чернівецька (0,281), Івано-Франківська (0,296), Львівська (0,312), , Волинська (0,321), Закарпатська (0,403).

Оптимальні значення міграційної безпеки у 2014 р. були зафіксовані у центральних (працедефіцитних) регіонах, які територіально наближені до м. Києва та для забезпечення стійкості у процесах соціально-економічного зростання потребували залучення додаткових інтелектуально-кадрових ресурсів. Таким чином, дані регіони виступали драйверами економічного зростання в умовах погіршення безпекової ситуації в промислових регіонах України в 2014 р. та були найбільш привабливими для іммігрантів з третіх країн світу, що у

деякій мірі врівноважувало зовнішні соціально-демографічні втрати центрального макрорегіону.

У 2020-2021 рр. в умовах закриття кордонів та введення суворих карантинних обмежень зовнішня міграційна активність населення суттєво знизилась, що в цілому позитивно вплинуло на зміну значень зовнішньої компоненти міграційної безпеки в регіональному зрізі. Зокрема, у 2021 р. оптимальні значення міграційної безпеки (більше 0,591) спостерігались у 13 з 24 областей, тоді як критичний рівень міграційної безпеки (менше 0,2) був у Закарпатській, Волинській, Луганській, Чернівецькій, Донецькій та Івано-Франківській областях.

Структурно-кваліметричні параметри міграційних процесів і напрям їх впливу на стан міграційної безпеки видозмінюються у залежності від рівня соціально-економічної резильєнтності території. При цьому в умовах сталого та планомірного зростання значень детермінант, які відображають соціально-економічний розвиток регіону, міграційна безпека покращується а при зворотній тенденції – навпаки погіршується. У векторному зрізі стан міграційної безпеки більшою мірою залежить від інтенсивності внутрішніх переміщень населення, у результаті яких відбувається перерозподіл людських ресурсів у залежності від потреб економіки у робочій силі. Відтак, у 2012-2015 рр. оптимальні значення міграційної безпеки в межах 0,8-0,9 спостерігалися у промислових регіонах України – Дніпропетровській, Донецькій, Луганській, Запорізькій, Харківській областях (табл. 1).

Таблиця 1. Міграційна безпека регіонів України: композиційний підхід, 2012-2023 рр.

Регіони	Роки											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вінницька	0,747	0,751	0,702	0,750	0,808	0,500	0,705	0,543	0,468	0,776	0,603	0,620
Волинська	0,717	0,811	0,784	0,826	0,871	0,820	0,742	0,643	0,332	0,532	0,646	0,666
Дніпропетровська	0,850	0,817	0,827	0,789	0,369	0,556	0,756	0,869	0,789	0,904	0,661	0,709
Донецька	0,859	0,867	0,865	0,896	0,215	0,223	0,458	0,377	0,524	0,741	0,594	0,645
Житомирська	0,753	0,757	0,760	0,763	0,819	0,769	0,797	0,584	0,459	0,743	0,567	0,581
Закарпатська	0,356	0,394	0,385	0,395	0,574	0,428	0,667	0,584	0,472	0,583	0,646	0,575
Запорізька	0,820	0,758	0,855	0,923	0,312	0,562	0,702	0,577	0,543	0,882	0,640	0,583
Івано-Франківська	0,421	0,395	0,456	0,463	0,478	0,670	0,823	0,551	0,513	0,568	0,655	0,702
Київська	0,864	0,822	0,799	0,815	0,884	0,854	0,823	0,568	0,465	0,585	0,584	0,606
Кіровоградська	0,761	0,759	0,725	0,737	0,730	0,723	0,820	0,541	0,394	0,585	0,537	0,569
Луганська	0,869	0,841	0,901	0,894	0,161	0,289	0,541	0,576	0,601	0,601	0,615	0,601
Львівська	0,689	0,621	0,591	0,553	0,541	0,692	0,799	0,643	0,412	0,593	0,666	0,793
Миколаївська	0,858	0,856	0,821	0,769	0,788	0,715	0,751	0,607	0,505	0,806	0,629	0,491
Одеська	0,862	0,866	0,865	0,509	0,503	0,524	0,707	0,667	0,451	0,775	0,668	0,706
Полтавська	0,787	0,791	0,788	0,787	0,736	0,814	0,809	0,545	0,347	0,443	0,513	0,365
Рівненська	0,512	0,586	0,571	0,612	0,632	0,589	0,512	0,364	0,215	0,345	0,571	0,507
Сумська	0,736	0,754	0,738	0,758	0,698	0,618	0,733	0,530	0,304	0,575	0,444	0,402
Тернопільська	0,456	0,421	0,489	0,356	0,478	0,564	0,698	0,617	0,303	0,482	0,631	0,664
Харківська	0,826	0,835	0,831	0,869	0,236	0,499	0,785	0,812	0,745	0,869	0,891	0,821
Херсонська	0,804	0,809	0,789	0,804	0,843	0,893	0,730	0,557	0,507	0,815	0,608	0,640
Хмельницька	0,521	0,536	0,514	0,521	0,492	0,625	0,721	0,588	0,443	0,758	0,596	0,621
Черкаська	0,781	0,790	0,767	0,784	0,851	0,818	0,710	0,569	0,453	0,703	0,594	0,605
Чернівецька	0,364	0,389	0,421	0,564	0,689	0,489	0,737	0,656	0,747	0,611	0,548	0,899
Чернігівська	0,658	0,778	0,776	0,794	0,853	0,815	0,777	0,585	0,461	0,778	0,602	0,612

Джерело: побудовано на основі авторських розрахунків

Примітно, що найменш привабливими для мігрантів були західні регіони України (Закарпатська, Івано-Франківська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька та Чернівецька),

де рівень міграційної безпеки не перевищував показник 0,5. У результаті трансформації статевовікової структури у вищенаведених регіонах, а також виїзду значної частки молоді із сільської місцевості закордон та промислових центрів України, спостерігалась деформація екістико-поселенського простору та знелюднення територій, що у підсумку інгібувало процеси соціально-економічного розвитку аграрних регіонів України, в тому числі знижувало потенціал їх соціально-економічного відновлення у посткризовому періоді.

Воєнна агресія РФ проти України у 2014 р. суттєво видозмінила диференціацію регіонів за рівнем міграційної безпеки. Так як, першими під удар попали найперше промислові регіони східної України, у 2014-2015 рр. стан міграційної безпеки у Донецькій, Луганській, Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях суттєво погіршився. Разом з тим, у 2016-2021 рр. в міру адаптації прифронтових регіонів до реалій життя в умовах соціально-економічної відновлення рівень міграційної безпеки демонстрував тенденцію до покращення значень. Відтак, у 2019 р. найбільш захищеними з точки зору міграційної безпеки були Дніпропетровська (0,904), Запорізька (0,882) та Харківська (0,869) області.

Список літератури

1. Vasylytsiv T., Lupak R., Mulska O., Levytska O., Baranyak I. Youth migration during war: Triggers of positive aspirations and preservation of human resources in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2024, 22(2), 627-641. DOI: 10.21511/ppm.22(2).2024.49
2. Мульська О. П. Міграційні процеси & економічне зростання: теорія каузальності та практика ефективного управління. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2022. 472 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220004.pdf>
3. Міграційна активність населення Карпатського регіону України: нова емпірика та пріоритети політики регулювання / наук. ред. Т. Г. Васильців. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2021. 293 с.
4. Біль М. М. Ретроспектива досліджень безпеки: міграційний контекст. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10369>

Петровська О.М.

к. п. н., доцент,

доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах соціальної нестабільності джерела конкурентних переваг компаній зазнають значної трансформації. Замість традиційних ресурсів – матеріальних активів чи масштабного виробництва дедалі більшу роль відіграють нематеріальні чинники: репутація, організаційна культура, гнучкість управлінських підходів, соціальна відповідальність і насамперед – цінності, які сповідує компанія. Саме корпоративні цінності виступають тим стрижнем, що дозволяє організаціям зберігати довіру суспільства, підтримувати згуртованість команди та відповідати на виклики зовнішнього середовища.

В умовах турбулентності, коли традиційні орієнтири бізнесу втрачають актуальність, цінності стають важливим елементом формування довгострокової конкурентоспроможності. Компанії, які здатні не лише задекларувати, а й практично реалізовувати свої ціннісні засади,

мають кращі шанси утримати стейкхолдерів, залучити таланти, створити стійку ділову репутацію та досягти сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі більше виступає не просто етичним принципом, а дієвим інструментом формування конкурентних переваг. У сучасному нестабільному соціальному середовищі бізнес бере на себе не лише економічні функції, а й соціальні зобов'язання перед працівниками, споживачами, місцевими громадами та довкіллям. Суть КСВ полягає в тому, щоб через систему корпоративних цінностей забезпечувати гармонійний баланс між інтересами компанії та потребами суспільства.

Сьогодні провідні компанії інтегрують КСВ у свої стратегії розвитку як ключовий елемент стабільності, репутації та довіри. Такий підхід дозволяє їм не лише адаптуватися до викликів часу, а й утверджуватися як відповідальні й ціннісно орієнтовані гравці на ринку.

Війна в Україні докорінно трансформувала середовище, в якому функціонує бізнес. Збройний конфлікт зумовив не лише масштабну внутрішню міграцію, а й змусив частину компаній релокувати виробничі потужності через високі ризики ведення діяльності у зоні бойових дій. Ті ж підприємства, що залишились у звичних локаціях, переважно не мали наперед підготовлених стратегій реагування на надзвичайні обставини та ефективного антикризового планування.

За таких умов КСВ стала для багатьох компаній дієвим інструментом подолання викликів, пов'язаних із війною, впровадження не лише дозволило адаптуватися до нової реальності, а й забезпечило низку важливих переваг: покращення корпоративного іміджу, зміцнення довіри серед споживачів і працівників, зниження ризиків та сприяння сталому розвитку навіть у кризових умовах [1].

Соціальна невизначеність стала новою нормою, компанії стикаються з необхідністю переосмислення джерел своєї конкурентоспроможності. Традиційні фактори, такі як економія на масштабі чи технологічні інновації, залишаються важливими, проте їх вплив трансформується під впливом нових реалій. На перший план виходять нематеріальні активи: репутація, організаційна культура, соціальний капітал, екологічна ефективність, дані та аналітика, цифрова трансформація, талант, швидкість та адаптивність, досвід клієнтів та цінності організації.

Цінності компанії, інтегровані в бізнес-стратегію, стають ключовим елементом формування конкурентних переваг. Вони визначають не лише внутрішню культуру та мотивацію працівників, але й впливають на сприйняття бренду зовнішніми стейкхолдерами. У періоди соціальної нестабільності, такі як економічні кризи чи глобальні пандемії, саме цінності допомагають компаніям зберігати стійкість, адаптуватися до змін та підтримувати довіру з боку клієнтів і партнерів.

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі цінності компанії виступають не лише етичним орієнтиром, але й стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість в умовах соціальної невизначеності [2; 3].

Інтеграція КСВ у стратегічне управління компанією дозволяє перетворювати соціальні та екологічні виклики на чинники довготривалої конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує компанії унікальну ринкову позицію, сприяє підвищенню її привабливості для партнерів, інвесторів і клієнтів, а також закладає фундамент для сталого розвитку.

Задля того щоб КСВ стала дійсно ефективним інструментом, компанії доцільно: інтегрувати КСВ-практики у ключові бізнес-процеси та компетенції; формувати конкретні цілі й ключові показники ефективності (KPI) для ініціатив КСВ; залучати всі рівні організаційної структури до реалізації політики соціальної відповідальності; здійснювати регулярне звітування про досягнення та виклики у цій сфері.

КСВ виявляється у взаємодії з різними середовищами від локальних громад до глобальних ринків та формує конкурентні переваги завдяки налагодженим відносинам із широким колом стейкхолдерів. Реалізація проявів КСВ охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище функціонування компанії.

У внутрішньому середовищі КСВ проявляється через: трудові відносини, де головна увага приділяється справедливій оплаті праці, створенню безпечних і гідних умов праці, а також постійному професійному розвитку персоналу; корпоративну культуру, що базується на етичних нормах, цінностях і принципах управління, які сприяють формуванню довіри та відкритості всередині організації; ресурсозбереження, зокрема за рахунок впровадження енергоефективних рішень і мінімізації промислових відходів; корпоративне управління, орієнтоване на прозорість, підзвітність і залучення працівників до процесів ухвалення управлінських рішень.

У зовнішньому середовищі КСВ реалізується через: ринкові відносини, які передбачають відповідальність перед усіма стейкхолдерами – клієнтами, партнерами, постачальниками; екологічний вимір, що включає заходи зі зменшення негативного впливу діяльності компанії на навколишнє середовище; соціальну сферу, зокрема шляхом підтримки місцевих громад, участі у соціальних проектах і благодійності; державні відносини, які передбачають дотримання чинного законодавства, впровадження антикорупційних практик і ведення прозорої звітності.

Всебічна інтеграція КСВ у бізнес-модель, стратегію та операційну діяльність компанії створює синергетичний ефект. Відповідальні практики не лише підсилюють окремі напрями, а й трансформують організацію загалом, формуючи стійкі конкурентні переваги. КСВ, що стратегічно впроваджена у корпоративну культуру та щоденну практику, стає не просто набором ініціатив, а ключовою основою сталого та успішного розвитку, ефективним інструментом довгострокової конкурентоспроможності, що дозволяє адаптуватися до викликів сучасного ринку та зміцнювати позиції бізнесу в умовах соціальної невизначеності.

Список літератури

1. Малиновський Ю. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. *Agrosvit*. 2024. № 10. С. 92–98. URL: <https://v.gd/kn2ob2> (дата звернення: 16.04.2025).
2. Саприкіна М. КСВ. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Для чого бізнесу корпоративна соціальна відповідальність? *MYRONIUK CONSULTING*. URL: <https://v.gd/oQ8iui> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Терещенко О. Конкурентна перевага: визначення, види. *Fractus*. URL: <https://surl.li/odnhez> (дата звернення: 16.04.2025).

Табацкова Г.В.

к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Белінський Д.О.

здобувач вищої освіти факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ДИНАМІКА СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Соціально-економічні процеси – це складні та взаємопов'язані зміни, які відбуваються в суспільстві під впливом економічних факторів і, водночас, самі впливають на економіку. Соціально-економічні процеси в Україні протягом останніх років характеризуються складною динамікою трансформацій, зумовлених як внутрішніми факторами, так і зовнішніми викликами. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, суттєво вплинула на

всі аспекти життя країни, прискоривши деякі процеси та створивши нові виклики для економіки і суспільства. У роботі розглядаються основні тенденції та закономірності сучасних соціально-економічних процесів в Україні, їх причини та наслідки, а також можливі шляхи розвитку у середньостроковій перспективі.

Економіка України демонструє надзвичайну стійкість в умовах найбільшої в Європі війни з часів Другої Світової. Після різкого падіння ВВП на 29,1% у 2022 році, вже у 2023 році економіка країни показала зростання на рівні 4,9% [1]. Це свідчить про високу адаптивність українського бізнесу, ефективність державної політики та підтримку міжнародних партнерів. Відновлення економіки розвивається нерівномірно: найшвидше розвиваються ІТ-сектор, аграрний експорт та оборонна промисловість.

Макроекономічна стабілізація супроводжується значними структурними змінами. Як зазначає Гаврилюк О., війна прискорила трансформацію економіки України у напрямку цифровізації та переорієнтації на західні ринки [2]. Важливим фактором економічної стійкості стала фінансова підтримка партнерів, яка, за даними Національного банку України, склала понад 70 млрд євро за 2022-2024 роки.

Війна спричинила значні зміни на ринку праці України. За оцінками МОП, рівень безробіття зріс до 24% на початку 2023 року, проте надалі зменшився до 18,5% у першому кварталі 2024 року [3]. Спостерігається активна трансформація структури зайнятості: зростає частка дистанційної роботи, зменшується зайнятість у традиційних індустріях, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій.

Значних змін зазнали і процеси трудової міграції. За даними ООН, близько 6,5 млн українців покинули країну через війну, що становить 15% довоєнного населення. Водночас, як зазначає Власюк Т., на відміну від попередніх хвиль трудової міграції, нинішня характеризується високою часткою висококваліфікованих працівників та наміром багатьох мігрантів повернутися після війни [4].

Україна демонструє одні з найвищих темпів цифровізації в Європі. Додаток «Дія» став ключовим інструментом взаємодії громадян з державою, а проект «Дія.Місто» сприяє цифровій трансформації регіонів. Як зазначає дослідження Київської школи економіки, пандемія та війна прискорили цифрову трансформацію України на 3-5 років порівняно з довоєнними прогнозами.

ІТ-сектор залишається одним із ключових драйверів економічного зростання. За даними асоціації ІТ Ukraine, експорт ІТ-послуг у 2023 році склав 7,7 млрд доларів, продемонструвавши зростання на 4,5% порівняно з 2022 роком, попри всі виклики війни. Українські ІТ-компанії активно розвивають інноваційні рішення для оборонного сектору, медицини, логістики та інших критичних галузей.

Війна спричинила глибокі зміни у соціальній структурі суспільства. За даними Інституту демографії та соціальних досліджень, близько 35% домогосподарств втратили значну частину доходів через війну. Водночас зросла роль волонтерських організацій та громадянського суспільства у вирішенні соціальних проблем. Відбуваються зміни у системі соціального захисту: впроваджуються нові програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та постраждалих від бойових дій. Як зазначає Коваль О., війна стимулювала перехід від пасивних форм соціальної підтримки до активних програм соціальної інтеграції та реабілітації [5].

Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року та початок переговорів про вступ у 2024 році відкрило нові можливості для соціально-економічного розвитку. Процес європейської інтеграції вимагає глибоких інституційних реформ, які сприятимуть покращенню бізнес-клімату, посиленню захисту прав власності та підвищенню якості державного управління. За оцінками Світового банку, реалізація Угоди про асоціацію з ЄС та подальша інтеграція можуть забезпечити додаткове зростання ВВП України на 2-3% щорічно у середньостроковій перспективі [1]. Важливим аспектом європейської інтеграції є також доступ до фінансових ресурсів ЄС для післявоєнного відновлення.

Відбудова України після війни вимагатиме безпрецедентних зусиль та ресурсів. За оцінками Світового банку, вартість післявоєнного відновлення може перевищити 400 млрд доларів [1]. Ключовими напрямками стануть відбудова критичної інфраструктури, житла, промислових об'єктів, а також розмінування територій. Економічний розвиток, соціальне зростання та науково-технічний прогрес мають поєднуватися з процесом відтворення природних ресурсів і стійкістю екосистеми.

Війна вплинула на глобальний розвиток, диктуючи нові умови, до яких необхідно адаптуватися та швидко реагувати. Успішне відновлення потребуватиме модернізації економіки та інфраструктури відповідно до сучасних стандартів. Післявоєнне відновлення має стати каталізатором переходу України до більш сталої та інноваційної моделі розвитку.

Динаміка сучасних соціально-економічних процесів в Україні характеризується складним поєднанням кризових явищ, спричинених війною, та трансформаційних процесів, спрямованих на модернізацію та європейську інтеграцію. Незважаючи на виклики, українське суспільство демонструє високу стійкість та адаптивність до будь-яких умов.

Головними факторами успішного розвитку України у середньостроковій перспективі стануть ефективне використання міжнародної підтримки для відбудови, прискорення інституційних реформ у контексті європейської інтеграції, розвиток людського капіталу та інноваційного потенціалу. Особливу увагу слід приділити подоланню регіональних диспропорцій та забезпеченню інклюзивного характеру економічного зростання. Враховуючи важливість міжнародного співробітництва, для успішного відновлення економіки потрібно зберегти унікальність країни та її національні інтереси.

Список літератури

1. World Bank Group. Ukraine Economic Updates: Building Economic Resilience Amid Uncertainty. Washington, DC : World Bank, 2024.
2. Гаврилюк О. Економічні трансформації в умовах війни: виклики та можливості для України. *Економіка України*, 2023, 5 (726). С. 45-53.
3. International Labour Organization. Employment and Social Outlook – Ukraine: Trends 2024. Geneva: ILO, 2024.
4. Власюк Т. Трудова міграція українців в умовах війни: нові тенденції та наслідки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2024, 3 (155). С. 109-115.
5. Коваль О. Трансформація системи соціального захисту в Україні: від кризового реагування до сталого розвитку. *Демографія та соціальна економіка*, 2024, 1 (47). С. 74-82.

Христенко О.А.

к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємств,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

Михнюк О.О.

здобувачка вищої освіти факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна

ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Соціальна економіка є інноваційною моделлю господарювання, що поєднує ринкові механізми з соціальними цілями та орієнтована на задоволення потреб суспільства. В умовах глобальних викликів та трансформаційних процесів в Україні соціальна економіка набуває

особливого значення як інструмент подолання соціальних проблем, інклюзивного розвитку та забезпечення сталості економічного зростання.

Концепція соціальної економіки формувалася як відповідь на нездатність традиційних економічних моделей забезпечити справедливий розподіл благ та соціальну інклюзію.

На відміну від класичних ринкових підходів, соціальна економіка зосереджується на поєднанні економічної ефективності з соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю.

«Соціальна економіка характеризується трьома ключовими аспектами:

- 1) пріоритетом соціальних цілей над економічними;
- 2) демократичними принципами управління;
- 3) реінвестуванням прибутків у соціальну місію» [1].

Таке розуміння дозволяє розглядати соціальну економіку як важливий інструмент реалізації Цілей сталого розвитку ООН в українському контексті.

Розвиток соціальної економіки в Україні відбувається в умовах системних економічних та соціальних трансформацій. В Україні функціонує понад 1000 соціальних підприємств різних форм власності, що працюють у різноманітних сферах – від виробництва товарів до надання послуг [2].

Основними організаційно-правовими формами суб'єктів соціальної економіки в Україні є: соціальні підприємства; кооперативи; громадські організації з економічною діяльністю; благодійні організації з підприємницькими ініціативами; підприємства, створені організаціями осіб з інвалідністю.

Згідно з дослідженням науковців, найбільш поширеними сферами діяльності соціальних підприємств в Україні є:

- працевлаштування соціально-вразливих груп населення (37%);
- генерування прибутку для підтримки соціальних проєктів (28%);
- створення товарів і послуг із соціальною складовою (25%);
- інші (10%) [3].

Важливим аспектом розвитку соціальної економіки є формування відповідного нормативно-правового поля. Попри відсутність спеціального закону про соціальне підприємництво, в Україні сформувалася певна правова база, що опосередковано регулює діяльність суб'єктів соціальної економіки [4]. Це, зокрема, Господарський кодекс України, закони «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про кооперацію», та «Про соціальні послуги». Водночас, недосконалість нормативно-правового забезпечення залишається одним із ключових бар'єрів для розвитку соціальної економіки.

Відсутність законодавчого визначення соціального підприємництва, невизначеність критеріїв ідентифікації соціальних підприємств, брак податкових стимулів ускладнюють розвиток цього сектору.

Для подальшого розвитку соціальної економіки в Україні однією з найбільших проблем залишається фінансування [5]. На відміну від європейських країн, де існують спеціалізовані фінансові інструменти для соціальних підприємств, в Україні цей сектор здебільшого залежить від грантової підтримки міжнародних донорів.

Основними джерелами фінансування суб'єктів соціальної економіки в Україні є:

- власна господарська діяльність;
- гранти міжнародних організацій;
- кредити банків (обмежено);
- громадське фінансування (краудфандинг) та інші інноваційні форми фінансування;
- державна підтримка (переважно непряма, через податкові пільги).

Важливою тенденцією останніх років стало формування спеціальних фондів та програм підтримки соціального підприємництва, зокрема Українського фонду соціальних інвестицій, Western NIS Enterprise Fund, Міжнародного фонду «Відродження» тощо.

Двоєкий вплив на сектор соціальної економіки мала пандемія COVID-19 [4]. З одного боку, багато соціальних підприємств зіткнулися з фінансовими труднощами через карантинні обмеження.

З іншого боку, криза стимулювала появу нових соціальних ініціатив, спрямованих на подолання її наслідків.

Військова агресія рф стала новим викликом для соціальної економіки, але водночас активізувала розвиток соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих громад, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів. Війна сформувала нові соціальні потреби, які стають полем діяльності для суб'єктів соціальної економіки.

Дослідження українських науковців дозволяють визначити такі перспективні напрямки розвитку соціальної економіки в Україні.

1. Удосконалення нормативно-правової бази шляхом прийняття спеціального закону про соціальне підприємництво, що визначатиме статус соціальних підприємств, критерії ідентифікації та механізми державної підтримки.

2. Розвиток інноваційних фінансових інструментів, зокрема соціальних інвестицій, соціальних облігацій, благодійності, що використовує принципи венчурного капіталу, такі як інвестиції та активна підтримка громадського сектора (венчурної філантропії) тощо.

3. Формування екосистеми підтримки соціальної економіки через створення мереж, акселераторів, програм навчання та менторства.

4. Інтеграція соціальної економіки у процеси відбудови та розвитку громад, постраждалих від війни.

5. Посилення спроможності соціальних підприємств через впровадження інноваційних бізнес-моделей та цифрових технологій.

Таким чином, соціальна економіка в Україні перебуває на етапі становлення та інституціоналізації. Попри наявність численних викликів, цей сектор демонструє стійкість та здатність до адаптації в умовах кризи.

Розвиток соціальної економіки потребує системного підходу, який має включати не тільки удосконалення нормативно-правової бази, розвиток фінансових механізмів, а також розбудову екосистеми підтримки та посилення спроможності соціальних підприємств. У контексті післявоєнного відновлення України соціальна економіка може стати важливим інструментом забезпечення інклюзивного зростання, створення робочих місць та розбудови стійких громад.

Список літератури

1. Мельник І. О. Соціальна економіка: концептуальні засади та українські реалії. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. С. 148-154.
2. Долуда Л. В., Назарчук В. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз. *Інститут соціального інвестування*. Київ, 2021. С. 156.
3. Попович Д. В., Баранова І. О. Соціальне підприємництво як перспективний інструмент вирішення проблем сучасного суспільства. *Молодий вчений*. 2019. № 4. С. 204-208.
4. Горішна Н. М. Соціальна економіка в умовах кризи: виклики та можливості. *Соціальне партнерство: реалії та перспективи*. 2022. № 2. С. 75-83.
5. Кратт О. А., Шевченко О. О. Фінансові механізми підтримки суб'єктів соціальної економіки: міжнародний досвід та українські реалії. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 112-124.

Чубарь О.Г.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів і банківської справи,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,

м. Ужгород, Україна.

Русин О.О.

аспірант,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,

м. Ужгород, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стратегічний аналіз – це вид дослідження, який забезпечує управлінську підсистему інформацією для прийняття довгострокових рішень та формування стратегічних конкурентних переваг економічного гравця.

Людський потенціал – ключовий ресурс розвитку будь-якого регіону. Закарпатська область має унікальні демографічні, культурні та освітні характеристики, що формують основу її людського капіталу та, відповідно, людського розвитку.

Мета цього аналізу – оцінити сучасний стан, сильні й слабкі сторони людського потенціалу області, а також окреслити можливості та загрози для його розвитку. Застосування стратегічного аналізу дозволяє виявити не лише можливі шляхи розвитку, але й виділити чинники гальмування якісних трансформацій, котрі забезпечують конкурентну позицію відносно суперників.

Стратегічний аналіз також дозволяє звернути увагу саме на працю, яка «є тим явищем, в якому сконцентрована сутність широкого кола суспільних, економічних та політичних відносин» [1].

Перед впровадженням необхідно чітко визначити, для чого саме проводиться аналіз і що він може забезпечити. Серед таких напрямків доцільно виділити, наприклад, такі:

- Зростання ефективності використання людського потенціалу.
- Виявлення потенціалу для розвитку персоналу.
- Оцінка відповідності наявних компетенцій стратегічним цілям.
- Прогнозування кадрових потреб бізнесу та регіону або країни в цілому.

Серед ключових методів, що застосовуються в сучасному стратегічному аналізі, доцільно вказати наступні:

- SWOT-аналіз людського потенціалу – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у контексті людського розвитку та підвищення ефективності використання людського потенціалу.

- Gap-аналіз (аналіз розривів) – визначення відхилень між поточними та необхідними компетенціями, що дозволяє ліквідувати розрив між поточним фактичним станом людського потенціалу та його стратегічним, бажаним станом.

- Метод збалансованої системи показників (BSC) – включає кадрові показники в загальну систему стратегічного контролю.

- PEST-аналіз – врахування зовнішніх факторів, що впливають на ринок праці та розвиток персоналу.

- Benchmarking – порівняння ефективності кадрових практик з кращими на ринку регіону чи країни.

Необхідно визначити, які показники дозволять найточніше оцінити ефективність використання людського потенціалу:

- Продуктивність праці.

- Індекс задоволеності персоналу бізнесу області та мешканців регіону в цілому.
- Рівень плинності кадрів у регіоні в порівнянні з іншими регіонами.
- Середній рівень кваліфікації та його тренд.
- Витрати на навчання одного працівника, що є основною частиною людського капіталу.

Отримання інформації – це один з основних етапів стратегічного аналізу. На цьому етапі:

- використовуються дані з HR-систем, опитувань, оцінки результатів діяльності;
- проводиться сегментація персоналу (або трудового потенціалу) за критеріями (посади, відділи, рівень кваліфікації тощо);
- застосовується аналітичне програмне забезпечення.

Після збору інформації визначається метод, котрий найкращим чином сприяє досягненню мети стратегічного аналізу.

Найбільш утилітарним, таким, що має практичну простоту, є SWOT-аналіз людського потенціалу Закарпатської області. Він містить чотири складові, що наведені нижче:

S – Сильні сторони (Strengths):

- Багатонаціональність та культурне різноманіття, що сприяє відкритості, комунікабельності та толерантності населення. Закарпаття є домом для українців, угорців, словаків, румунів та інших національностей, що сприяє культурному різноманіттю та розвитку міжкультурних зв'язків.
- Високий рівень трудової міграції, що забезпечує населення досвідом роботи за кордоном та надходженнями у вигляді грошових переказів.
- Наявність кваліфікованих кадрів у сфері сільського господарства, туризму, ремесел та обслуговування.
- Розвинена система професійно-технічної освіти, яка задовольняє потреби місцевого ринку праці.
- Вигідне географічне розташування – прикордонна область з виходом на ринки ЄС.
- Потенціал туристичної галузі як джерела зайнятості.
- Відносно молоде населення.
- Розвинена інфраструктура туризму, область володіє значним туристичним потенціалом завдяки природним ресурсам, історико-культурній спадщині та розвиненій інфраструктурі для прийому туристів.
- Закарпаття є перспективним для інвесторів, зокрема в сферах туризму, сільського господарства та переробної промисловості.
- Область підтримує розвиток підприємництва, що сприяє створенню нових робочих місць та зростанню економіки.
- Рекреаційно-оздоровчі ресурси, тобто наявність численних санаторіїв, курортів та оздоровчих центрів робить область привабливою для внутрішнього та зовнішнього туризму.
- Розвинена транспортна інфраструктура, зручне географічне положення та добре розвинена транспортна мережа сприяють економічному розвитку та мобільності населення.
- Наявність вищих навчальних закладів, зокрема Ужгородського національного університету, забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів для різних галузей економіки.
- Активна участь у міжнародних проектах, про що свідчить активна співпраця з європейськими країнами, що сприяє обміну досвідом та залученню додаткових ресурсів для розвитку.

W – Слабкі сторони (Weaknesses):

- Високий рівень трудової міграції, що призводить до відтоку робочої сили, особливо молоді та кваліфікованих спеціалістів.
- Низький рівень заробітної плати у порівнянні з іншими регіонами та країнами ЄС.

- Недостатній розвиток високотехнологічних галузей, що обмежує можливості для працевлаштування молодих фахівців.
- Старіння населення та демографічний спад.
- Нерівномірний доступ до якісної освіти у сільських районах.
- Недостатній розвиток сучасних освітніх програм.
- Слабка інфраструктура в сільських громадах.
- Низька інвестиційна привабливість.
- Нерівномірний розвиток низинних та гірських районів призводить до соціально-економічних дисбалансів.
- Екологічні проблеми в регіоні: нелегальні рубки лісів та забруднення навколишнього середовища негативно впливають на якість життя та туристичну привабливість.
- Навантаження на інфраструктуру: зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокація підприємств створюють додаткове навантаження на соціальну, інженерну та житлово-комунальну інфраструктуру.
- Брак кваліфікованих кадрів: незважаючи на високий рівень освіти, спостерігається дефіцит робітничих професій, що ускладнює задоволення потреб ринку праці.
- Високий рівень безробіття серед жінок: особливо в сільській місцевості спостерігається значний рівень безробіття серед жінок, що потребує впровадження спеціальних програм підтримки.
- Застаріла містобудівна документація та недотримання планів розвитку міст і сіл.
- Помилки у просторовому менеджменті: наявність застарілих планів розвитку міст та селищ ускладнює ефективне планування та реалізацію інфраструктурних проєктів.

О – Можливості (Opportunities):

- Розвиток транскордонного співробітництва з країнами ЄС (Словаччина, Угорщина, Румунія, Польща).
- Інвестиції в освіту та професійне навчання, особливо в ІТ, туризм та зелений бізнес.
- Повернення трудових мігрантів із досвідом і капіталом для створення власного бізнесу.
- Популяризація регіону як туристичного напрямку, що стимулює попит на послуги та кадри.
- Цифровізація економіки та розширення дистанційної зайнятості.
- Інтеграція з європейським ринком праці та освіти.
- Розвиток ІТ, туризму, зеленої енергетики.
- Програми міжнародної технічної допомоги.
- Повернення трудових мігрантів з новими навичками.
- Євроінтеграція України: перспектива вступу до ЄС відкриває нові можливості для економічного розвитку, залучення інвестицій та покращення інфраструктури.
- Розвиток агротуризму та етногастрономічного туризму: унікальні культурні та гастрономічні традиції можуть стати основою для розвитку нових туристичних напрямків.
- Залучення міжнародної технічної допомоги: співпраця з міжнародними організаціями дозволяє отримувати фінансову та технічну підтримку для реалізації проєктів розвитку.
- Стимулювання інновацій та стартапів: підтримка держави та бізнес-спільноти може сприяти розвитку інноваційних підприємств і технологічних стартапів.
- Цифровізація та впровадження інноваційних технологій: активне впровадження цифрових технологій може підвищити ефективність бізнес-процесів та якість державних послуг.

Т – Загрози (Threats):

- Посилення конкуренції з боку інших регіонів та країн за трудові ресурси.
- Високий рівень еміграції молоді та “відтік мізків”.
- Політична та економічна нестабільність у країні, що знижує інвестиційну привабливість.
- Низький рівень розвитку соціальної інфраструктури у деяких районах області.
- Ризики асиміляції та зменшення ідентичності етнічних груп.
- Старіння населення.
- Втрата кваліфікованих кадрів.
- Демографічна депопуляція.
- Геополітична нестабільність.
- Продовження військових дій, що може призвести до дестабілізації ситуації в регіоні та зменшення інвестиційної привабливості.
- Кліматичні зміни: негативні зміни клімату можуть вплинути на сільське господарство, водні ресурси та загальний екологічний стан регіону.
- Зменшення міжнародної технічної допомоги та скорочення обсягів міжнародної підтримки може призвести до недостатнього супроводу (технічного, наукового, фінансового) інноваційної активності та формування інноваційно орієнтованого трудового потенціалу.

Проведення поглибленого аналізу людського потенціалу на регіональному рівні дозволить здійснити комплексну оцінку повноти та ефективності його використання, виявити прогалини та «вузькі» місця в його подальшому розвитку та посиленні. За результатами аналізу визначаються напрямки для покращення використання людського потенціалу, формуються рекомендації щодо його розвитку в стратегічній перспективі, чітко окреслюються підходи, інструменти та механізми реалізації завдань з підвищення якісних характеристик людського потенціалу та подальшого посилення його ролі в розвитку регіональної економіки.

Доцільним є створення умов для працевлаштування молоді, це, головним чином, підтримка стартапів, стажування, державні гранти. Рекомендована житлова та соціальна підтримка молодих спеціалістів, особливо в сільській місцевості. Важливою є програма “повернення додому” для закарпатців, які працюють за кордоном.

Серед шляхів підвищення рівня людського розвитку Закарпатської області виділено також:

- «розвиток університетської бази освітньої та наукової діяльності;
- фінансовий, організаційний та репутаційний саппорт наукової діяльності;
- формування регіональної інноваційної системи» [2].

Вказані та інші напрямки покращення рівня людського розвитку сприятимуть формуванню стратегічних конкурентних переваг регіону.

Список літератури

1. Кубіній Н. Ю., Маргітич В. В., Кубіній В. В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Кубіній Н. Ю., Чекан І. В., Тішеш П. П. Сильні сторони регіону як складова стратегії розвитку Закарпатської області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2021. Вип. 2 (58). С. 20-25.

Шуба Т.П.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Болотна О.В.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Смуригіна Г.О.

*студентка кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Успішна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від ефективного управління персоналом. Одним із ключових аспектів цього процесу є врахування факторів, що впливають на поведінку працівників у професійному середовищі. Особистісні відмінності, попередній досвід, соціальне походження, а також індивідуальні психологічні та когнітивні характеристики мають суттєвий вплив на трудову активність та адаптацію до змін.

Попри це, багато компаній помилково виходять із припущення, що працівники будуть діяти однаково раціонально в умовах змін. Натомість індивідуальні реакції можуть суттєво відрізнятися залежно від внутрішніх ресурсів, мотиваційних установок і особливостей розвитку особистості. Врахування таких відмінностей є критично важливим, адже ігнорування різноманітності може спричинити зниження залученості персоналу, погіршення клімату в колективі та втрату довіри з боку клієнтів.

У зв'язку з цим сучасні організації мають впроваджувати комплексні HR-стратегії, спрямовані на управління різноманітністю та максимізацію потенціалу кожного працівника. Це передбачає формування інклюзивного середовища, у якому цінуються індивідуальні особливості та заохочується розвиток на основі сильних сторін.

Окрему увагу варто приділяти сервісним компаніям, де клієнти часто виступають активними учасниками процесу надання послуг, впливаючи на результат взаємодії. У такому контексті клієнти розглядаються як умовні «співробітники», участь яких також потребує управлінського підходу. Отже, ефективне управління має охоплювати не лише основний персонал, а й усіх учасників сервісної взаємодії, із застосуванням гнучких стратегій, орієнтованих на комунікацію, емпатію та цінність кожного учасника процесу.

Витоки менеджменту як системного підходу до організації праці та людських ресурсів пов'язані з усвідомленням людиною обмеженості власних можливостей у задоволенні численних потреб та зростаючої складності соціального і виробничого середовища. Це спонукало до створення адміністративних структур, що сприяли досягненню як індивідуальних, так і колективних цілей через упорядковану взаємодію в межах організації.

Сама організація розглядається як цілеспрямовано скоординована система соціальних взаємин, у якій індивіди функціонують відповідно до визначених ролей та завдань для досягнення спільних результатів [1]. Відповідно, і концепція управління трансформувалася: терміни, які її позначали, змінювалися з плином часу – від «соціального забезпечення» у 1920-х роках до сучасного поняття «управління людськими ресурсами» (HRM).

Становлення HRM тісно пов'язане з еволюцією підходів до управління людьми. На зміну технократичним моделям прийшли концепції, засновані на міжособистісних відносинах, як, наприклад, школа людських відносин Е. Мейо, яка підкреслювала зв'язок між задоволеністю працею і продуктивністю. У подальшому ідеї гуманістичного менеджменту були розвинені Лайкертом і МакГрегором, які розглядали працівників як свідомих, прогресивних і відповідальних учасників організації [2].

Сьогодні HRM посідає центральне місце у структурі сучасного менеджменту, виступаючи як спеціалізована управлінська функція, що охоплює політики, стратегії, процедури та практики, пов'язані з людським капіталом. HRM не лише забезпечує ефективність трудових процесів, а й відіграє стратегічну роль у досягненні конкурентних переваг завдяки формуванню відданої, кваліфікованої та мотивованої робочої сили.

Комплекс HRM включає планування персоналу, підбір, адаптацію, розвиток, компенсацію, оцінку ефективності, мотивацію, а також підтримку позитивного клімату в організації. Це багатогалузева дисципліна, яка поєднує знання з менеджменту, економіки, психології та соціології. Одним із ключових завдань HR-фахівців є не лише підбір працівників, а й забезпечення їхнього довгострокового розвитку, залучення та утримання.

У XXI столітті управління персоналом базується на максимальному використанні знань, компетенцій і досвіду працівників задля досягнення цілей організації. Сучасна HR-теорія орієнтована на ефективність, гнучкість, продуктивність та інноваційність як основи організаційного успіху.

Функції HRM можна узагальнити у трьох ключових напрямках [3]:

- підтримка вищого керівництва у прийнятті стратегічних кадрових рішень;
- сприяння реалізації кадрової політики на операційному рівні;
- моніторинг і оцінка ефективності HR-системи, виявлення проблем у роботі з персоналом та розробка рішень щодо їх усунення.

Таким чином, HRM виступає невіддільною складовою системи управління підприємством, що формує довгострокову цінність через розвиток людського потенціалу.

Сучасне управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр функцій, серед яких ключовими є: підбір персоналу, навчання, формування систем оплати праці, розвиток внутрішньої культури організації та стратегічне планування кадрового потенціалу. Ці напрями, як правило, структурно виокремлені в організаційній моделі підприємства й функціонують як окремі підрозділи.

Однією з провідних функцій HRM є професійне навчання та розвиток, спрямоване на підвищення продуктивності працівників для досягнення цілей підприємства з оптимальним використанням ресурсів. Важливим елементом також є формування кадрової політики через визначення потреб у кваліфікованій робочій силі відповідно до стратегічних планів організації.

У процесі рекрутингу HR-фахівці здійснюють управління вакансіями, оцінюють кандидатів, проводять співбесіди та взаємодіють із менеджментом для забезпечення укомплектованості штату.

Брендинг роботодавця є стратегічним інструментом для підвищення привабливості компанії на ринку праці. Через соціальні мережі й інші канали комунікації створюється позитивний імідж організації, що сприяє залученню нових та утриманню наявних працівників.

На етапі онбордінгу створюються умови для швидкої адаптації нових співробітників до корпоративної культури, внутрішніх процесів та командної взаємодії.

HR-відділ відповідає також за компенсаційну політику, що включає розробку систем оплати, бонусів і пільг, які мають бути конкурентоспроможними на ринку праці.

За допомогою аналітики й звітності HR-функція вимірює ключові показники ефективності (KPI), такі як середній час найму, плинність кадрів та рівень залученості працівників.

Програми навчання й розвитку спрямовані на формування нових компетенцій та підтримку кар'єрного зростання персоналу.

Сфера взаємовідносин із працівниками охоплює розв'язання конфліктних ситуацій, підтримку ефективної командної роботи та забезпечення здорового психологічного клімату.

Все більшої уваги набувають політики різноманіття, справедливості, інклюзивності та приналежності (DEIB), які створюють умови, в яких цінуються відмінності та забезпечується рівність можливостей для всіх.

У світлі зростаючої соціальної, демографічної та культурної різноманітності сучасна організація стикається з новими викликами: управління кількогенераційним персоналом, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, глобалізація, розвиток талантів, управління змінами, впровадження концепцій «5R» (reskilling, retention, recognition, responsibility, results), планування кар'єрної спадкоємності тощо.

Таким чином, HR-функція перетворюється на багатовимірну систему, що поєднує стратегічні завдання з соціально-психологічною адаптацією персоналу та формуванням доданої цінності для бізнесу.

Список літератури

1. Франчук В. В. Трудові відносини в транснаціональних компаніях. *Соціально-економічний розвиток*. 2020. № 3 (29). С. 54–63.
2. Хижняк О. О. Глобалізація і особливості HR-менеджменту. *Менеджмент і підприємництво*. 2021. № 5 (10). С. 98–105.
3. Четверик В. Г. Практики управління персоналом у міжнародних компаніях.. Одеса : ОНЕУ, 2020. 259 с.

Яременко Д.І.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

Науковий керівник: **Холодницька А.В.**

к. е. н., доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ФОРМУВАННЯ SOFT-SKILLS СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, а ринок праці постійно змінюється, значення м'яких навичок (soft-skills) набуває дедалі більшої ваги. Якщо раніше акцент у підготовці персоналу робився переважно на професійних (hard-skills) знаннях та навичках, то сьогодні роботодавці все частіше звертають увагу на комунікабельність, емоційний інтелект, здатність до командної роботи, креативність, стресостійкість та лідерські якості працівників. Формування таких якостей стає не лише перевагою, а й необхідністю для ефективного функціонування підприємства [4].

Розвинуті soft-skills дозволяють працівникам краще взаємодіяти між собою, швидше адаптуватися до змін, а також ефективно вирішувати конфлікти та нестандартні ситуації. Завдяки цьому створюється сприятливий психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на загальний моральний стан працівників і зменшує рівень плинності кадрів. У свою чергу, стабільність персоналу сприяє довготривалому успішному розвитку підприємства.

З розвитком цифрових технологій і автоматизації, значення м'яких навичок стало ще більш важливим, оскільки багато професійних завдань тепер можуть бути виконані машинами або програмами. Однак людські взаємодії, здатність до креативного мислення та вирішення комплексних завдань, що потребують інтуїції і емоційної чутливості, залишаються критичними для успішного функціонування будь-якого підприємства. Комунікабельність та вміння працювати в команді стають основними вимогами на сучасному ринку праці, оскільки ефективна командна взаємодія є ключовим фактором у досягненні спільних цілей.

Крім того, розвиток емоційного інтелекту дозволяє працівникам краще розуміти та управляти своїми емоціями, а також ефективніше взаємодіяти з колегами та клієнтами. Це особливо важливо у стресових ситуаціях, коли потрібно зберігати спокій та приймати зважені рішення. Підприємства, що інвестують у розвиток м'яких навичок своїх співробітників, отримують конкурентні переваги, адже високий рівень комунікаційних та лідерських навичок сприяє зростанню продуктивності, поліпшенню клієнтського обслуговування та загальному успіху організації.

Працівники, які володіють розвиненими м'якими навичками, мають більше шансів на професійне зростання: вони проявляють ініціативність, демонструють відповідальність та здатність до прийняття рішень. Саме ці якості керівництво компаній часто вважає ключовими при ухваленні рішень щодо підвищення на посаді або залучення до стратегічно важливих проєктів. Таким чином, розвиток soft-skills напряду впливає на кар'єрний ріст працівників і водночас – на посилення кадрового потенціалу організації [3].

Підприємства, які системно підходять до формування м'яких навичок серед персоналу, зазвичай впроваджують спеціальні тренінги, майстер-класи, коучинг-програми, а також заохочують самоосвіту. Така інвестиція в людський капітал є виправданою, адже результатом є підвищення ефективності роботи, покращення якості обслуговування клієнтів, зростання лояльності працівників до компанії та її цілей [2].

Яскравим прикладом українського підприємства, яке впроваджує розвиток soft-skills, є МХП (Миронівський хлібопродукт) – лідер агропромислового комплексу України. Компанія усвідомлює, що людський капітал є стратегічним ресурсом, і системно підходить до формування професійних і м'яких навичок працівників.

У рамках корпоративної культури МХП функціонує платформа навчання МНР Academy, що включає програми з розвитку комунікації, емоційного інтелекту, лідерства та управління змінами. Особлива увага приділяється командній роботі та розвитку молодих фахівців через наставництво та стажування [1].

МХП просуває відкриту комунікацію між підрозділами, що сприяє довірі та ефективнішій взаємодії. Цей підхід демонструє, як розвиток soft-skills підвищує ефективність внутрішніх процесів і залученість персоналу.

Компанія також бере участь у соціальних ініціативах, де працівники можуть проявити свої якості – лідерство та креативність, що стимулює розвиток м'яких навичок поза виробничим процесом [5].

Таким чином, МХП є прикладом компанії, яка не лише визнає важливість soft-skills, а й реалізує інструменти для їх розвитку, що позитивно впливає на корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

Важливо зазначити, що поєднання технічних навичок з розвиненими soft-skills формує справді цінного співробітника, здатного не лише виконувати свої функції, а й генерувати нові ідеї, об'єднувати навколо себе команду, вести за собою та представляти підприємство на

високому рівні. Таким чином, розвиток м'яких навичок є важливою складовою загальної HR-стратегії компанії та одним з визначальних чинників її конкурентоспроможності на ринку.

Список літератури

1. Many Happy People: Як МХП інвестує у своїх працівників. NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-v-ukrajini-yak-pobuduvati-micnu-komandu-ta-investuvati-v-pracivnikiv-dosvid-mhp-50455193.html>
2. Формування Soft Skills: 5 міфів про розвиток м'яких навичок. Stud point. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/formuvannia-soft-skills-5-mifiv-pro-rozvytok-m-iakych-navychok/>
3. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>
4. Що таке soft skills: приклади та способи розвитку гнучких навичок. INDIGO tech recruiters. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/soft-skills-hto-eto-takoe-primery-i-sposoby-razvitiya>
5. Як ми навчаємо команду. Mhp4u. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/education>

Секція: МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Section: MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Hamed Najafi Kashkooli

*Department of Urban Planning,
Shiraz University,
Shiraz, Iran*

Ali Soltani

*Healthy Communities, FHMRI,
Flinders University,
Bedford Park, Adelaide, Australia*

Fatemeh Mirzaei

*Department of Urban Planning,
Shiraz University,
Shiraz, Iran*

DIGITAL MOBILITY IN CONSTRAINED ENVIRONMENTS: A ROADMAP FOR MAAS IMPLEMENTATION IN IRAN

Abstract. Mobility as a Service (MaaS) has emerged as a transformative solution to urban transportation challenges, integrating multimodal mobility options through digital platforms. While developed nations like Finland and Sweden have pioneered MaaS implementation, developing countries-including Iran-face unique barriers such as inadequate infrastructure, fragmented governance, subsidy-dependent economies, and limited technological adoption. This paper examines the global MaaS landscape, identifying key challenges (regulatory ambiguity, data-sharing conflicts, and user acceptance) and opportunities (congestion reduction, emission control, and equitable access). It highlights Iran's potential to leverage MaaS despite constraints like sanctions and underfunded public transit, proposing adaptive strategies such as localized pilot programs and public-private collaborations. The integration of autonomous vehicles (AVs) into MaaS ecosystems is also explored, emphasizing their potential to optimize routing and reduce costs, though their deployment in developing contexts requires advancements in connectivity and regulatory frameworks. The study underscores the need for context-specific MaaS models that address socio-economic disparities, informal transport systems, and fuel subsidies. Research limitations include a scarcity of empirical data from developing economies and insufficient analysis of AV-MaaS synergies in low-infrastructure settings. Future research directions include policy frameworks for subsidy reform, user behavior studies in culturally distinct markets, and cost-benefit analyses of AV-enabled MaaS in megacities. By synthesizing global lessons and local realities, this paper provides a roadmap for MaaS adoption in Iran and similar developing nations, advocating for incremental, equity-focused implementation.

Keywords: Mobility as a Service (MaaS), urban transportation, developing countries, autonomous vehicles, Iran, sustainable mobility.

1. Introduction

Transportation is essential to daily life, enabling mobility, access to opportunities, and social connectivity. However, traditional systems face challenges like congestion, pollution, and limited accessibility. In response, Mobility as a Service (MaaS) has emerged as an innovative model that integrates multiple transport modes-public transit, ride-sharing, biking, and car-sharing-into a single, user-centric platform (Hietanen, 2014; Shaheen & Cohen, 2019). By simplifying trip

planning and payment, MaaS offers personalized, convenient mobility solutions while addressing urban issues such as traffic and emissions (Sherly & Somasundareswari, 2015; Arias-Molinares & García-Palomares, 2020).

Globally, MaaS has gained traction as a transformative solution. Finland's Whim app and Singapore's government-led pilot program exemplify its potential (Shaheen & Cohen, 2019). However, adoption faces hurdles, including regulatory barriers, data privacy concerns, and resistance from traditional providers-challenges that can be mitigated through targeted policies (Arias-Molinares, & García-Palomares, 2020; Butler et al., 2021). Despite MaaS's global influence, it remains underrepresented in Persian academic discourse. This article bridges that gap by synthesizing international research and adapting it to the Persian context. We examine MaaS as a new urban mobility paradigm, analyze successful global implementations, and address adoption challenges-particularly in Iran-while proposing actionable solutions.

2. Literature Review

Given rapid advancements in urban transportation technologies, it is essential to understand foundational concepts that are reshaping mobility systems. This section introduces three transformative developments: digitalization in transportation, on-demand mobility services, and Mobility as a Service (MaaS), which collectively present both opportunities and challenges for future urban transport.

The digital transformation has profoundly impacted transportation, introducing innovations that improve sustainability, efficiency, and accessibility. Electric vehicles and intelligent traffic management systems leverage real-time data to reduce emissions and optimize traffic flow (Dang et al., 2021), while digital payment systems enhance convenience and security. Digital platforms also promote inclusivity by integrating multiple transport options and providing real-time information, particularly benefiting rural populations and persons with disabilities (Becker et al., 2020). However, challenges such as regulatory barriers, data privacy concerns, and resistance from traditional providers must be addressed through collaborative policymaking to fully realize digitalization's potential (Davidsson et al., 2016; Hensher & Hietanen, 2023).

On-demand mobility services, enabled by digital platforms like smartphone apps, offer flexible transportation solutions including ride-hailing, car-sharing, and demand-responsive transit (DRT) (Geržinič et al., 2023). These services bridge gaps in conventional public transit, particularly for first/last-mile connections to transit hubs, while real-time information empowers users to make informed choices (Alonso-González et al., 2020a). Though promising for reducing private vehicle use and associated emissions (Hensher, 2017), unregulated growth of on-demand services may inadvertently increase traffic congestion (Hensher & Hietanen, 2023). When properly integrated, these services represent a crucial component of modern urban transportation systems, providing adaptable solutions that meet diverse user needs.

As digital technologies continue to advance, both digital transformation and on-demand mobility will play increasingly important roles in developing sustainable, efficient, and user-centric transportation networks. The following sections will explore these concepts in greater depth, examining their implementation challenges and potential solutions. MaaS represents an innovative approach to urban mobility that integrates digital technologies like smartphone applications, electronic ticketing, and real-time analytics to combine multiple transportation modes into a unified service platform (MaaS Alliance, 2019). While definitions vary, most scholars agree on MaaS's core characteristics of integration, user-centricity, and digital mediation. The foundational definition by Hietanen (2014) describes MaaS as a mobility distribution model offering tailored transport packages through a single interface, similar to telecommunications subscriptions. This concept was expanded by Cox (2015) and Finger et al. (2015), who emphasized its internet-mediated nature.

Key operational features include unified access for travel planning, booking and payment (Holmberg et al., 2016), flexible payment options from pay-as-you-go to subscriptions (Dang et al., 2021; Atasoy et al., 2015), and collaborative personalization of services (Hietanen, 2014; Kamargianni et al., 2015). Alternative perspectives highlight MaaS as a point-to-point mobility

solution, an ICT-driven system enabled by IoT and smart technologies (Sherly & Somasundareswari, 2015), Atkins. (2015) (Nemtanu et al., 2016), and a tool for sustainable transition that reduces private vehicle use while promoting electric vehicles (Atasoy et al., 2015).. Giske et al. (2016) particularly frame MaaS as a socio-technical phenomenon that requires behavioral shifts, while other definitions emphasize its potential to improve equity and access (Kamargianni et al., 2015; Rantasila, 2016). These diverse interpretations collectively demonstrate MaaS's transformative potential in modernizing urban transportation through digital integration, sustainability, and user-focused innovation, with key characteristics summarized in Table 1.

Table 1. Core Components and Ecosystem of Mobility as a Service (MaaS) Platforms

Core Feature	Description	Components / Options	Stakeholders Involved	Technology Requirements
Multi-modal Integration	Combines various transport options into unified service	Public transit, taxis, car/bike sharing, rental cars, on-demand buses, intercity transport	Transport providers, platform operators	API integrations, booking systems
Flexible Pricing Models	Offers multiple payment structures	1) Subscription packages 2) Pay-as-you-go	Service providers, payment processors	E-payment systems, billing software
Unified Digital Platform	Single interface for all mobility needs	Trip planning, booking, payments, info services Additional features: weather, reporting, feedback	Platform developers, UI/UX designers	Mobile apps, web platforms, cloud services
Stakeholder Ecosystem	Collaborative network enabling service delivery	1) Users 2) Transport providers 3) Platform operators 4) Supporting organizations	Public/private sectors, tech companies	Partnership management systems
Technology Stack	Digital infrastructure enabling service operation	Mobile devices, GPS, e-ticketing, IoT, data management	IT providers, telecom companies	4G/5G, cloud computing, APIs
User-Centric Design	Services tailored to individual needs	Demand-responsive options, personalized routing	UX researchers, behavioral analysts	AI recommendation engines
Account System	Required user registration	Individual/family accounts Profile integration	Identity verification services	Secure login systems, OAuth
Personalization	Adaptive service based on user preferences	Travel history analysis Social media integration Custom suggestions	Data analysts, marketing teams	Machine learning algorithms
Customization	User-modifiable service parameters	Build-your-own packages Mode preference settings	Product managers, UX designers	Configurable service architecture

Source: the authors, 2025

MaaS originated in Finland's innovative 1990s tech ecosystem, where Sampo Hietanen first conceptualized integrated multimodal mobility through a single digital platform. This vision materialized in 2015 with MaaS Finland (later MaaS Global), which launched the pioneering Whim app in Helsinki in 2016. Whim's subscription-based model combined public transit, taxis, car/bike rentals, and other services, establishing the first commercial MaaS framework. This breakthrough inspired global adoption, with Table 2 showcasing major implementations worldwide.

Table 2. Comparative Overview of Global MaaS Programs

Program	Country	Transport Modes	Subscription Model	Payment Options	Launch Year	Coverage	Key Features
Whim	Finland	Public transport, taxi, rental car, bike-sharing	Monthly / yearly subscription, pay-as-you-go	Credit / debit card, PayPal	2016	Helsinki (expanded globally)	First commercial MaaS, tiered plans
UbiGo	Sweden	Public transport, car-sharing, rental car, taxi, bike-sharing	Family plans (mobility budget-based)	Credit card, invoice	2014 (pilot), 2020 (relaunch)	Gothenburg, Stockholm	Focus on household mobility budgets
Moovel	Germany, USA	Public transport, car-sharing, bike-sharing, taxi	No subscription (pay-per-use)	Credit card, PayPal	2015	Stuttgart, Berlin, Portland	Multimodal routing & ticketing
Citymapper	Global (40+ cities)	Public transport, bike-sharing, taxi, car-sharing	Citymapper Pass (unlimited transit + discounts)	Credit card, Apple Pay	2011 (app), 2018 (Pass)	London, NYC, Paris, etc.	Real-time transit data + mobility discounts
iMove	Finland, Belgium, UK, Germany, Sweden, Spain	Public transport, car-sharing, bike-sharing, taxi	No subscription (pay-as-you-go)	Credit card, invoice	2018 (EU project)	Multiple European cities	Focus on rural/urban integration
MaaS Global	Finland	Public transport, car-sharing, bike-sharing, taxi	Tiered monthly subscriptions	Credit / debit card	2015 (company), 2016 (Whim)	Helsinki, Antwerp, Birmingham	Flexible service bundles
Get Me There	UK	Bus, tram, metro, taxi, car-sharing, rail, EVs, parking	Monthly subscription (flexible tiers)	Credit / debit card	2019	West Midlands (UK)	Integrates parking & EV charging
Beeline	Singapore	Public buses	No subscription (pay-per-ride)	Credit / debit card	2017	Singapore	Government-backed, bus-focused

Source: the authors, 2025

3. Discussion

MaaS offers significant benefits, including reduced private vehicle dependency and improved transport equity. However, its adoption faces systemic challenges, particularly in ecosystem coordination and value chain integration.

3.1. Ecosystem Complexity

The MaaS value chain introduces new roles – *integrators* (technical service aggregators) and *operators* (end-user interface providers) – creating ambiguity in public/private sector responsibilities (Murati, 2020). Backend integration (data platforms for routing/pricing) further complicates implementation.

Key Barriers

A systematic review identified eight adoption challenges (Kayikci & Kabadurmus, 2022):

- Inter-sectoral competition – Public-private tensions hinder collaboration/data-sharing.
- Data fragmentation – Incompatible formats disrupt integration.
- Workforce gaps – Shortage of skilled labour.
- Financial constraints – Insufficient investment/subsidies.
- Infrastructure deficits – Weak ICT/payment systems.
- Unclear business models – Role/profit distribution uncertainties.
- Regulatory gaps – Lack of standards for open data, security, and third-party ticketing.
- Sociocultural resistance – Elderly tech barriers, car-use habits, and data privacy concerns.

MaaS implementation faces multiple challenges, with regulatory uncertainty being the most significant barrier due to unclear laws and governance frameworks (Qiao et al., 2022; Santos & Nikolaev, 2021). While user acceptance and workforce shortages present relatively minor obstacles, developing adequate ICT infrastructure for data integration proves more fundamental, compounded by privacy concerns and lack of data-sharing standards (Qiao et al., 2022).

The approach must overcome complex user behavior modeling (Musolino, 2022) and adoption barriers tied to personal attitudes, interface design, and service flexibility (Zhang & Kamargianni, 2023). Traditional transport operators' resistance to user-centric models further complicates implementation, as evidenced by inconclusive pilot studies in European and Australian cities (Santos & Nikolaev, 2021). Additional challenges include analyzing socio-environmental impacts (Russo, 2022), restructuring services through new business models (Musolino et al., 2022), and addressing technical requirements like unified platforms, real-time analytics, and data security (Musolino et al., 2022).

Systemic issues like stakeholder fragmentation, corporate monopolies, and unclear profitability models mirror broader transportation sector challenges, while user reluctance stemming from ingrained mobility habits threatens adoption.

These multifaceted barriers, summarized in Table 3, demonstrate that while MaaS offers transformative potential, its implementation requires coordinated solutions across legal, technical, operational and behavioral dimensions.

Table 3. Challenges of Implementing MaaS

Challenge Category	Core Issue	Stakeholders Affected	Technical Requirements	Policy / Regulatory Needs	Market Impact
Integration	Combining multimodal transport services	Transport providers, platform operators	API standardization, interoperable systems	Cross-provider collaboration frameworks	Barriers to entry for new providers
Data Sharing	Privacy / security concerns in data exchange	Users, providers, governments	Secure data protocols, encryption	Data governance standards, GDPR compliance	Limits service personalization
Regulations	Lack of legal frameworks	Operators, policymakers	Compliance tracking systems	MaaS-specific legislation	Creates market uncertainty

Continuation of Table 3

Challenge Category	Core Issue	Stakeholders Affected	Technical Requirements	Policy / Regulatory Needs	Market Impact
Cost	High tech / infrastructure investment	Small providers, startups	Cloud computing, modular platforms	Subsidy programs, PPP models	Concentrates market power
User Acceptance	Low awareness / adoption	End-users, operators	UX/UI design tools	Public education initiatives	Slows market growth
Market Access	Entry barriers from existing policies	New operators, cities	License management systems	Open market regulations	Protects incumbents
Payment Integration	Fragmented ticketing / payment systems	Operators, financial institutions	Unified payment gateways	Interoperability mandates	Limits user convenience
Scalability	Diverse market needs	Operators, investors	Scalable cloud architecture	Adaptive licensing	High operational complexity
Stakeholder Trust	Collaboration challenges	All ecosystem actors	Transparent data systems	Standard service agreements	Slows implementation
Data Principles	Undefined access/sharing rules	Data owners, operators	Data lakes, analytics tools	Clear data ownership laws	Inhibits innovation

Source: the authors, 2025

3.2. The Landscape of Urban Transport in Iran and Its Challenges

Urban transportation in Iran presents a complex picture marked by rapid urbanization, infrastructural constraints, and environmental pressures. Major metropolitan areas like Tehran, Mashhad, and Isfahan face severe traffic congestion, with Tehran alone experiencing high levels of private vehicle use due to limited transit options and urban sprawl (Amir-Ansari, 2014; Bagheri and Soltani, 2023). Public transit systems are aging and often operate beyond capacity, with insufficient service coverage and inefficiencies that double travel times compared to private vehicles (Pouryazdi, 2019; Soltani, 2017; Soltani & Hoseini, 2017; Panahi et al., 2022). Cheap fuel prices continue to incentivize car use over transit alternatives (Hosseini & Shahbazi, 2016). Air pollution—primarily from transportation—remains a critical public health issue, with traffic-related emissions accounting for the majority of urban particulate matter. The economic burden of air pollution, particularly in Tehran, is substantial due to healthcare costs and productivity losses (Ayati & Jamaat, 2016). The escalating trend of road accidents within urban environments presents a critical public health challenge, with profound implications for road safety (Soltani and Askari, 2014; Soltani and Askari, 2017). This issue disproportionately affects socially disadvantaged groups and vulnerable road users, exacerbating existing inequalities.

Institutionally, fragmented governance across multiple agencies leads to disjointed planning, while financial constraints result in outdated fleets and infrastructure. For instance, bus fleets in many cities have long surpassed their intended service lifespan (Mirmoghtadaee, 2016; Soltani et al., 2018; Abdi and Soltani, 2021). Moreover, international sanctions have hindered the adoption of smart mobility solutions, with limited deployment of adaptive traffic signal systems (Abbasi et al., 2020). Socially, informal transport services like the “savari” network serve millions but remain

unregulated and pose safety and environmental concerns (Fard & Anari, 2017). Promising developments such as ride-hailing integration through apps like Tap30 show potential for improving mobility access, though challenges include resistance from established operators and a lack of supportive digital infrastructure (Hashemi, 2012). To tackle these multifaceted challenges, policy reforms are urgently needed-focusing on regulatory modernization, fuel subsidy restructuring, promotion of electric vehicles, and integrated urban-transport planning (Hedjazi et al., 2020).

3.3. Suggestions for Promoting the Adoption of Maas in Iran

Transportation plays a pivotal role in economic and social development, particularly in developing nations like Iran, enabling access to essential services, employment, and trade. However, Iran's transportation sector faces systemic challenges: inadequate infrastructure (leading to congestion, accidents, and high costs), rapid urbanization and motorization (exacerbating pollution and service demands), unreliable public transit (disproportionately affecting vulnerable groups), and limited technological adoption (hindering smart mobility solutions). These issues underscore the need for innovative approaches like Mobility as a Service (MaaS), which integrates multimodal transport via digital platforms.

To advance MaaS adoption, Iran could leverage lessons from early-adopter countries (e.g., Finland, Sweden, Germany, Japan) that have addressed similar barriers, including regulatory ambiguities, payment interoperability, and stakeholder collaboration. Establishing clear regulatory frameworks and fostering public-private partnerships would be critical, alongside public awareness campaigns to highlight MaaS benefits (Dang et al., 2021). Pilot programs in high-potential cities like Tehran-where congestion and pollution are acute-could test MaaS viability by integrating public transit, shared mobility, and taxis. Such trials would assess environmental/social impacts, user acceptance, and operational challenges while refining solutions tailored to Iran's context.

4. Conclusion

In this study, the global implementation of MaaS demonstrates its transformative potential in addressing urban mobility challenges, yet its adoption remains uneven. Developed countries like Finland and Germany have pioneered MaaS through integrated platforms, robust regulatory frameworks, and public-private collaborations, achieving measurable reductions in private car use and emissions. However, scalability issues, fragmented governance, and user acceptance barriers persist even in these contexts. For developing countries, including Iran, MaaS presents both unique opportunities and heightened challenges. While MaaS could mitigate chronic congestion, pollution, and inequitable access-particularly when combined with emerging technologies like autonomous vehicles-its success hinges on overcoming infrastructural deficits, limited digital penetration, and institutional inertia. Iran's case exemplifies this paradox: despite acute urban mobility crises, MaaS adoption is hampered by subsidy-dependent transport economies, underfunded public transit, and sanctions-restricted technology transfer. Nevertheless, strategic pilot programs, adapted regulatory models, and investments in ICT infrastructure could position MaaS as a catalyst for sustainable mobility transitions in such contexts.

The integration of autonomous vehicles (AVs) into MaaS ecosystems could further amplify benefits, particularly in developing countries where labor costs and traffic safety are pressing concerns (Zali et al., 2022; Yang et al., 2023; Soltani et al., 2021). AVs promise to enhance MaaS efficiency through optimized routing, reduced operational costs, and improved first/last-mile connectivity (Bahamonde-Birke et al., 2021). However, their deployment in countries like Iran would require parallel advancements in 5G networks, cybersecurity, and legal frameworks-areas where many developing nations lag. Moreover, AVs introduce new complexities, such as ethical dilemmas in mixed traffic environments and potential job displacement in informal transport sectors. These challenges underscore the need for context-specific MaaS-AV integration strategies that prioritize equity and incremental implementation.

Current MaaS research predominantly focuses on early-adopter countries, with limited empirical studies on developing economies. Critical gaps include the socio-economic impacts of MaaS in subsidy-dependent markets, the role of informal transport systems in MaaS integration,

and the scalability of AV-enabled MaaS in low-infrastructure settings. Future studies should investigate: (1) policy mechanisms to incentivize MaaS adoption amid fuel subsidies, (2) user behavior modeling in culturally distinct contexts (e.g., gender-segregated mobility patterns in Iran), and (3) cost-benefit analyses of AV deployment in MaaS for traffic-choked megacities. Additionally, interdisciplinary research bridging transport engineering, data governance, and behavioral economics will be essential to tailor MaaS solutions to the Global South's unique challenges and opportunities.

Declaration: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Abbasi, M., Hosseinlou, M., & Jafarzadeh Fadaki, S. M. (2020). An investigation of bus rapid transit system (BRT) based on economic and air pollution analysis (Tehran, Iran). *Case Studies on Transport Policy*, 8 (2), 553-563.
2. Abdi, M. H., & Soltani, A. (2022). Which fabric/scale is better for transit-oriented urban design: Case studies in a developing country. *Sustainability*, 14 (12), 7338.
3. Alonso-González, M. J., Cats, O., van Oort, N., Hoogendoorn-Lanser, S., & Hoogendoorn, S. (2020). What are the determinants of the willingness to share rides in pooled on-demand services? *Transportation*, 47, 1637-1665.
4. Amir-Ansari, S. (2014). Transport and traffic in Tehran, Iran. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Transport*, 167 (4), 259-266.
5. Arias-Molinares, D., & García-Palomares, J. C. (2020). The Ws of MaaS: Understanding mobility as a service from a literature review. *IATSS Research*, 44 (3), 253-263.
6. Atasoy, B., Ikeda, T., Song, X., & Ben-Akiva, M. E. (2015). The concept and impact analysis of a flexible mobility on demand system. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 56, 373-392.
7. Atkins. (2015). Journeys of the future: Introducing Mobility as a Service. Available at: http://www.atkinsglobal.com/~media/Files/A/Atkins-Corporate/uk-and-europe/uk-thought-leadership/reports/Journeys_of_the_future_300315.pdf
8. Ayati, E., & Jamaat, S. S. (2016). External costs of traffic congestion in Iran urban freeways. *Injury Prevention*, 22 (Suppl 2), A217-A218.
9. Bagheri, B., & Soltani, A. (2023). The spatio-temporal dynamics of urban growth and population in metropolitan regions of Iran. *Habitat International*, 136, 102797.
10. Bahamonde-Birke, F. J., Goletz, M., & Ettema, D. (2021). The provision of mobility as a service with autonomous vehicles: The necessity of regulatory schemes for a natural monopoly. *Research in Transportation Economics*, 90, 100993.
11. Becker, H., Balac, M., Ciari, F., & Axhausen, K. W. (2020). Assessing the welfare impacts of Shared Mobility and Mobility as a Service (MaaS). *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 131, 228-243.
12. Butler, L., Yigitcanlar, T., & Paz, A. (2021). Barriers and risks of Mobility-as-a-Service (MaaS) adoption in cities: A systematic review of the literature. *Cities*, 109, 103036.
13. CIVITAS. (2016). Mobility-as-a-Service: A new transport model. Available at: <http://civitas.eu/content/civitas-insight-18-mobility-service-new-transport-model>
14. Cox, N. C. J. (2015). Estimating demand for new modes of transportation using a context-aware stated preference survey* [Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology]. MIT Libraries.
15. Dang, L., von Arx, W., & Frölicher, J. (2021). The impact of on-demand collective transport services on sustainability: A comparison of various service options in a rural and an urban area of Switzerland. *Sustainability*, 13 (6), 3091.
16. Davidsson, P., Hajinasab, B., Holmgren, J., Jevinger, Å., & Persson, J. A. (2016). The fourth wave of digitalization and public transport: Opportunities and challenges. *Sustainability*, 8 (12), 1248.

17. Fard, S. R., & Anari, F. (2017). Tehran's mobility pathology: An urban transportation view [Report]. Tehran Urban Research & Planning Center.
18. Finger, M., Bert, N., & Kupfer, D. (2015). Mobility as a Service: From the Helsinki experiment to a European model? (European Transport Regulation Observer No. 2015/01). *Florence School of Regulation*.
19. Geržinič, N., van Oort, N., Hoogendoorn-Lanser, S., Cats, O., & Hoogendoorn, S. (2023). Potential of on-demand services for urban travel. *Transportation*, 50 (4), 1289-1321.
20. Giesecke, R., Surakka, T., & Hakonen, M. (2016). Conceptualising Mobility as a Service: A user centric view on key issues of mobility services. *Eleventh International Conference on Ecological Vehicles and Renewable Energies (EVER)*. IEEE.
21. Hashemi, S. (2012). Tehran's transport turnaround. *Sustainable Transport Magazine*, 24, 28-31.
22. Hedjazi, A., Hashemi Behramani, A., & Aliyev, T. (2020). Urban development as a dialectic between transport system and land-use: The case of Tehran's parcel strategies. *Urbanizm (Journal of Urban Planning and Development)*, 15 (2), 45-62.
23. Hensher, D. A. (2017). Future bus transport contracts under a mobility as a service (MaaS) regime in the digital age: Are they likely to change? *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98, 86-96.
24. Hensher, D. A., & Hietanen, S. (2023). Mobility as a feature (MaaF): Rethinking the focus of the second generation of mobility as a service (MaaS). *Transport Reviews*, 43 (3), 325-329.
25. Hietanen, S. (2014). "Mobility as a Service" – The new transport model? *Eurotransport*, 12 (2), 2-4.
26. Holmberg, P.-E., Collado, M., Sarasini, S., & Willander, M. (2016). Mobility as a Service – MaaS: Describing the framework [Final report]. Viktoria Swedish ICT.
27. Hosseini, V., & Shahbazi, H. (2016). Urban air pollution in Iran. *Iranian Studies*, 49 (6), 1029-1046. Available at: <https://doi.org/10.1080/00210862.2016.1241586>
28. Kamargianni, M., Matyas, M., Li, W., & Schäfer, A. (2015). Feasibility study for "Mobility as a Service" concept in London. *UCL Energy Institute*. Available at: <https://www.bartlett.ucl.ac.uk/energy/docs/fsMaaS-compress-final>
29. Kayikci, Y., & Kabadurmus, O. (2022). Barriers to the adoption of the mobility-as-a-service concept: The case of Istanbul, a large emerging metropolis. *Transport Policy*, 129, 219-236.
30. MaaS Alliance. (2019). What is MaaS? Available at: <https://maas-alliance.eu/homepage/what-is-maas/>
31. Mirmoghtadaee, M. (2016). Challenges of transit oriented development (TOD) in Iran: The need for a paradigm shift. *TeMA – Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 9 (1), 35-46.
32. Murati, E. (2020). Mobility-as-a-service (MaaS) digital marketplace impact on EU passengers' rights. *European Transport Research Review*, 12 (1), 62.
33. Musolino, G. (2022). Sustainable Mobility as a Service: Demand analysis and case studies. **Information*, 13 (8), 376.
34. Musolino, G., Rindone, C., & Vitetta, A. (2022). Models for supporting mobility as a service (MaaS) design. *Smart Cities*, 5 (1), 206-222.
35. Nemtanu, F., Schlingensiepen, J., Buretea, D., & Iordache, V. (2016). Mobility as a Service in smart cities. In A. Zbucnea & D. Nikolaidis (Eds.), *Responsible entrepreneurship –Vision, development and ethics* (pp. 425-435). Comunicare.ro.
36. Panahi, N., Pourjafar, M., Ranjbar, E., & Soltani, A. (2022). Examining older adults' attitudes towards different mobility modes in Iran. *Journal of Transport & Health*, 26, 101413.
37. Pouryazdi, S. (2019). Evaluation of urban public transportation efficiency: Case study of bus transit of Yazd, Iran [Unpublished master's thesis]. University of Tehran.
38. Qiao, S., Huang, G., & Yeh, A. G.-O. (2022). Mobility as a Service and urban infrastructure: From concept to practice. **Transactions in Urban Data, Science, and Technology*, 1 (1-2), 16-36.

39. Rantasila, K. (2016). The impact of Mobility as a Service concept to land use in Finnish context. 2015 International Conference on Sustainable Mobility Applications, *Renewables and Technology (SMART)*. IEEE.
40. Russo, F. (2022). Sustainable Mobility as a Service: Dynamic models for agenda 2030 policies. *Information*, 13 (8), 355.
41. Santos, G., & Nikolaev, N. (2021). Mobility as a service and public transport: A rapid literature review and the case of Moovit. *Sustainability*, 13 (7), 3666.
42. Shaheen, S., & Cohen, A. (2019). Shared ride services in North America: Definitions, impacts, and the future of pooling. *Transport Reviews*, 39 (4), 427-442. Available at: <https://doi.org/10.1080/01441647.2019.1649315>
43. Sherly, J., & Somasundareswari, D. (2015). Internet of things based smart transportation systems. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 2*(7), 1207–1210.
44. Soltani, A. (2017). Social and urban form determinants of vehicle ownership; evidence from a developing country. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 96, 90-100.
45. Soltani, A., & Askari, S. (2014). Analysis of intra-urban traffic accidents using spatiotemporal visualization techniques. *Transport and Telecommunication*, 15 (3), 227-232.
46. Soltani, A., & Askari, S. (2017). Exploring spatial autocorrelation of traffic crashes based on severity. *Injury*, 48 (3), 637-647.
47. Soltani, A., & Hoseini, S. H. (2014). An analysis of the connection between built environment, physical activity and health: Comparing three urban neighborhoods from Shiraz, Iran. *International Journal of Urban Sciences*, 18 (1), 19-30.
48. Soltani, A., Ananda, D., & Rith, M. (2021). University students' perspectives on autonomous vehicle adoption: Adelaide case study. *Case Studies on Transport Policy*, 9 (4), 1956-1964.
49. Soltani, A., Pojani, D., Askari, S., & Masoumi, H. E. (2018). Socio-demographic and built environment determinants of car use among older adults in Iran. *Journal of Transport Geography*, 68*, 109-117.
50. Yang, S., Wu, J., Sun, H., & Qu, Y. (2023). Trip planning for a mobility-as-a-service system: Integrating metros and shared autonomous vehicles. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176, 103-217.
51. Zali, N., Amiri, S., Yigitcanlar, T., & Soltani, A. (2022). Autonomous vehicle adoption in developing countries: Futurist insights. *Energies*, 15 (22), 8464.
52. Zhang, Y., & Kamargianni, M. (2023). A review on the factors influencing the adoption of new mobility technologies and services: Autonomous vehicle, drone, micromobility and mobility as a service. *Transport Reviews*, 43 (3), 407-429.

Sun Xianhui

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

Research supervisor: **Brychko A.**

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

RESEARCH ON THE INNOVATION PATH OF DIGITAL ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES

In today's thriving digital economy, corporate administration is undergoing an unprecedented wave of digital transformation. This article systematically explores the opportunities and challenges faced by corporate administration in the digital age, delves into the profound

changes that digital technology has brought to administrative management models, and proposes specific paths for administrative innovation from four dimensions: technology empowerment, process reengineering, talent cultivation, and ecosystem collaboration.

Currently, the main issues faced by enterprises in digital administrative management are reflected in four dimensions: system construction, technology application, security assurance, and talent reserves. In the process of building new media digital business practices, many companies lack sufficient research background on digitalization, have weak professional skills, and suffer from a lack of technical leadership in digital construction. Some companies' management systems remain stuck in traditional models, lacking up-to-date management concepts and methods, which can lead to low administrative efficiency and inflexible decision-making. The risk of technology dependency is another severe challenge for digital administrative management. Once software systems fail or corporate networks encounter problems, various operations will be impacted. As the degree of digitalization in administrative management increases, data security risks also rise accordingly. Insufficient talent reserves are a deep-seated bottleneck constraining the development of digital administrative management. This talent shortage not only affects the quality of digital system construction but also hinders subsequent operations, maintenance, and iterative upgrades, making it difficult for companies to fully realize the potential value of digital administrative management.

Faced with the multiple challenges of digital transformation in administrative management, companies need to build systematic innovation pathways, advancing comprehensively from four dimensions: technology empowerment, process reengineering, talent cultivation, and ecosystem collaboration. These innovation pathways are not isolated from each other but form an organic whole that supports and complements one another, collectively driving the transformation and upgrading of corporate administrative management towards digitalization and intelligence.

Technology empowerment is the fundamental approach to innovating digital administrative management. Enterprises should actively promote informatization and digital transformation, strengthen the construction of information technology infrastructure, and enhance the stability and security of information systems. By introducing advanced information management systems and data analysis tools, they can achieve centralized management, intelligent analysis, and real-time monitoring of information, providing more accurate and timely data support for management decisions.

Process reengineering is the core of digital administrative management innovation. Digital transformation is not simply about moving traditional offline processes online; it involves fundamentally redesigning and optimizing administrative management processes. Companies should seize the opportunity presented by digital technology to comprehensively review and evaluate existing administrative processes, eliminate redundant steps, integrate dispersed functions, and achieve standardization, automation, and intelligence in processes.

Talent development is the key support for innovation in digital administrative management. Modern enterprises need to have comprehensive and high-quality management talent to achieve growth, but in reality, there are issues such as an unreasonable structure of management personnel and insufficient professional skills. Digital administrative management particularly requires compound talents who understand both business and technology. The cultivation and introduction of such talents have become the core issue in the digital transformation of enterprises.

Ecological collaboration is an extended path of digital administrative management innovation. In the era of digital economy, enterprise administrative management should not be limited to internal optimization, but should actively build a digital collaboration network with external partners to realize resource integration and value co-creation.

Digital administrative management has become a strategic choice for modern enterprises to enhance their core competitiveness. This study shows that in the digital economy era, administrative management has evolved from traditional logistical support functions into a key driver of corporate strategy implementation and value creation. By systematically advancing innovation paths such as technology empowerment, process reengineering, talent cultivation, and ecosystem collaboration,

companies can build a new type of administrative management system adapted to the digital age, significantly improving operational efficiency, reducing management costs, and enhancing organizational agility.

In the future, digital administrative management in enterprises will exhibit three significant trends: First, technology application will become more profound, with emerging technologies such as artificial intelligence, the Internet of Things, and digital twins deeply integrating into administrative management, giving rise to more innovative application scenarios; Second, service models will become more diverse, shifting from standardized services to personalized and predictive services, and from cost centers to value centers; Third, organizational boundaries will become more blurred, with platform-based open collaboration becoming mainstream, and enterprise administrative management will be deeply integrated into industrial ecosystems and value networks.

In summary, digital administrative management innovation is an inevitable choice for enterprises to adapt to the digital economy era and a strategic path to enhance core competitiveness. In the face of opportunities and challenges brought by technological changes, companies need to embrace change with an open mindset, plan transformation with a systemic approach, and drive implementation with firm execution. Ultimately, this will establish an efficient, intelligent, and agile new administrative management system, providing solid support for the continuous development of enterprises in the digital age.

References

1. Huang Yang. Discussion on the Innovative Path of Enterprise Administrative Management under the Digitalization Horizon [J]., *Charm China*, 2021(26):427-428.
2. He Yubin, Hou Jue, Liu Ranxin. Development trend of enterprise digital transformation and administrative management [J]. *Entrepreneurs at Home and Abroad*, 2022(3):151-153.
3. Su Yixing. Application scenarios of enterprise digital administrative management innovation
4. Practice case [J]. *Enterprise Reform and Management*, 2022(6):53-55.

Микитенко В.В.

*д. е. н., професор, головний науковий співробітник,
відділ просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,
м. Київ, Україна*

ПРОСТОРОВО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МОДЕЛЬНІ РІШЕННЯ ГІБРИДНОГО ТИПУ

Маємо визнати, що сучасні виклики, що постали перед Україною, актуалізували потребу у принципово нових наукових підходах до реконструктивного просторового розвитку нашого державного утворення. Умови постійного нарощення загроз безпеці, руйнування територіально-господарських структур, дестабілізації інфраструктури, демографічна криза та соціальної архітекτονіки вимагають від науки не лише системного аналізу, а й конструктивного сценарного мислення з урахуванням глобальних і національних викликів і суспільно-політичних й військових ризиків сталому розвитку і господарюванню. Особливої ваги набуває проблема формування гнучких, багатовекторних механізмів просторового розвитку, здатних забезпечити адаптивне управління процесами відновлення, регенерації та трансформації господарської системи країни.

У цьому контексті диференціація механізмів просторового розвитку за *полівекторною сценарно-прогнозною моделлю* (ПСПМ) виступає як науково-практичне вирішення, що дозволяє інтегрувати інституційні, економічні, інфраструктурні та когнітивно-інформаційні

інструменти управління відбудовою на рівні макрорегіонів. Результати дослідження мають важливе значення для розбудови інноваційної системи стратегічного управління просторовими трансформаціями, а також слугують методологічним внеском у розвиток такої галузі науки «економіка та управління національним господарством». Запропоновані підходи сприяють посиленню теоретико-методологічної бази дослідження процесів посткризового розвитку та формують засади формування сталих і конкурентоспроможних господарських структур у довгостроковій перспективі.

Просторова-диференціація механізмів реконструкції, відновлення та регенерації *господарської системи України* (ГСУ), яку здійснено у [1] за ПСПМ, враховує територіальні особливості, рівень руйнувань, стратегічний потенціал і стратегічні пріоритети регіонів та *макрорегіональних зон* (МРЗ) і територіальних утворень. Сам же процес диференціації реалізовано через п'яти етапну систему, якою забезпечено системно-комплексний і адаптивний підхід до регенерації й відновлення у повоєнному періоді ГСУ. Отже, запропоновано наступну алгоритмізацію організаційно-економічних процедур:

Етап I. Діагностично-аналітичний етап, в межах якого виконувалися:

1) Підетап 1. Ідентифікація просторової неоднорідності та рівня руйнувань: визначення МРЗ та їх просторової спеціалізації відповідно до економічної, демографічної та інфраструктурної ситуації; проведення детального аналізу наслідків війни та оцінка рівня структурних деформацій та критичних загроз для господарської системи;

2) Підетап 2. Оцінка потенціалу відновлення: використання критеріального аналізу задля оцінки економічного, соціального, екологічного, технологічного та інфраструктурного потенціалів регіонів (чи територіальних утворень); визначення інституційної та фінансової спроможності регіонів до відновлення.

Етап II. Формування сценарних підходів та механізмів:

1) Підетап 3. Побудова сценаріїв реконструктивно-просторового розвитку [2]: формування полівекторної сценарної системи із використанням гібридного підходу (поєднання макроекономічного планування, просторової оптимізації та прогнозного аналізу); визначення базових сценаріїв відновлення (інноваційно-інтеграційний, децентралізовано-стабілізаційний, економіко-резилієнтний, еко-резилієнтний, когнітивно-інформаційний); побудова математичного формату ПСПМ;

2) Підетап 4. Вибір пріоритетних механізмів реалізації: диференціація програмних заходів за сценаріями відповідно до масштабів стратегічного потенціалу певної МРЗ (регіону або ж територіального утворення); формування структурно-функціональної архітектури адаптивних механізмів реконструкції, що поєднують економічні, соціальні, екологічні, технологічні та інституційні рішення.

Етап III. Інтеграція механізмів у просторову систему господарювання:

1) Підетап 5. Функціональна диференціація механізмів у макрорегіональному розрізі: розподіл механізмів між сімома повоєнними МРЗ [3], виходячи з їх стратегічного значення у національній економіці; узгодження механізмів із регіональними та загальнонаціональними стратегіями розвитку, тощо;

2) Підетап 6. Адаптація механізмів до змін зовнішнього середовища: визначення інструментів моніторингу та коригування політики просторового розвитку; впровадження динамічного прогнозного й сценарного моделювання [4] для оцінки ефективності механізмів у коротко- та довгостроковій перспективі.

Етап IV. Верифікація, апробація та впровадження:

1) Підетап 7. Верифікація ефективності механізмів: тестування запропонованих механізмів через пілотні регіональні програми; оцінка відповідності механізмів довгостроковим стратегічним цілям та можливостей їх масштабування на національному рівні;

2) Підетап 8. Інституційне закріплення механізмів та їх правове регулювання: інтеграція механізмів у державну політику просторового розвитку та регіонального

управління; розробка нормативно-правової бази для забезпечення реалізації механізмів у довгостроковій перспективі.

Етап V. Довгострокова стабілізація та контроль ефективності:

1) Підетап 9. Створення системи моніторингу просторового розвитку: запровадження інформаційно-аналітичних платформ для збору, обробки та прогнозування змін у просторовому розвитку МРЗ України; використання *когнітивно-інформаційних механізмів* (КИМ) для оцінки ефективності реалізації *гібридної стратегії реконструкції* (ГБС);

2) Підетап 10. Коригування та вдосконалення сценаріїв просторового розвитку та функціонування ГСУ: динамічне оновлення механізмів відповідно до змін геополітичного, економічного та соціального середовища; інтеграція новітніх технологій, фінансових інструментів та глобальних трендів у систему просторового розвитку.

При цьому, маємо вказати на те, що математичне модельне вирішення ПСПМ [1] було сформовано на стику аналітичного і прогнозного блоків, що передбачало використання методів економіко-математичного моделювання, просторового аналізу та багатокритеріальної оптимізації. Так, основним етапом, за яким провадилася побудова і формалізація математичної моделі ПСПМ – є Етап II. Формування сценарних підходів та механізмів (а в його межах – Підетап 3. Побудова сценаріїв реконструктивно-просторового розвитку; Підетап 4. Вибір пріоритетних механізмів реалізації).

Допоміжним етапом задля оптимізації та верифікації моделі – є Етап IV (Верифікація, апробація та впровадження). Зокрема, на Підетапі 7. Верифікація ефективності механізмів – виконано обґрунтування вибору етапів і методів математичного моделювання). Основним блоком математичного моделювання – є етап II (підетапи 3-4), де й було математично формалізовано вирішення ПСПМ із урахуванням:

а) гібридного сценарію розвитку ($\sigma(HSD)$), який був обраним із множини альтернативних сценаріїв;

б) динаміки просторової трансформації господарської системи ($X(t)$), що змінюється у реальному просторі та часі;

в) просторових та економічних обмежень (C), що коригують модельні рішення;

г) мультифункціональних механізмів відновлення ($M(E;CIM)$), які активуються відповідно до макрорегіональних особливостей.

Зазначене й дозволило сформувати оптимізаційну модель, яка враховує:

- багаторівневу динаміку просторових процесів;
- просторово-часове прогнозування ресурсних потоків;
- оптимізацію управлінських дій залежно від сценарних параметрів.

При цьому, на Етапі «Диференціації» у межах Верифікаційного блоку – Етап IV (підетап 7) виконано: аналіз ефективності отриманої математичної моделі через її порівняння з емпіричними й прогнозними даними; коригування параметрів математичної моделі з урахуванням реальних сценаріїв розвитку певних територій (МРЗ чи територіальних утворень); оптимізацію модельних рішень через адаптацію механізмів реконструктивного просторового розвитку до непередбачуваних і перманентно змінних зовнішніх умов.

Саму ж побудову (розробку) математичного модельного вирішення ПСПМ виконано на II Етапі (формування сценаріїв та механізмів), а її верифікацію – на IV етапі (перевірка ефективності механізмів). Зазначене забезпечило динамічну адаптацію моделі до просторових трансформацій та дозволяє оптимізувати сценарні рішення на основі реальних даних.

Отже, виконана за п'ятиетапними алгоритмічними процедурними вирішеннями диференціація механізмів просторового розвитку на основі ПСПМ дозволить: I) забезпечити ефективне відновлення територіальних утворень із урахуванням їхніх особливостей та стратегічного значення; II) оптимізувати механізми розподілу ресурсів та інвестицій, підвищуючи їх адаптивність та результативність; III) створити науково-обґрунтовану систему реконструкції та просторової модернізації України у повоєнний період.

Приведена й репрезентована автором п'яти етапна алгоритмізація забезпечує системний, керований та прогнозований процес відновлення, що відповідає міжнародним стандартам просторового планування і національного регіонального розвитку.

З огляду на вказане, за результатами дослідження вперше науково обґрунтовано та алгоритмізовано диференціацію механізмів просторового розвитку на основі ПСПМ реконструктивно-просторового функціонування та розвитку господарської системи України, що реалізується через п'ятиетапний алгоритм процедур. При цьому, запропоновано унікальний підхід до сценарного прогнозування, який враховує просторово-часову динаміку господарської системи, рівень руйнувань, стратегічного потенціалу територій та гібридний формат відновлення.

Поряд із цим, формалізовано математичне модельне вирішення, яке інтегрує багаторівневі сценарії реконструкції до 2030 року, систему пріоритетних механізмів та комплексні аналітичні інструменти оцінювання ефективності просторових змін, за форматом формули вигляду (1):

$$X(t+1) = F(X(t), \sigma(HSD), E, M(E; CIM), O, C) \quad (1)$$

де: 1) $X(t) \in R^d$ — репрезентує вектор змінних стану ГСУ у певний момент часу t (за визначеним прогнозним періодом із обґрунтованими межами до 2030 р – тобто, $t \leq 2030$);

2) $\sigma(HSD)$ - ГБС реконструктивно-просторового розвитку, обраний із множини (з восьми теоретично імовірних) можливих сценаріїв;

3) $E = \{E_I, E_{II}, \dots, E_{VIII}\}$ - вісім етапів формування та реалізації моделі, що провадяться у замкненому циклі реалізації заходів і процедур різної природи, забезпечуючи безперервний процес діагностики, прогнозування, проектування, інституційної розбудови, технологічно-інноваційного впровадження, фінансового забезпечення, організаційно-координаційної підтримки та моніторингу з коригуваннями;

4) $M(E; CIM)$ – множина механізмів реалізації ПСПМ на кожному з восьми етапів E , включно з когнітивно-інформаційними механізмами (CIM), які інтегруються відповідно до специфіки того чи іншого етапу;

5) O – множина цілей (результатів) просторово-реконструктивного розвитку, що мають бути досягнуті;

6) C – множина обмежень, яким повинні відповідати прийняті рішення (у т.ч. ресурсні, інституційні, правові й інші обмеження);

7) $F(\)$ — відображення (тобто, функція), що інтегрує вхідні дані (поточний стан ГСУ $X(t)$), ГБС $\sigma(HSD)$ її реконструкції, етапи E , механізми $M(E; CIM)$, цілі O та обмеження C , які виникатимуть у процесі прийняття рішень. Результатом застосування функції F – стає новий вектор стану ГСУ до 2030 р. $X(t+1)$.

Слід вказати і на те, що формула вигляду (1) – є узагальненою (хоча, чітко й вичерпно ілюструє логіку функціонування ПСПМ), в ній перебіг розвитку різної природи процесів та трансформація ГСУ визначається взаємодією сценаріїв, етапів формування і реалізації цієї моделі, механізмів її підтримки (включно з когнітивно-інформаційними), а також цілей та обмежень стратегічного розвитку. Тож, з огляду на приведені напрацювання, маємо запропонувати висновки й обґрунтування щодо об'єктивності побудови та визнання оригінальності розробки із формалізації процедур та побудові ПСПМ (див., формула (1)).

Розроблена функціональна структура механізмів просторового розвитку, яка диференційована за сімома повоєнними МРЗ, забезпечує адаптивність та оптимальність управлінських рішень на рівні територіальних утворень. За п'ятиетапним алгоритмом диференціації впроваджено верифікаційний блок, що дозволяє динамічно адаптувати сценарні параметри та механізми з урахуванням емпіричних даних, забезпечуючи високу прогнозну точність. Наукове значення пропонованої дослідниками диференціації механізмів

просторового розвитку полягає у створенні комплексної системи адаптивного стратегічного управління повоєнною відбудовою та довгостроковим просторовим розвитком України.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що диференціація механізмів просторового розвитку за полівекторною сценарно-прогносною моделлю – є концептуально обґрунтованим та інструментально доцільним підходом до формування адаптивної системи стратегічного управління відновленням господарської системи України. Побудована модель дозволяє не лише враховувати макрорегіональні відмінності, рівень руйнувань та потенціал територій, а й забезпечує інтеграцію когнітивно-інформаційних, інфраструктурних, інноваційних, економічних та соціально-екологічних стратегій, що відповідають викликам посткризового періоду. Сформована архітектура просторового розвитку – є інтелектуальною платформою задля оптимізації управлінських рішень, ресурсної концентрації, міжрівневої й міжгалузевої координації та прогнозованості повоєнних реконструктивних процесів, що має ключове значення для забезпечення сталого розвитку і господарювання, економічної безпеки та соціальної стійкості й резилієнтності.

Маємо визнати й реальні перспективи подальших розробок у досліджуваній площині, які, на авторське переконання, будуть пов'язані з: а) формалізацією динамічних сценарних матриць розвитку макрорегіональних утворень; б) розробкою цифрових інструментів мультикритеріального моніторингу ефективності просторових трансформацій; в) побудовою цифрових двійників господарських систем для моделювання поведінкових реакцій у критичних середовищах; г) поглибленням інституціонального супроводу гібридного стратегування в умовах нарощення глобальних та регіональних ризиків. Тож, засвідчимо наступне: запропонована до використання модель диференціації механізмів просторового розвитку не лише відкриває нові аналітичні горизонти в науці про управління національним господарством, а й закладає фундаментальні основи задля формування політики реконструктивної регіоналізації України в умовах посткризової трансформації господарської системи. При цьому, певним чином узагальнюючи результати науково-прикладного дослідження, надамо окремі рекомендації для суб'єктів управління в умовах реалізації полівекторної сценарно-прогносної моделі просторового розвитку. Так, для:

1) державних органів центрального рівня (Кабінет Міністрів, профільні міністерства, РНБО): а) інституціоналізувати механізми стратегічного просторового планування, засновані на макрорегіональній диференціації, через законодавче та нормативно-правове забезпечення; б) забезпечити політичну волю та інституційну незаангажованість при прийнятті рішень, виходячи з національних інтересів, а не ситуативних лобістських впливів; в) підтримати формування Національної цифрової платформи просторового прогнозування, що інтегрує дані, моделі та сценарії для управління розвитком територій.

2) обласних та регіональних державних адміністрацій: а) застосовувати принципи сценарно-прогнозного моделювання у регіональних стратегіях відновлення, орієнтуючись на відповідний профіль макрорегіональної зони; б) інтегрувати механізми координації з громадами, бізнесом та освітньо-науковим середовищем для досягнення синергії в реалізації просторових проєктів; в) забезпечувати прозорість і підзвітність у розподілі ресурсів, особливо в умовах відбудови — шляхом цифрового моніторингу, громадського контролю та участі неурядових організацій.

3) органів місцевого самоврядування: а) адаптувати локальні стратегії розвитку до сценарної логіки полівекторної моделі, забезпечуючи відповідність регіональним пріоритетам; б) сприяти формуванню локальної управлінської етики, орієнтованої на доброчесність, прозорість, ефективність та довіру громади; в) інвестувати у підвищення спроможності управлінських кадрів через навчання з використання когнітивно-інформаційних інструментів прогнозування та планування.

І, з огляду на приведене, маємо надати спільні рекомендації для всіх рівнів управління: а) переорієнтувати державне управління з адміністративно-розподільчої моделі на інноваційно-сервісну, де управлінські рішення приймаються на основі аналітики, а не

політичної доцільності; б) уникати політизації та комерціалізації відбудовчих процесів, зберігаючи фокус на суспільному розвитку і соціальній стійкості громад і територій, резилієнтному розвитку та національній безпеці; в) формувати культуру управлінської відповідальності, що передбачає довгострокове мислення, готовність до суспільного звітування та моральну невразливість до корупційних впливів.

Список літератури

1. Микитенко, В.В., Чупріна, М.О. (2025). Полівекторна сценарно-прогнозна модель реконструктивно-просторового розвитку України у повоєнному періоді. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 4(1) <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1>.
2. Микитенко В.В. Сценарії реконструктивного відновлення індустріальних макрорегіональних зон України. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. д. е. н., проф. М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової* (м. Полтава, 12–13 грудня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. 302 с. С. 209-212.
3. Микитенко В.В. Механізми повоєнного відновлення макрорегіональних зон України: архітектура гібридного сценарію. *Глобальні трансформації розвитку суспільства: колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 68–87. DOI: 10.61718/mon.<https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/globtran.pdf>.
4. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. №1 (59). С. 109–132. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109>.

Славич В.П.

к. т. н., доцент,
доцент кафедри транспортних систем і технічного сервісу,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

Білоущенко Д.Ю.

студентка кафедри транспортних систем і технічного сервісу,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

РЕОРГАНІЗАЦІЯ СХЕМ РУХУ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВИНИКНЕННЯ ЗАБОРОН НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ НА ДЕЯКИХ ДІЛЯНКАХ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ

Стійкість транспортної системи до зовнішніх обмежень є визначальною характеристикою її ефективності. В умовах порушення доступності окремих ділянок мережі через заборони на перевезення виникає необхідність оперативного математичного аналізу для визначення нових маршрутів, забезпечення збереження пропускну здатності та мінімізації впливу на загальний рух. У таких ситуаціях ключовим інструментом є математичне моделювання, що дозволяє формалізувати транспортну систему та здійснювати розрахунок оптимальних схем руху.

Функціонування міських і міжміських транспортних мереж нерозривно пов'язане з їх здатністю адаптуватися до зовнішніх змін. Тимчасові або постійні заборони на перевезення через аварії, реконструкції, погодні умови, техногенні або соціальні фактори призводять до порушення звичних маршрутів руху транспорту. У таких умовах критично важливо

забезпечити оперативну та технологічно обґрунтовану реорганізацію схем руху, що дозволяє зберегти ефективність системи перевезень, мінімізувати затримки, перевантаження та транспортні витрати.

Постановка проблеми. Заборона на рух по одній або декількох критичних ланках транспортної мережі порушує усталений розподіл транспортних потоків. При цьому виникає необхідність визначення альтернативних маршрутів, які не перевантажують інші елементи мережі та забезпечують мінімальне збільшення часу у дорозі. Проблема полягає у побудові математичної моделі транспортної мережі як зваженого орієнтованого графа, в якому заборона на перевезення еквівалентна видаленню або обмеженню ваги відповідних дуг, та в подальшому – у вирішенні задач оптимізації перерозподілу потоків.

Мета роботи – розробити математичні підходи до моделювання транспортної мережі у випадку введення обмежень на перевезення, з урахуванням мінімізації загального транспортного навантаження, витрат часу та забезпечення збереження доступності ключових маршрутів.

Основна частина. Особливу увагу в процесі моделювання слід приділяти аналізу критичних ділянок транспортної мережі тобто тих елементів, обмеження доступу до яких призводить до найглибших порушень у схемах руху. Такий аналіз дозволяє виявити «вузькі місця», що мають непропорційно високий вплив на загальний розподіл транспортних потоків. Вивчення варіантів перерозподілу після видалення окремих зв'язків або вузлів дає змогу оцінити рівень стійкості мережі та передбачити, які ділянки потребують підсилення або дублювання маршрутів. Подібний підхід лежить в основі побудови так званих адаптивних схем руху, які можуть гнучко трансформуватися при частковому порушенні структури.

Врахування різних сценаріїв навантаження мережі зокрема, зміну інтенсивності руху залежно від часу доби, тижня або сезону. В результаті цього вводиться поняття змінного попиту, що вимагає багатоваріантного моделювання. У кожному з випадків мережа адаптується не лише до обмежень у структурі, але й до коливань потоків у часі. Це дозволяє створювати рішення, що не лише мінімізують витрати в поточному стані системи, а й демонструють ефективність у різних прогнозованих умовах. Застосування такого підходу підвищує якість стратегічного планування та знижує ризик перевантаження мережі в години пік або під час нештатних ситуацій.

Транспортна мережа представляється як орієнтований граф $G=(V,E)$, де V – множина вузлів (перехресть, зупинок, транспортних вузлів), а E – множина дуг, кожна з яких характеризується вагою w_{ij} , що відповідає часу руху, довжині або іншій метриці вартості пересування від вузла i до вузла j .

Заборона на перевезення реалізується як зміна ваги дуги $w_{ij} \rightarrow \infty$, або як видалення дуги $(i,j) \notin E$. Задача полягає у відновленні зв'язності графа і знаходженні нових маршрутів між заданими парами вузлів, які забезпечують оптимальний (мінімальний) сумарний час пересування.

Основні задачі, що вирішуються в рамках цієї моделі:

- знаходження найкоротших шляхів у графі з обмеженнями (за критерієм часу, відстані, навантаження),
- мінімізація сумарної довжини маршрутів для множини пар джерело–призначення,
- рівноважний розподіл потоків,
- оптимізація потоку з урахуванням обмежень на пропускну здатність дуг.

Математична оцінка змін навантаження на сусідні маршрути відбувається за допомогою розв'язання задачі про максимальний потік з обмеженнями. При блокуванні ключової дуги перерозподіл трафіку може призвести до перевищення пропускну здатності сусідніх дуг на 70–100% без адаптивного реагування. Оптимальне перенаправлення з урахуванням цільової функції мінімізації навантаження дозволяє зменшити затримки до 35–50%.

Ефективна реорганізація схем руху в умовах виникнення транспортних заборон можлива лише за наявності наперед змодельованих сценаріїв, цифрових інструментів управління та оперативного інформування всіх учасників руху. При використанні комплексного підходу – транспортне навантаження рівномірно розподіляється мережею, зменшуються затори, витрати часу і пального, підвищується безпека та стійкість системи. Рекомендується впровадження адаптивних транспортних систем, здатних в режимі реального часу приймати рішення щодо зміни маршрутів та регламентів руху при порушеннях у структурі мережі.

Список літератури

1. Гриценко С. І. Можливості маркетингу та логістики в сталому розвитку регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 36-39.
2. Дуна Н., Матвієнко А. Перспективи розвитку українського ринку автомобільних вантажоперевезень: євроінтеграційний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 44. С. 21-29.
3. Іванов С. В. Транспортно-логістичні кластери в контексті розвитку транспортної системи України та окремо взятого економічного району. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 15-22.
4. Павленко О. В., Шраменко Н. Ю., Северін О. О., Горбачов П. Ф., Калініченко О. П. Математичні методи оптимізації транспортних процесів : навч. посіб. Харків : Видавництво ЗНАДУ, 2008. 204 с.
5. Славич В. П., Дербедєв А. В. Модель функціонування транспортного затору та визначення часу його подолання. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 2 (69). С. 169-173.
6. Славич В. П., Доброва К. Д. Модель та метод знаходження опорного та оптимальних планів модифікованої транспортної задачі у випадку групування постачальників вантажу. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2020. Т. 3. № 1. С. 187-193.
7. Славич В. П., Єльник В. В. Оптимізація процесу доставки вантажу газопостачального підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 2 (85). С. 84-89.

Чернушенко В.С.

здобувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

Збиранник О.М.

старший викладач кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ У КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція між компаніями зростає щодня, комунікація з клієнтами виходить на новий рівень. Споживачі очікують швидких, зручних та персоналізованих відповідей. У цьому контексті чат-боти стають інноваційним і водночас практичним рішенням для покращення взаємодії з аудиторією. Вони дають змогу забезпечити цілодобовий зворотний зв'язок, мінімізувати навантаження на працівників і покращити користувацький досвід. Чат-бот — це програмне забезпечення, яке імітує живу розмову з користувачем за допомогою тексту або голосу. Вони працюють на основі заздалегідь

запрограмованих сценаріїв або використовують технології штучного інтелекту для більш гнучкої взаємодії [1]. Найпоширеніші платформи для чат-ботів — це месенджери (Telegram, Viber, Facebook Messenger), вебсайти компаній та мобільні додатки.

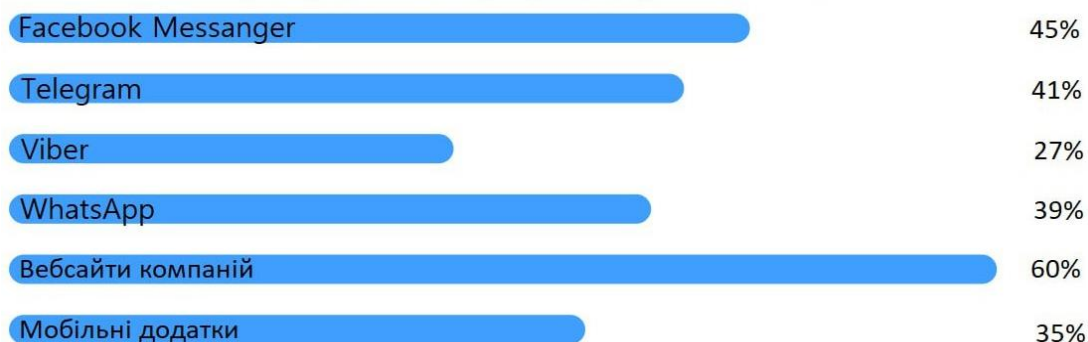


Рис. 1. Популярні платформи для чат-ботів

Із розвитком технологій чат-боти стали не просто інструментом для відповідей на типові запитання, а повноцінним засобом для генерації продажів, утримання клієнтів та персоналізованого сервісу. Вони можуть консультувати, допомагати з вибором товарів, приймати замовлення, інформувати про акції та навіть проводити опитування.

Однією з головних переваг чат-ботів є доступність 24/7. Клієнт може звернутися у будь-який час і миттєво отримати відповідь. Це особливо актуально для компаній, які мають велику кількість запитів або працюють на міжнародному ринку. Ще одна важлива перевага — економія ресурсів. Після впровадження чат-боту значна частина рутинних завдань переходить до автоматизованої системи, що дозволяє операторам зосередитися на складніших питаннях або індивідуальному підході до клієнта [2]. У результаті підвищується ефективність роботи персоналу і знижується навантаження на контактні центри. Крім того, чат-боти забезпечують однакову якість обслуговування для всіх клієнтів, що мінімізує людський фактор. Вони не забувають, не помиляються і завжди дотримуються сценарію.



Рис. 2. Основні причини використання чат-ботів

Сучасні чат-боти мають здатність до персоналізації. Завдяки інтеграції з CRM-системами вони можуть взаємодіяти з клієнтами на основі зібраних даних — наприклад, історії покупок, попередніх звернень або геолокації. Це відкриває широкі можливості для персоналізованих рекомендацій, нагадувань та спеціальних пропозицій, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє формуванню лояльності до бренду [2]. Наприклад, у сфері електронної комерції чат-бот може автоматично порекомендувати

користувачу товари, які доповнюють попередні покупки, або нагадати про залишені в кошику товари. Такий індивідуальний підхід створює відчуття уваги до клієнта, що позитивно впливає на імідж компанії.

Чат-боти активно застосовуються у таких сферах, як:

- Ритейл — допомагають з вибором товарів, інформують про знижки, оформлюють замовлення.
- Банківська справа – надають інформацію про баланс, курси валют, проводять прості транзакції.
- Туризм – підбирають тури, бронюють готелі, повідомляють про рейси.
- Освіта — проводять тестування, дають доступ до матеріалів, нагадують про дедлайни.

Останніми роками чат-боти все частіше інтегруються зі штучним інтелектом та машинним навчанням. Це дозволяє їм не лише відповідати на прості питання, а й аналізувати наміри користувачів, виявляти контекст та адаптувати відповіді у реальному часі [3]. Розвиток мовних моделей, таких як GPT, сприяв появі ботів нового покоління — більш гнучких, природних у спілкуванні та «розумних».

Попри очевидні переваги, чат-боти мають і певні обмеження. Головним недоліком є неспроможність якісно обробити нестандартні або емоційні запити. У таких випадках виникає необхідність втручання оператора. Крім того, не всі користувачі готові довіряти автоматизованим відповідям. Частина аудиторії досі надає перевагу живому спілкуванню. Ще один виклик — складність створення дійсно ефективного чат-бота. Він має бути не лише функціональним, а й «людяним», володіти приємним стилем комунікації та чіткою логікою роботи. Для цього потрібно залучати фахівців з UX-дизайну, копірайтингу та штучного інтелекту.

Чат-боти є потужним інструментом у системі сучасного маркетингу та клієнтського сервісу. Вони забезпечують швидкий, доступний і стандартизований канал комунікації, що дозволяє бізнесу покращити якість обслуговування та збільшити лояльність клієнтів. Водночас, для досягнення максимального ефекту, компаніям необхідно стратегічно підходити до створення чат-ботів, враховуючи особливості своєї цільової аудиторії, а також забезпечити можливість гнучкого переходу до «живого» спілкування у разі потреби. У майбутньому чат-боти матимуть ще ширші можливості, зокрема в контексті інтеграції з віртуальними асистентами, доповненою реальністю та іншими інноваційними технологіями.

Список літератури

1. Чайка, О. А. Чат-боти як інструмент комунікації у сучасному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 103-108.
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
3. IBM. (2023). What is a chatbot? Retrieved from: <https://www.ibm.com/topics/chatbots>

Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Barannyk O.

*Higher education recipient,
Dniprovsky State Technical University,
Kamyanske, Ukraine*

Levchuk K.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Dniprovsky State Technical University,
Kamyanske, Ukraine*

THE GENESIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A SCIENCE

Peter Drucker regarded management as "a specific kind of activity that transforms a disorganized crowd into an effective, purposeful, and productive group." Human resource management can thus be defined as a set of practices aimed at achieving organizational goals through the effective use of human capital.

In the history of management science, five managerial revolutions are traditionally distinguished:

1. Religious-Commercial Revolution (4000–3000 BCE). In ancient Sumer and Egypt, priests gradually transformed into a caste of religious functionaries-managers. Instead of making sacrifices to the gods, people began offering gifts that had to be counted, recorded, and used — leading to the invention of writing.

2. The second is the Secular-Administrative Revolution (1750 BCE), which is marked by the issuing of the first known legal code by the Babylonian king Hammurabi, regulating various aspects of social and economic life. This code comprised 285 laws, which delineated penalties for harming individuals or posing threats to society or the state (e.g., slander was punished by cutting out the tongue; striking one's parents resulted in the amputation of a hand; a thief was executed at the doorstep of the house he robbed). The code addressed matters of labour remuneration, governance, and accountability. A notable feature of the code was the establishment of a leadership model, wherein the ruler assumed the role of guardian and protector of the populace.

3. The Production-Construction Revolution (605–562 BCE) saw the initiation of ambitious architectural projects by Nebuchadnezzar II, including the construction of the renowned Tower of Babylon and the Hanging Gardens. In addition, he established production control systems in textile factories and grain storage facilities. Coloured tags were used to mark yarn entering production. The combination of complex engineering and effective organizational methods characterizes the third managerial revolution.

4. The Industrial Revolution, which took place between the 18th and 19th centuries, was intrinsically linked to the development of European capitalism. The advent of joint-stock companies precipitated a diversification of ownership, as not all capital holders aspired to engage in managerial activities, thus giving rise to the employment of professional managers. The resulting increase in the number of managers, each specializing in a specific function, marked a significant development.

5. The subsequent Post-Industrial Revolution (20th century) witnessed the rise of monopolistic capitalism, which, in turn, gave rise to business schools and a class of professional managers with specialized training and skills. This professional managerial class became distinct from the capital owners. In 1941, James Burnham, in his book *The Managerial Revolution*, proposed that the capitalist class was being replaced by a managerial class. Burnham's argument

was that property was no longer defined merely by capital or material labour, but by control, which was now in the hands of managers, rendering traditional concepts of ownership obsolete. Peter Drucker further emphasised the pivotal role of managers and their societal mission in his seminal 1946 work, *The Concept of the Corporation*.

The issue of managing people has always attracted the attention of great thinkers. Socrates articulated the principle of universal managerial influence. In addition, Thomas More provided a critique of inadequate governance. Niccolò Machiavelli is recognized for his seminal work on leadership qualities. The five main principles he identified were: the leader's strength lies in understanding human psychology; authority stems from the support of followers; subordinates must be aware of what is expected of them and what they are expected to do; the leader must have the will to survive; the leader should always be a model of wisdom and justice.

During the Modern Era, a scientific approach to personnel management began to emerge. The classical school of management emerged, with Frederick Winslow Taylor being a prominent figure among its founders. Taylor is recognized for his contributions to the scientific management approach, which emphasized the division of labour, standardization, recruitment and training, and employee motivation. Taylor's approach was predicated on the premise of enhancing productivity, thereby establishing the foundation for a systematic and rational approach to personnel management.

Subsequent development of human resource management followed a path of humanization. Elton Mayo and his colleagues from the Hawthorne studies emphasized the socio-psychological aspects of labour. The seminal Hawthorne Studies demonstrated that productivity is influenced not only by physical conditions and compensation, but also by moral climate, recognition, and employee participation in decision-making. This marked the advent of the behavioural approach, where the focus shifted to the individual — their motivations, needs, and emotions.

This shift in focus led to the subsequent emergence of systems and contingency approaches in human resource management. Consequently, management was no longer regarded as a universal set of tools suitable for all organizations. The prevailing notion that effective management is contingent on numerous factors, including the external environment, organizational culture, production specifics, and personnel characteristics, gained traction. Consequently, human resource management evolved into a highly flexible and adaptive process, necessitating meticulous analysis and strategic planning.

The contemporary phase of HRM evolution is distinguished by its integration with related fields such as psychology, sociology, cybernetics, economics, and the innovative application of digital technologies. In the current era of digitalization and artificial intelligence, HR professionals are expected to possess not only in-depth knowledge of people management but also an understanding of technological processes, data analytics, and digital platforms.

The evolution of human resource management has been the result of a long process of development in the field of managerial thought, passing through a series of revolutionary stages. Each of these stages has contributed new knowledge, technologies and approaches. The evolution of HRM is indicative of a paradigm shift in the perception of the human element within the labour system, from a mere instrument of production to a pivotal asset that necessitates individualised consideration, respect, and advancement. The evolution of managerial science is marked by a shift towards greater humanisation and personalisation, placing emphasis not only on technical competencies but also on ethical, communicative, and analytical skills in HR professionals. The future of HRM lies in digital transformation, where process automation, employee behavior analytics, the cultivation of sustainable corporate cultures, and change management in highly volatile environments play a crucial role.

References

1. Shchetinin V. D. History of management: a textbook. Kyiv : Unity-Dana, 2018. 256 p.

2. Smirnov A. D. History of management: from antiquity to the present day. Kyiv : Omega-L, 2017. 272 p.
3. Taylor F. U. Principles of scientific management. Lviv : Lviv Polytechnic Publishing House, 2015. 180 p.
4. Drucker P. F. The concept of the corporation. Kyiv : Osnovy, 2004. 350 p.
5. Bernheim J. Managerial revolution. Kyiv : Libra, 2005. 270 p.
6. Ansoff I. Strategic Management. Kyiv : Center for Educational Literature, 2008. 522 p.
7. Machiavelli N. Derzhavets. Kyiv : Fundamentals, 2006. 300 p.
8. Andriychuk I. M. (ed.) History of Management: Theories, Schools, Directions / edited by I. M. Andriychuk. Kyiv : KNEU, 2021. 320 p.

Brychko A.

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

MANAGEMENT CONSULTING PROCESS EFFICIENCY: KEY PRINCIPLES AND APPROACHES

In the context of dynamic transformations of the business environment, increasing competition, digitalization and globalization, the role of management consulting as a tool for increasing the efficiency of organizations is of particular importance. Management consulting (or management consulting) is not only a source of expert knowledge, but also a catalyst for change, capable of bringing companies to a new level of strategic development. Successful implementation of consulting projects involves not only high professionalism of consultants, but also adherence to certain principles, structured process, adaptability of approaches to the needs of the customer and the ability to achieve practical results.

The effectiveness of management consulting as a management tool is directly related to the quality of the recommendations provided, the ability to ensure changes in organizational culture and processes, as well as the level of interaction between consultants and the client organization. It is important to note that the focus of modern consulting is not only classical areas, such as strategic planning, business process optimization or restructuring, but also issues of innovative development, digital transformation, sustainable management, human capital development, etc.

Thus, management consulting is evolving from a purely analytical function to an integrative process that encompasses diagnostics, change design, implementation support, and results evaluation.

However, it is worth considering that consulting itself is not a universal panacea. Its effectiveness is determined by a number of factors, including: the correct formulation of the customer's request, the depth of the preliminary analysis, the quality of diagnostics, the competence of the team of consultants, the choice of an adequate methodology, as well as the presence of internal motivation in the organization for change. A successful consulting project is based on mutual trust, transparent communication and an orientation towards achieving specific, measurable results.

In the context of the above, the analysis of the principles that underlie effective consulting, as well as the approaches used to achieve maximum value for the client, becomes particularly relevant. Such principles include: result orientation, client-centricity, confidentiality, independence of expertise, systematic thinking and adherence to ethical standards. Among the key approaches used in consulting practice, one can distinguish process, project, system, innovative, adaptive, design thinking and Agile approach.

Management consulting, as one of the key forms of professional support for management decisions, occupies an important place in the system of modern strategic development of organizations. Its effectiveness is determined not only by the quality of the proposed solutions, but also by the ability to create long-term value for the business, ensure sustainable growth and adaptation to dynamic changes in the external environment. The successful implementation of consulting projects is based on a number of basic principles that determine the depth of the impact of consultations on the client organization and the extent to which the desired results are achieved.

One of the fundamental principles is result orientation. Consulting services should not be limited to formal analysis or generalized advice, but should lead to specific, measurable changes: increased operational efficiency, reduced costs, optimized business processes, increased competitiveness of the company. An important condition for this is the involvement of the consultant in all stages of transformation – from diagnostics to implementation and subsequent monitoring of results. At the same time, client-centricity in the consulting process plays an equally important role. An individual approach, taking into account industry specifics, the cultural context of the organization, its resource potential and development goals – all this allows you to adapt recommendations to real conditions and increase their relevance.

Successful consulting activities also involve the use of systems thinking. The consultant should consider the organization as a holistic system, where any changes in one part necessarily affect other elements. Therefore, it is necessary to avoid fragmentation in approaches and ensure the complexity of solutions. In particular, logistics improvements should not be done in isolation from changes in financial, IT or HR subsystems. Adherence to the principle of objectivity in assessments is also crucial. Consultants, as independent experts, are able to see what is hidden from internal employees and formulate unbiased conclusions that allow for more effective resolution of critical issues. Particular attention should be paid to ethics and confidentiality. Trust between the consultant and the client is the key to effective cooperation, as it allows for open sharing of information, discussion of sensitive topics, and avoidance of formality in communication. The consultant's professional ethics are manifested in adherence to standards of integrity, responsibility, objectivity and avoidance of conflict of interest.

The choice of methodological approach to consulting depends on the nature of the problems being solved and the stage of development of the client organization. In practice, both traditional and modern approaches are used. Among them are the process approach, which involves a deep analysis of business processes in order to optimize and standardize them, the system approach, which allows you to see a holistic picture of the organization's functioning in relation to the external environment, the project approach, which structures consulting activities into separate phases, providing control over deadlines and results. Recently, adaptive (Agile) and innovative approaches have been gaining popularity, which take into account the variability of the modern business environment, provide for iterativeness, flexibility in decision-making, close interaction with the client, and testing solutions in real time.

Factors that directly affect the success of a consulting project are, first of all, the clarity of the task statement, openness of communication, active participation of the client organization's management, the presence of internal motivation for change, and resource provision.

The post-project support stage is also important – assessing the effectiveness of implemented solutions, adjusting the strategy and supporting personnel in adapting to new conditions. Consulting, focused only on the formation of recommendations without responsibility for their implementation, is losing its relevance in modern conditions. The demand for partnership relations between the consultant and the client, which are based on joint value creation and ensuring sustainable results, is growing.

Thus, the effectiveness of the management consulting process is determined by the combination of consultants' professionalism, methodological accuracy, flexibility, adherence to ethical norms and strategic orientation to creating long-term value for the business. This is not only a technology for solving problems, but also a form of intellectual partnership that allows

organizations to better navigate in a complex economic environment, adapt to challenges and realize the potential for sustainable development.

Effective management consulting is an important tool for increasing the competitiveness of organizations in a complex and dynamic business environment. The effectiveness of consulting projects is determined by the ability of consultants not only to analyze problems, but also to offer effective, practically oriented solutions adapted to the individual conditions of the client organization. Result orientation, systematic approach, adherence to ethical standards, close cooperation with the customer and support for changes are key principles that ensure the effectiveness of the consulting process.

Successful consulting requires a combination of deep analytics, knowledge of industry specifics, modern methodologies and a high level of interpersonal interaction. Consulting activities are increasingly focused on creating long-term value, which involves not only solving current problems, but also forming a strategic capacity for innovation, change and development.

Thus, effective management consulting appears not as a one-time service, but as a systemic cooperation that contributes to raising the overall level of management culture in the organization, ensures the transformation of management practices and supports clients in achieving sustainable and scalable results.

References

1. Clark, T. (2004). Book Review: *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.) by Milan Kubr. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2), 196–198. <https://doi.org/10.1108/09513550410523304>
2. Бондарчук, Л., & Бурдейний, В. (2020). Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*, (11), 20–24. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-4>
3. Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office. DOI: 10.1108/09513550410523304

Cucoş L.D.

PhD student,

Moldova State University (Universitatea de Stat din Moldova),
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND THE ROLE OF EMPLOYEE INCLUSION IN ENHANCING ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Abstract. This study examines how entrepreneurial management contributes to improving the performance of organizations, focusing on the strategic importance of including employees in decision-making and operational processes.

Entrepreneurial management—marked by flexibility, openness to innovation, and participative leadership—provides a practical approach for enterprises that need to adapt quickly to current economic changes and challenges.

Including employees in organizational activities can improve communication, stimulate creativity, and strengthen the internal capacity to manage change. The study shows that when employees are encouraged to participate actively, the organization becomes more efficient and competitive over the long term.

The originality of this study lies in its focus on how modern management functions can be combined with employee participation to support institutional growth. Instead of viewing employees only as task performers, the study promotes their role as active contributors to innovation and organizational success.

The relevance of the topic lies in the need for businesses to update their management practices, encourage inclusive leadership, and adopt modern strategies aligned with international standards. The methodology is based on the analysis of specialized literature and the conceptual interpretation of participative and entrepreneurial management principles.

In conclusion, investing in participative and entrepreneurial management can help enterprises grow stronger, improve staff engagement, and better respond to the demands of a modern economy.

Keywords: entrepreneurial management, employee inclusion, organizational development, leadership, human capital, modernization.

Introduction

In today's competitive and fast-changing economic environment, organizations are under pressure to adapt quickly and maintain sustainable growth. Traditional management practices, often based on rigid hierarchies and top-down decision-making, are no longer sufficient to meet the complex demands of the modern economy. In this context, entrepreneurial management emerges as a flexible and proactive approach that encourages innovation, continuous improvement, and strategic adaptability.

Entrepreneurial management is typically associated with small and medium enterprises but is increasingly relevant across all sectors. One of its key features is the active involvement of employees in both strategic and operational activities. Rather than being limited to performing specific tasks, employees are encouraged to contribute ideas, participate in problem-solving, and take ownership of processes. This inclusion can lead to better communication, faster adaptation to change, and improved performance at all levels of the organization. Compared to traditional management—often characterized by top-down authority, rigid procedures, and centralized control—entrepreneurial management adopts a more dynamic structure that emphasizes decentralized decision-making, employee empowerment, and continuous innovation. While the former seeks stability and risk minimization, the latter embraces change as a driver of growth and actively involves employees in shaping organizational direction. This shift from control to collaboration reflects the broader transition in modern management thinking, where adaptability, trust, and participatory practices are key to sustaining competitive advantage.

This article explores how the integration of entrepreneurial management principles with employee inclusion can contribute to improved organizational outcomes. It examines the potential benefits and challenges, providing insights into how participative leadership models can strengthen institutional growth.

Material and discussions

Entrepreneurial management represents a modern approach to leadership that emphasizes innovation, flexibility, and rapid decision-making. Unlike traditional management models, which are based on strict hierarchies and predefined procedures, entrepreneurial management supports decentralization, calculated risk-taking, and active engagement with new ideas. This approach encourages organizations to be proactive in identifying opportunities and to act quickly when adapting to changing market conditions.

Participative leadership brings a range of significant benefits, including enhanced employee engagement, improved internal communication, increased innovation capacity, and greater organizational adaptability. Additionally, this leadership model can strengthen team cohesion and foster a climate of trust and shared responsibility. However, its implementation may face challenges such as resistance to change, the absence of a collaborative organizational culture, or difficulties in reaching collective decisions. These factors highlight the importance of context-specific adaptation of participative leadership in order to fully leverage its potential in supporting sustainable institutional development.

Analyzing the table, we observe key differences between traditional and entrepreneurial management that impact organizational dynamics.

Table 1. Comparative overview of traditional and entrepreneurial management

Aspect	Traditional	Entrepreneurial
Decision-making	Centralized, top-down	Decentralized, participatory
Organizational structure	Hierarchical and rigid	Flexible and adaptive
Role of employees	Task executors	Contributors to innovation and change
Attitude toward change	Risk-averse, focused on stability	Opportunity-seeking, embraces uncertainty
Innovation	Limited and procedural	Continuous and encouraged across levels
Leadership style	Authoritative, directive	Supportive, visionary, coaching-oriented
Communication flow	Formal, vertical	Open, horizontal and cross-functional

Source: author's elaboration based on sources [1,4].

Traditional management is characterized by centralized decision-making, rigid hierarchical structures, and limited employee involvement. Employees are primarily task executors, and change is often approached with caution. Innovation tends to be incremental, leadership is directive, and communication flows vertically, restricting feedback and collaboration.

In contrast, entrepreneurial management promotes decentralized decision-making and structural flexibility. Employees are actively involved, encouraged to innovate, and contribute beyond formal roles. Change is embraced strategically, leadership is participative, and communication is open and multidirectional, fostering adaptability and creativity.

These differences underline the relevance of entrepreneurial management in enhancing organizational responsiveness, employee engagement, and sustainable growth.

It is widely recognized that human resources represent the foundation of any high-performing organization, as it is individuals-not companies themselves-who generate value. However, a notable paradox persists: despite acknowledging their importance, managers often identify human capital as one of the most pressing challenges within organizations. Over the past decade, this area has undergone significant transformations, including increased technological integration, reliance on both local labor and migrant workers, ongoing legislative shifts, and the emergence of new workforce generations characterized by distinct values and expectations [1].

Considering the ongoing economic and structural transformations affecting organizations, there is also a noticeable shift in the content of human resource policies, where social objectives are increasingly integrated alongside economic ones. This integration aims to support more efficient and sustainable organizational management.

A key element that strengthens the effectiveness of entrepreneurial management is the active inclusion of employees in organizational processes. Employee engagement is widely recognized as a critical driver of organizational performance. When individuals are emotionally and intellectually committed to their work, they tend to be more productive, cooperative, and proactive in achieving strategic objectives. This level of engagement often leads to improved customer service, innovation, and overall institutional growth [2].

The inclusion of employees is also supported by human capital theory, which underlines the strategic role of knowledge, skills, and motivation in long-term success. Employee engagement emerges from a dynamic interaction between individual traits-such as personality and motivation-and the broader organizational context, including leadership behavior, team dynamics, and human resource practices. These factors collectively shape the conditions under which employees become fully engaged and willing to contribute beyond their formal roles.

A high level of employee inclusion has a direct influence on organizational outcomes, particularly in areas such as innovation, engagement, and operational efficiency. When employees are involved in shaping decisions and processes, they are more likely to contribute creative ideas

and take initiative in solving complex problems. This collaborative dynamic supports innovation by encouraging diverse perspectives and empowering staff to explore alternative approaches. Moreover, inclusion fosters engagement by strengthening the emotional connection between employees and the organization. Engaged employees demonstrate higher motivation, show commitment to long-term goals, and are more adaptable in the face of change. From an operational standpoint, inclusion leads to more fluid internal communication and better alignment between individual efforts and institutional objectives. As a result, inclusive organizations tend to respond more effectively to market shifts, optimize workflows, and maintain sustainable performance over time.

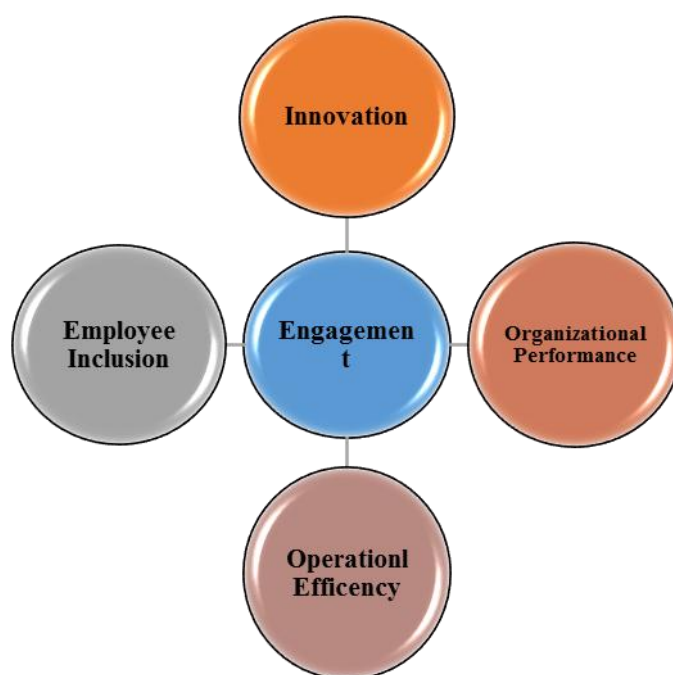


Fig. 1. Integrative model of employee inclusion and organizational effectiveness

Source: elaborated by the author based on source [3].

Figure 1 highlights the strategic importance of employee inclusion in enhancing organizational effectiveness. The model outlines the mechanisms through which inclusive practices foster innovation, elevate employee engagement, and improve operational efficiency. These three interconnected outcomes serve as reinforcing factors that collectively strengthen an organization's adaptability, performance, and long-term competitiveness. By actively involving employees in decision-making and daily operations, organizations cultivate a more resilient, responsive, and high-performing institutional environment.

Open communication within teams contributes significantly to enhancing creativity and innovation in organizations. The ability of management to foster a team environment that values openness and respects diverse viewpoints is crucial not only for generating creative ideas but also for achieving key business outcomes, such as improved organizational performance.

Organizations that value employee participation are often more adaptive and resilient. Structures that promote collaboration, such as interdisciplinary teams and open communication channels, make it easier to respond to external challenges. In these contexts, employee input becomes an important source of creative solutions and innovation.

Non-managerial personnel represent a valuable source of innovation within organizations, owing to their direct engagement with operational tasks and customer-facing processes. Although they are not typically involved in strategic decision-making, their unique perspective allows them to identify opportunities and propose improvements. When organizational conditions such as

autonomy, mutual trust, and managerial encouragement are present, these employees are more likely to engage in proactive and creative behaviors. Engagement goes beyond task fulfillment or job satisfaction – it reflects a deeper psychological state characterized by dedication, vigor, and absorption in one's work. This internal motivation fosters discretionary effort and resilience, which are essential for sustained organizational success [4].

Recognizing and empowering these employees is therefore important for organizations aiming to build a dynamic and resilient innovation culture.

Many companies that integrate inclusive and entrepreneurial practices create a culture of continuous improvement. Employees are encouraged to lead internal projects, contribute ideas regularly, and work in teams where initiative is rewarded. This kind of organizational environment builds trust between management and staff and aligns individual goals with the broader objectives of the institution. As a result, such organizations are better equipped to retain talented professionals, improve service quality, and operate successfully in uncertain economic conditions.

This study is based on a theoretical investigation conducted through the review of specialized literature concerning modern trends in human resource management, organizational innovation, and participative leadership.

Organizational culture significantly influences the effectiveness of Human Resource Management (HRM), especially in processes related to the recruitment and retention of qualified personnel at all levels. Within this cultural framework, employees are not only executors of tasks but also strategic assets that contribute to long-term competitive advantage. The manner in which human resources are managed has a direct impact on key organizational performance areas, such as employee efficiency, service quality, engagement, and corporate social responsibility. Furthermore, HRM systems and organizational culture are closely linked, with changes in one domain often driving transformation in the other, indicating a mutually reinforcing relationship. Success in organizations is achieved only when the human resource strategy is aligned with the organizational strategy [5].

Conclusions

This study highlights that entrepreneurial management, when combined with employee inclusion, represents a viable model for improving organizational adaptability and long-term performance. By shifting from rigid, hierarchical structures to more flexible and participatory frameworks, organizations can foster a culture of innovation, trust, and continuous development.

Employee involvement in decision-making processes enhances motivation, strengthens internal communication, and contributes to more effective implementation of change.

The comparative analysis of traditional and entrepreneurial management approaches underlines the importance of decentralization, open communication, and participative leadership as pillars of sustainable competitiveness. As organizations face increasingly dynamic and complex environments, adopting inclusive and entrepreneurial practices is not only beneficial but essential for long-term success.

Future research may further explore sector-specific applications of entrepreneurial management and develop metrics to assess the tangible impact of employee inclusion on organizational outcomes. The findings may inform strategic Human Resource Management policy design and leadership practices aimed at fostering inclusive, high-performance work environments.

References

1. BUZEA, C., MOAȘA, H. Human resource management: Theories in professional practice. Iași : European Institute, p. 7. 2021. ISBN 978-973-707-877-5.
2. MARKOS, S., SRIDEVI, M. S. Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p. 89–96. 2010 ISSN 1833-3850.
3. IAMANDI, I.E. Human resource management in the international context: Current trends and opportunities. Bucharest : ASE Publishing. 2020. ISBN 978-606-505-124-7.

4. MACEY, W. H., & SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), p. 3–30. 2008. ISSN 1754-9426.
5. SENYUCEL, Z. Managing the human resources in the 21st century, p. 21. 2009. ISBN 978-1607413958.

Yao Minjiang

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

Research supervisor: **Brychko A.**

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

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF CHANGE

In today's environment of dynamic external changes, increasing competition, and rapid technological advancement, enterprises face the constant need to improve their operations. One of the key tools for ensuring sustainable development and enhancing competitiveness is effective business process management. Business process management allows organizations to optimize internal operations, reduce costs, improve the quality of products and services, and respond flexibly to market changes.

In times of change, a systematic approach to organizing business processes becomes especially relevant, focusing on achieving the strategic goals of the enterprise. This involves the implementation of modern methods of process analysis, modeling, monitoring, and reengineering. Moreover, success also depends on employee engagement, the development of a corporate culture of change, and the use of innovative technologies.

Exploring mechanisms for effective business process management is critically important for building the competitive advantages of an enterprise. Therefore, this topic is highly relevant both for academic research and for practical management in the current economic conditions.

In today's turbulent external environment, characterized by high competition, market instability, and the constant introduction of new technologies, enterprises must be able to adapt quickly to change while maintaining efficiency and competitiveness. One of the key tools that enables the achievement of such goals is business process management. This concept encompasses a systematic approach to organizing a company's operations, involving the identification, description, analysis, improvement, and monitoring of processes that create added value and ensure the achievement of strategic goals.

Business processes are the foundation of any enterprise. They include both core (production, sales, logistics) and supporting processes (accounting, human resources management, customer service).

Effective management of these processes not only reduces costs but also improves the quality of products and services, shortens execution time, and enhances the enterprise's flexibility in response to market dynamics. Unlike the traditional functional approach, which focuses on the structure of individual departments, the process approach provides a comprehensive view of the company as a coherent system of interrelated activities oriented toward the end customer.

Business process management involves several sequential steps: identifying key processes, modeling them using modern notations (such as BPMN), analyzing them to detect inefficiencies, duplications, delays, or excessive costs, and developing and implementing optimization measures.

In the case of significant changes, business process reengineering may be applied – a radical rethinking and redesign of existing processes to achieve fundamentally new levels of efficiency.

Information technologies play a crucial role in process management. The implementation of BPM systems (Business Process Management systems), ERP solutions (Enterprise Resource Planning), and CRM platforms (Customer Relationship Management) allows for the automation and integration of business processes, minimizing human error, accelerating information processing, and ensuring transparency at all levels of management. Real-time analytics, cloud-based solutions, artificial intelligence, machine learning, and other Industry 4.0 technologies open new horizons for process optimization.

Successful business process management directly impacts the competitiveness of a company. First, it enables more efficient resource use, lowering the cost of products or services. Second, well-structured processes ensure high quality, which positively affects customer satisfaction. Third, process flexibility enables rapid responses to changes in demand, consumer behavior, or market conditions. Finally, innovation in processes leads to the creation of new products, improved service, and the development of unique competitive advantages.

At the same time, it is important to consider the challenges associated with implementing business process management. One of the main issues is resistance to change among employees, especially when they do not understand the purpose of transformation or lack the necessary training. Furthermore, the need to invest in software, training, organizational restructuring, or even changing corporate culture can be a barrier for many companies, particularly small and medium-sized enterprises. Another challenge is the lack of strong leadership support, which prevents systematic implementation of changes. Overcoming these barriers requires involving personnel in the change process, creating dedicated project teams, providing regular training, defining clear KPIs, and ensuring continuous feedback.

Practical examples demonstrate the effectiveness of the process approach in the real economy. Global corporations such as Toyota, Siemens, and Amazon actively apply Lean principles, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), and other methods for process improvement. In Ukraine, many enterprises, particularly in the agricultural sector, have recently adopted digital platforms for managing land resources, logistics, storage, and sales. This allows them to reduce losses, plan sowing campaigns more effectively, and adapt to weather and economic changes, thereby increasing their competitiveness in both domestic and foreign markets.

Looking ahead, the future of business process management lies in further automation and digitalization. The implementation of artificial intelligence, the use of big data, blockchain technologies, digital twins, and other innovations will become key drivers of competitive advantage. Successful companies are already investing in process transformation as a long-term development strategy.

Thus, business process management is a necessary condition for the effective functioning of an enterprise in a changing environment. It ensures adaptability, innovation, and strategic resilience, enabling companies not only to maintain their market position but also to outperform competitors in today's dynamic landscape.

References

1. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Strategic management of business process innovativeness in competitive markets. *Business Inform*, (11), 108–116. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-11-108-116
2. Karlova, O., & Malyshevskyi, Y. (2024). Intellectualization of enterprise management processes under globalization changes. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 19(38), Article 11. DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-11
3. Bahorka, D. A., & Vertseva, A. O. (2024). Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises. *Economy and Society*, (66), Article 116. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-40

Болотна О.В.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Шуба Т.П.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Журавльова Р.Ю.

*студентка кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ АСПЕКТ

У контексті глобалізації та активної інтеграції національних економік у світовий ринок управління персоналом набуває особливого значення як стратегічний чинник успіху міжнародних компаній. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища ефективна система кадрового менеджменту стає критично важливою для забезпечення високої продуктивності, залучення кваліфікованих працівників, їх утримання та адаптації до нових викликів.

У країнах Європи сформувалися розвинені моделі управління персоналом, що ґрунтуються на принципах соціальної відповідальності, гнучкості форм зайнятості, безперервному професійному розвитку та інвестиціях у людський капітал. Натомість в українських реаліях кадрове управління перебуває у процесі структурної трансформації. Багато підприємств зіштовхуються з низьким рівнем розвитку корпоративної культури, недостатньою мотивацією персоналу та обмеженим застосуванням інноваційних HR-технологій, що ускладнює адаптацію до сучасних вимог ринку праці.

Більшість експертів у сфері управління персоналом погоджуються, що діяльність менеджерів із управління людськими ресурсами охоплює низку ключових функціональних напрямів [1], серед яких:

Планування – формування стратегічних і тактичних цілей, встановлення стандартів, розробка відповідних процедур і прогнозів, що забезпечують цілісність і узгодженість кадрової політики з загальними цілями організації.

Організація – чітке формулювання завдань для працівників, побудова ефективної структури відділів та підрозділів, делегування повноважень і визначення каналів внутрішньої комунікації для координації дій.

Підбір та управління персоналом – визначення профілю кандидата, проведення підбору і найму, встановлення системи оцінювання ефективності праці, розробка політики компенсацій, проведення навчання й підвищення кваліфікації, консультування персоналу з професійних питань.

Лідерство – управління командою через натхнення, мотивацію та підтримку морального духу працівників, що сприяє досягненню організаційних цілей.

Контроль – запровадження системи стандартів (зокрема щодо обсягів продажів, якості продукції чи послуг), моніторинг виконання планів і своєчасне внесення коригувань у разі відхилення від запланованих результатів.

Ці функції у своїй сукупності становлять основу ефективної системи HR-менеджменту та сприяють стабільному розвитку організації в умовах змінного ринкового середовища.

Однією з ключових проблем у сфері управління персоналом у міжнародному бізнес-середовищі є підготовка HR-менеджерів, які повинні володіти специфічними компетенціями для ефективної взаємодії в мультикультурному середовищі. Їх професійний профіль має передбачати здатність до адаптивного мислення, міжкультурної комунікації, а також розробки та впровадження політик управління людськими ресурсами, що враховують різноманітні культурні, економічні та організаційні умови [2].

В умовах високої конкуренції сучасні компанії прагнуть здобути стійку перевагу шляхом формування унікальної цінності для клієнта. Одним із провідних ресурсів, який забезпечує цю перевагу, є людський капітал. Ефективне управління персоналом сприяє трансформації людських ресурсів у стратегічний актив через реалізацію комплексних програм, ініціатив і заходів, спрямованих на розвиток, мотивацію та залучення працівників. Саме ці заходи формують основу для досягнення організаційної досконалості та підтримання конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У сучасному європейському контексті роль HR стрімко зростає та поступово трансформується зі службової функції у стратегічного партнера бізнесу. Спостерігається чітка тенденція до підвищення впливу фахівців з управління персоналом на процес ухвалення рішень, а також зростання їхньої присутності у керівних органах компаній [3].

Водночас у Європі посилюється довіра до HR-функції з боку інших підрозділів організацій. Управлінські команди дедалі більше усвідомлюють значення людського капіталу в умовах динамічного бізнес-середовища, де ключовими чинниками залишаються інновації, цифрова трансформація, адаптивність та стратегічне зростання. Реалізація цих напрямів вимагає активної участі HR-департаменту, який стає опорою для досягнення організаційної цілісності.

Сучасні європейські HR-стратегії сфокусовані на партнерстві з топменеджментом, спільному просуванні інновацій, підтримці бізнес-пріоритетів та розвитку внутрішнього потенціалу компанії. Серед провідних стратегічних напрямів, визначених HR-спільнотою країн ЄС, виділяються:

- ефективне залучення кваліфікованих фахівців;
- розвиток лідерських компетенцій;
- персоналізоване професійне зростання працівників;
- впровадження цифрових рішень у сферу управління персоналом;
- управління змінами та стратегія утримання ключових співробітників.

Таким чином, HR в Європі стає невіддільною складовою стратегічного управління, відіграючи важливу роль у трансформації організацій і зміцненні їхньої конкурентоспроможності.

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів у системі управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає ступінь залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Як процес, мотивація спрямована на вплив на поведінку співробітників, забезпечення відповідності між особистими цілями працівників та інтересами підприємства. Формування лояльності та прихильності до організації здійснюється в межах спільного функціонального простору, де індивіди об'єднуються для реалізації визначених завдань і досягнення конкретних результатів.

У зв'язку з цим важливою складовою корпоративної політики є створення ефективної системи мотивації, яка не лише стимулює трудову активність, а й сприяє виявленню та використанню індивідуального потенціалу працівників. Людський капітал при цьому розглядається як головна цінність і джерело довгострокової конкурентоспроможності організації. Високий рівень мотивації персоналу виступає чинником, що безпосередньо впливає на якість управлінських та виробничих процесів.

Європейський досвід у сфері мотивації персоналу передбачає реалізацію таких принципів:

- надання співробітникам свободи вибору поведінкових моделей у межах посадових обов'язків і правових норм;
- створення умов для постійного професійного розвитку шляхом навчання, перекваліфікації та внутрішнього зростання;
- застосування диференційованої системи винагород, яка враховує складність, відповідальність і кваліфікаційний рівень;
- пріоритетне стимулювання інтелектуальної праці, що сприяє підвищенню рівня професійних знань і навичок;
- формування розміру оплати праці на основі індивідуальних досягнень, компетенцій та внеску в загальний результат;
- використання альтернативних методів стимулювання, таких як участь у прибутках, можливість придбання корпоративних акцій;
- чітке визначення трудових обов'язків і очікуваного результату діяльності кожного працівника.

Таким чином, сучасна система мотивації в європейських країнах орієнтована на розвиток персоналу як активного суб'єкта організації, здатного не лише виконувати завдання, а й формувати додану вартість у межах спільної цілісної стратегії компанії.

Список літератури

1. Щербак Ю. І. Європейські практики управління талантами: можливості для українських компаній. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 67–73.
2. Юрченко В. М. Управління персоналом у міжнародних компаніях: порівняння європейського та українського підходів. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 26. С. 101–107.
3. Шевченко Р. П. Вплив європейської інтеграції на управління людськими ресурсами в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 2. С. 44–50.

Бреус С.В.

*д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна*

Степенко А.Ю.

*аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна*

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Людина в сучасних умовах виступає у якості учасника економічного процесу, його рушійною силою та детермінантою глобального економічного розвитку. При цьому нівелювання або недооцінка потенціалу людського капіталу впливає на рівень життя

населення й призводить до посилення впливу гальмівних чинників економічного прогресу, уповільнення економічного зростання та зниження стійкості розвитку компаній, промисловості, регіонів та держави в цілому. У цьому контексті людські ресурси є динамічним та потужним активом компанії, визнання цінності якого може сприяти прогресу у досягненні місії компанії у разі ефективного його використання й суттєвий деструктивний вплив у протилежному випадку. Й загалом економічна ефективність компанії, у яких якість обслуговування споживачів справляє визначальний вплив на можливість її існування має прямий зв'язок з рівнем мотивації та залученості працівників й детермінується значним чином рівнем корпоративної культури.

Корпоративна культура як різновид організаційної культури є складним явищем, результатом синтезу складових матеріального та духовного світу й одночасно багатофункціональною системою, основними елементами якої є:

- система та стилі лідерства;
- види конфліктів та методи їх розв'язання;
- система комунікації;
- становище індивіда в організації;
- прийнята символіка (гасла, організаційні табу, ритуали) [1].

Зважаючи на те, що роль організаційної культури у структурі компанії має біполярний характер, вона досить жорстко обмежена векторами розвитку. Перший з них виокремлює погляди на організаційну культуру як одну з підсистем, що являє собою сукупність бізнес-процесів наряду з адміністративною, технологічною, комунікативною та іншими підсистемами й виконує функції «адаптації організації до навколишнього середовища» та «ідентифікації» працівників, за другим – погляди на культуру як віддзеркалення сутності компанії. Апологети описують ефективність організаційної культури не в конкретних (матеріальних, економічних тощо) категоріях, а у когнітивно-експресивних – через призму сприйняття: емоції, настрої, впізнавання, асоціації тощо [2].

В сучасних умовах вона є складовою новітньої парадигми менеджменту, унікальним та багатогранним явищем. Зважаючи на її дуалістичну природу організаційна культура одночасно забезпечує як стабільність організації (при виконанні ролі сполучного розчину, що зміцнює її цілісність та злагодженість завдяки прихильності чіткій системі узгоджених цінностей у компанії), так і адаптивність, що проявляється у наборі принципів, якими керуються при розробленні стратегій та заходів протидії непередбачуваним обставинам [3] непереборної сили.

Існування позитивної та здорової культури організацій базується на основних принципах, які детермінують її основні характеристики [4]:

- турбота про колег, інтерес до них та підтримка відповідальності за них як за друзів;
- підтримка один одного, включно з проявом доброти та співчуття за потреби;
- уникнення звинувачення й можливість пробачати помилки;
- надихання один одного на роботі;
- підкреслення значущості роботи;
- ставлення один до одного з повагою, вдячністю, довірою, чесністю тощо.

Згідно з гіпотезою про існування послідовності дій керівництва організації для досягнення максимальної ефективності, виокремлюють такі основні принципи [4]:

1. Сприяти соціальним зв'язкам. Емпіричні досліджень підтверджують, що позитивні соціальні зв'язки на роботі призводять до підвищення продуктивності праці. Зокрема, люди рідше хворіють, швидше одужують, менше страждають від депресії, швидше навчаються, краще справляються зі стресом та дискомфортом, продуктивність ї праці зростає.

2. Проявляти емпатію. Дослідження роботи людського мозку показало, що коли працівники згадували керівника, який був неемпатичним для них, відбувалось підвищення активності областей мозку, пов'язаних з негативними емоціями стосовно нього. І протилежний ефект був, коли вони згадували емпатичного керівника.

3. Виходити за межі стилю управління, щоб надати допомогу підлеглим за незвичних обставин. До керівника, який докладає зусиль для цього, команда стає більш прихильною та лояльнішою. Як наслідок, підвищується продуктивність праці команди навіть щодо тих завдань, які відсутні у посадових інструкціях, щоб бути корисною та ефективною й таким чином створюється самопідтримувальний цикл. Його характерною ознакою є підвищення рівня залученості працівників до виконання професійних обов'язків унаслідок довіри до керівників, продуктивності праці й це також підвищує у їх уяві рівень професіоналізму керівників.

4. Заохочувати людей до ефективних комунікацій з керівництвом. Працівники почуваються у більшій безпеці, не у страху. За результатами дослідження Едмондсон Е. з Гарварду щодо психологічної безпеки – культура безпеки, коли керівники інклюзивні, скромні та заохочують співробітників висловлюватися про думки, почуття тощо чи просити керівника про допомогу, підвищує рівень знань, умінь, навичок та продуктивність праці [4]. Замість створення культури страху, відчуття безпеки на робочому місці допомагає заохочувати дух експериментування, що може бути критичним для створення та впровадження інновацій.

У сучасних успішних та конкурентоспроможних організаціях замість традиційних методів управління, таких як керівні вказівки, акцент робиться на формуванні унікальної організаційної культури. Ця культура базується на певному наборі цінностей, включно з відданістю стандартам якості та обслуговування, орієнтацією на інтереси споживачів, а також цінні практичні нововведення. Сучасний працівник має розуміти та приймати організаційну культуру й дотримуватись встановлених норм поведінки в компанії. Водночас успішний досвід керівників свідчить, що управлінська культура повинна постійно розвиватися й відповідати стратегії організації з урахуванням її особливостей та динаміки змін зовнішнього середовища.

З урахуванням наведеного слід зазначити, що культура організації є важливою складовою управлінської культури. Задля її формування та підтримання на належному рівні важливо й доцільно впроваджувати сучасні інноваційні підходи до формування культури компанії, що базуються не лише на класичних моделях побудови організаційних систем підприємства, а й враховують розглянуті принципи. Це дозволить підвищити рівень залученості керівництва, працівників, розвитку кадрового потенціалу на засадах адаптивності та ідентифікації працівників за рівнем корисності для компанії. Важливим є розроблення та реалізація заходів щодо залучення керівників підприємств, що сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників та зниженню рівня плинності кадрів. Безпосередня участь та прийнятний рівень задоволеності працівників підвищує рівень їх сприйнятливості до нових ідей, готовності та здатності до підтримки й реалізації інновацій за напрямками діяльності підприємств сфери послуг.

Список літератури

1. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 42–46.
2. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
3. Крупський О. П., Максимчук О. С. Формування організаційної культури підприємств сфери послуг: інноваційний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4 (1). С. 85-92.
4. Seppala E., Cameron K. Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. HBR, December 01, 2015.

Вараксіна О.В.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Семергей Л.М.

*здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Лисенко Л.В.

*здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Очевидно, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти продукцію або надавати послуги, які мають вищу цінність для споживачів у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Вона визначає позицію суб'єкта господарювання на ринку та його здатність до довгострокового функціонування та розвитку. Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції та послуг; цінова політика; інноваційність; репутація бренду; ефективність маркетингово-збутової діяльності; обслуговування споживачів; логістика та канали дистрибуції тощо.

У сучасних динамічних бізнес-умовах, коли конкуренція є жорсткою, саме маркетингово-збутова діяльність стає ключовим інструментом формування та підтримки конкурентоспроможності. У свою чергу, ключовими аспектами впливу маркетингово-збутової діяльності на конкурентні переваги підприємства, є [2; 3; 4]:

1) формування унікальної торгової пропозиції. Один із головних аспектів маркетингу – це створення чітко окресленої цінності для споживача. Через комплекс маркетингу (продукт, ціна, розподіл, просування) підприємство може донести унікальні переваги своєї пропозиції до цільової аудиторії. Саме так створюється унікальна торгова пропозиція, що вирізняє продукцію серед аналогічних;

2) орієнтація на споживача. Маркетингові дослідження дозволяють глибше зрозуміти потреби та поведінку споживачів. Завдяки цьому підприємство може адаптувати свої продукти і послуги відповідно до очікувань ринку, що зміцнює лояльність споживачів і підвищує їхню задоволеність;

3) оптимізація цінової політики. Ціноутворення – один із найважливіших важелів конкурентної боротьби. Через результативну цінову стратегію підприємство може зайняти відповідну нішу та ефективно конкурувати;

4) побудова ефективних каналів збуту. Збутова діяльність охоплює вибір та управління каналами розподілу продукції. Наявність добре розвинутої збутової мережі дозволяє забезпечити наявність товару в потрібному місці, в потрібний час і за прийнятною ціною. Це істотно впливає на зручність для споживача й підвищує шанси на покупку;

5) просування та комунікації. Завдяки сучасним інструментам комунікації (реклама, PR, digital-маркетинг, соціальні мережі) підприємство може ефективно донести свої повідомлення до цільової аудиторії. Це дозволяє не лише інформувати, а й формувати лояльність, позитивний імідж і брендову довіру;

б) післяпродажне обслуговування та сервіс. Якісне обслуговування споживачів після продажу (гарантії, повернення) є важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки сприяє утриманню клієнтів та повторним покупкам.

Відтак, інтеграція маркетингових стратегій із загальною бізнес-стратегією – ключ до довгострокової конкурентоспроможності. Водночас, при формуванні корпоративних стратегій варто враховувати фактор воєнного стану. В умовах повномасштабного вторгнення підприємства стикаються з надзвичайними викликами, що впливають як на внутрішні бізнес-процеси, так і на поведінку споживачів. У цих умовах маркетинг і збут мають адаптуватися до нової реальності – обмеженого попиту, змінених логістичних маршрутів, підвищеного ризику, нестабільної купівельної спроможності та соціальної напруги. Першочерговими заходами щодо стабілізації функціонування підприємства стануть [1; 4; 5]:

- врахування змін у споживчій поведінці – зниження купівельної спроможності та зростання чутливості до цін; зміщення фокусу з брендовості на базові потреби (цінність-ціна); високий попит на товари першої необхідності, безпеку, надійність та швидке обслуговування; зростання значення гуманітарних, соціальних та волонтерських ініціатив бізнесу;

- адаптація маркетингових стратегій – гнучкість та реактивність у комунікаціях: оперативне інформування споживачів про зміни графіків роботи, затримки, обмеження; фокус на емоційний зв'язок із клієнтами, емпатія, підтримка; замість агресивного просування – «м'який маркетинг», що показує соціальну відповідальність підприємства; переорієнтація на цифрові канали: онлайн-продажі, соціальні мережі, месенджери;

- зміни у збутовій діяльності – пошук альтернативних логістичних шляхів через пошкоджену інфраструктуру; активне використання партнерських мереж, спільних доставок і логістичних платформ; впровадження дистанційного продажу та самообслуговування (боти, мобільні додатки, автоматизовані сервіси); часткова або повна перебудова логістичних ланцюгів відповідно до безпекових умов;

- управління ризиками та нестабільністю – постійне моніторингове планування: оперативна аналітика попиту, запасів, ринкових трендів; зниження залежності від одного каналу збуту або постачальника; наголос на локалізації: продаж на безпечних територіях або через надійних місцевих партнерів;

- відповідальність і репутація – у часи кризи репутація бренду може стати найважливішим активом; підприємства, які демонструють турботу про працівників, клієнтів і суспільство, здобувають довіру, яка зберігається і після завершення кризи. Приклади дій: надання знижок військовим, гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ, стабільність працевлаштування.

Таким чином, зрозуміло, що маркетингово-збутова діяльність прямо впливає на формування конкурентних переваг підприємства за сучасних умов. Вона забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації та дозволяє ефективно позиціонувати продукцію.

Список літератури

1. Вараксіна О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Барабаш К. Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.
2. Вараксіна О. В., Малащенко А. С. Створення стійких конкурентних переваг: підходи до управління в умовах економічних криз. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 квітня 2024 р.; у 2 т. ; відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. 632 с. С. 46-48. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ef4f6e8-5edc-4de5-bd20-475c9ac0544a/content>.

3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
4. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В., Дереза В.В., Михайлик А. А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>
5. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. pp. 253-265. URL: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613>.

Воронько-Невіднича Т.В.

д. е. н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні кардинально змінив умови функціонування аграрних підприємств, висуваючи нові вимоги до системи стратегічного управління. В таких умовах основна увага приділяється адаптивності, ризик-менеджменту та довгостроковій стабільності при обмежених ресурсах.

Відповідно, фокус уваги при забезпеченні стратегічного управління в умовах війни, полягає в [1; 2; 5]:

- орієнтації на антикризове планування. Підприємства вимушені розробляти одночасно кілька сценаріїв розвитку подій – від оптимістичних до критичних. Планування повинно включати дії у випадку бойових дій, евакуації персоналу, втрати урожаю, блокування логістики тощо;

- гнучке управління ресурсами. Внаслідок дефіциту техніки, пального, засобів захисту рослин, добрив важливо оптимізувати їх використання. Суб'єкти господарювання змушені переходити на менш затратні моделі обробітку ґрунту, скорочувати площі або змінювати культури на менш вибагливі;

- активне використання цифрових технологій. Умови війни пришвидшили цифрову трансформацію: дистанційне управління, агрогеоінформаційні системи, дрони, онлайн-моніторинг полів – усе це стало частиною стратегічного інструментарію;

- диверсифікація ризиків і каналів збуту. Агроформування прагнуть зменшити залежність від окремих ринків збуту, логістичних шляхів або партнерів. Зростає роль локального ринку та кооперації з іншими гравцями ринку, процеси глокалізації;

- фокус на безпеку та збереження персоналу. Забезпечення фізичної безпеки працівників, створення умов для психологічної стійкості та підтримки кадрів стало ключовим елементом управління;

- залучення міжнародної підтримки. Гранти, пільгове кредитування, гуманітарна допомога та участь у міжнародних програмах відновлення стали важливими джерелами забезпечення розвитку навіть в умовах нестабільності (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові аспекти стратегічного управління аграрними підприємствами за умов воєнного стану [2; 3; 4]

Аспекти	Особливості стратегічного управління в умовах війни
Стратегічне планування	Сценарне планування з урахуванням бойових дій, окупації, втрат урожаю, ризиків безпеки тощо
Ресурсне забезпечення	Обмежений доступ до ЗЗР, пального, добрив; акцент на ощадливе використання
Кадрове управління	Мобілізація працівників, психологічна підтримка персоналу, збереження ключових фахівців
Логістика та збут	Пошук альтернативних маршрутів, вихід на локальні та європейські ринки; глокалізація
Фінансовий менеджмент	Дефіцит обігових коштів, потреба в грантах, кредитах, участь у програмах підтримки
Інновації та технології	Активне впровадження дронів, агроГІС-систем, віддаленого моніторингу
Управління ризиками	Постійний моніторинг безпекової ситуації, страхування, план дій на випадок надзвичайних подій
Комунікація з владою та донорами	Отримання допомоги, інформаційна підтримка, участь у програмах USAID, ЄС, ФАО тощо

За умов воєнного стану стратегічне управління аграрним підприємством – це не лише про довгострокову ефективність, а й про здатність виживати, зберігати потенціал, адаптуватися до постійних змін і швидко відновлюватися. Сучасний агросектор в Україні перетворюється на мобільну, високотехнологічну систему, яка повинна не тільки реагувати на виклики, а й формувати нові вектори розвитку національної економіки в майбутньому.

Проаналізовані ключові аспекти стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану свідчать про необхідність комплексного, гнучкого та адаптивного підходу до управлінських рішень. Сучасний аграрний сектор економіки змушений працювати в умовах постійної невизначеності, дефіциту ресурсів та високих ризиків, що потребує переосмислення традиційних управлінських моделей. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню безпеки персоналу, оптимізації ресурсного потенціалу, впровадженню цифрових технологій та антикризовому плануванню. Водночас важливим є активне залучення зовнішньої підтримки – як фінансової, так і технічної – від держави та міжнародних партнерів тощо.

Тож, стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах війни – це не лише боротьба за виживання, а й формування передумов для майбутнього сталого розвитку аграрного сектору України.

Список літератури

1. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12.
2. Воронько-Невіднича Т., Бурий Є. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24._topic_-Tetiana-Voronko-Nevidnycha-Yevhen-Buryi-152-158.pdf
3. Воронько-Невіднича Т. В., Облап Д. С. Основні тенденції, які сприяють розвитку стратегічного управління в Україні. *Perspectives of science and education*. The 12th

International youth conference. SLOVO\WORD, New York, USA. 2019. 650 p. P. 587–595.
URL: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/35804/1/NEW_YORK_27092019.pdf

4. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52). С. 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214/>
5. Лупенко Ю., Радіонов Ю. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2024. № 67. 10 (755). С. 45-65. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.045>.

Грабовська І.В.

старший викладач

кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

Сучасні економічні реалії зумовлюють необхідність переосмислення підходів до антикризового управління, актуалізуючи наукову дискусію щодо формування ефективних механізмів протидії кризовим явищам. Ускладнення макроекономічної ситуації потребує впровадження адаптивних та своєчасних антикризових управлінських рішень, що сприяють забезпеченню фінансової стійкості підприємств, зміцненню їх конкурентних позицій та мінімізації негативних наслідків фінансово-економічної кризи.

Криза – об'єктивне явище у соціально-економічній системі. Кризам піддаються всі рівні економіки, у тому числі й мікроекономічний. Це уявлення узгоджується з розумінням того, що в основі функціонування та розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно керувати нею може виражатися у прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємозалежних ситуацій, що підвищують складність та ризик управління. Традиційні методи управління, що застосовуються в звичайних умовах, стають неефективними. У таких ситуаціях важливим елементом управління стає комплекс стратегій та управлінських рішень, спрямованих на подолання негативного впливу невизначеності та змін у зовнішньому середовищі [1, с. 339]. Неможливість безкризового функціонування підприємства викликає необхідність приділити особливу увагу антикризовому управлінню підприємством, до системи якого входять діагностика кризи, її прогнозування, визначення причин її виникнення та розробка заходів щодо її нейтралізації. Воно суттєво відрізняється від звичайного фінансового управління і враховує специфіку кризових ситуацій, що пов'язана зі значними змінами в діяльності підприємства та непередбачуваністю ситуації. При цьому можливе віддалення кризи та її профілактика, стабілізація кризи, переростання однієї в іншу, вихід із кризи, яка не виключає її як з сьогодення, так і з майбутнього.

З огляду на це, антикризове управління є особливою управлінською діяльністю, яка в сучасних умовах гострої макроекономічної нестабільності середовища для суб'єктів господарювання набуває найзначнішу роль. Головне завдання полягає в тому, щоб організації змогли успішно адаптуватися до перехідного періоду у розвитку економічної системи, знайти такі методи, форми та засоби прийняття рішень, які б максимально орієнтували на шлях виживання у кризовому середовищі. Безумовно вірним є системний підхід до антикризового управління та його розгляд у контексті комплексності заходів,

починаючи від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання. У зв'язку з цим для більшості вітчизняних підприємств є актуальною розробка змісту та сучасних методів системної організації антикризового процесу, що дозволяють концентрувати ресурси та резерви на вирішенні ключових проблем економіки підприємства при впровадженні ефективного організаційного механізму антикризового управління, здатного знизити ризики впливу мінливого середовища і забезпечити вчасне виявлення та подолання кризових явищ [4, с. 37].

Існують різні погляди на те, що таке криза. Вважається, що криза закладена в природі людини, пов'язана з її помилками, нерозумінням, незнанням, невірою або є наслідком негативних природних явищ. Точний переклад слова «криза» – «перелом». Тому crisis management – це управління саме найбільш кризовими, у сенсі «переломними» ситуаціями. Це технології створення переломних ситуацій, утримання контролю за ними – і, на виході, отримання прибутку. Предметом та об'єктом кризис-менеджменту є як природні, так і штучні кризи. У сучасних літературних джерелах наводиться така типологія криз та можливих сценаріїв їх розвитку: раптові кризи; криза, що з'являється (виникає); постійні (циклічні) кризи.

З позиції кризового управління (crisis management) криза на підприємстві – це і припинення нормального процесу, і непередбачена подія, що ставить під загрозу стабільність підприємства, і раптова серйозна подія, яка має потенціал щоб пошкодити або навіть зруйнувати репутацію компанії. Криза характеризується значним зниженням прибутковості, погіршенням фінансового стану, зниженням виробничої активності, втратою ринкової частки, порушенням бізнес-процесів та довіри зацікавлених сторін. Вона створює ситуацію, коли підприємство не може точно передбачити майбутні події та має обмежені ресурси для реагування на зміни. Криза потребує негайного та ефективного реагування з боку керівництва та співробітників підприємства, щоб мінімізувати збитки та відновити нормальне функціонування [3, с. 222].

За допомогою технологій кризис-менеджменту можна вирішити практично будь-яку соціально-економічну, політичну, фінансову, організаційну та інші задачу. Але за наявності трьох ресурсів та двох граничних умов. У кризис-менеджменті прийнято таке формулювання – будь-яке завдання можна вирішити, якщо є три ресурси і дві граничні умови:

Ресурс перший – достатній час вирішення завдання.

Ресурс другий – достатній обсяг повноважень кризис-менеджерів щодо вибору методів вирішення завдання.

Ресурс третій – достатні фінанси для вирішення завдання.

Перша гранична умова – жоден з ресурсів не повинен дорівнювати нулю. Друга гранична умова – нестача одного ресурсу поповнюється збільшенням двох інших; нестача двох ресурсів поповнюється збільшенням того, що залишилося.

Реалізації цих умов передбачає розробку корпоративної програми кризового реагування, в якій враховувалися б стратегічні цілі підприємства, а також включалися основні механізми управління в умовах поточної фінансової нестабільності, спричиненою різноманітним кризовим ситуаціям. Оскільки кризові явища неоднакові, механізми та інструменти управління кризою також можуть відрізнятися. Це різноманіття проявляється у системі та процесах управління, і особливо у механізмі управління.

Сучасна ситуація в Україні зобов'язує керівників різних підприємств та організацій щодня приймати ті чи інші управлінські рішення, тому для підвищення ефективності управління неспроможною організацією необхідний чіткий організаційний механізм. Під організаційним механізмом пропонується розуміти соціально-керовану систему, обумовлену економічними законами, наділену відповідними повноваженнями, ресурсами, що має певну структуру і дозволяє керувати колективами людей шляхом ухвалення антикризових управлінських рішень. Ефективність антикризового управління, як і будь-якої системи, залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може стати

засобом виміру ефективності управлінської системи в цілому [2, с. 87]. Для глибшого розуміння характеристик організації як системи та процесу її функціонування при реалізації антикризових програм необхідний методичний апарат, який би дозволив по можливості задіяти більше елементів організації як системи, що формується та реалізує свої цілі за допомогою впливу на неї факторів та різних змінних як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Практично організація управління – це система прийняття рішень, що є фундаментом, на якому можна досить повно аналізувати всю систему управління та забезпечувати оптимальні умови для прийняття управлінських рішень від збору вихідних даних, дослідження діючих організаційних процедур і схеми прийняття рішень до пошуку шляхів удосконалення системи управління – результату рішення. Для вирішення складних проблем, а антикризові рішення належать саме до таких, необхідний аналіз та оцінка виробничо-технічних та технологічних аспектів вирішення проблеми, активізація організаційних, фінансових, кадрових та інших напрямів аналітичної роботи організації (підприємства). Реорганізація системи управління підприємством в умовах нестабільного середовища також потребує проведення її попереднього аналізу, який складається з шести етапів.

На першому етапі вивчається існуюча система управління підрозділами, проводиться зіставлення цих підрозділів з функціями, викладеними у посадових інструкціях та положеннях про відповідні підрозділи, відділи. В результаті виявляється ступінь відповідності управлінської практики її моделі, виявляється проблема і, у разі потреби, здійснюється відповідне коригування. Другий етап у дослідженні організації управління передбачає розробку організаційних процедур прийняття управлінських рішень. В агрегованому вигляді його можна подати у вигляді наступного набору положень: фіксування та аналіз діючих організаційних процедур з метою виявлення їх наступності для системи, що розробляється; проектування організаційних процедур системи; нормування організаційних процедур. Третій етап – з'ясування взаємозв'язків між процедурами прийняття рішень та розробка функціональної блок-схеми прийняття рішень. Схема прийняття рішень має бути побудована для того, щоб обґрунтувати склад рішень, у підготовці яких приймає цей підрозділ. На четвертому етапі складається схема прийняття рішень конкретних підрозділів організації, у якій фіксуються рівні керівництва, схеми процедур прийняття рішень. Аналіз схеми ухвалення рішень передбачає перевірку результатів діяльності, що дозволяє судити про ефективність організації управління. Зокрема, важливо оцінити ефект від збільшення часового лагу між моментом виникнення проблемної ситуації, її ідентифікацією й моментом початку реалізації управлінських впливів по її вирішенню [2, с. 89]. Завдання п'ятого етапу діяльності полягає у проведенні логічного аналізу реальної схеми прийняття рішень. На даному етапі на основі формальної логіки та експертних оцінок передбачаються всі управлінські процедури, що виконуються у підрозділі, документація, яка необхідна для виконання кожної організаційної операції та зберігається на кожному рівні управління. Шостий етап – це безпосередня розробка документації, яка регламентує діяльність управлінського апарату окремого підрозділу підприємства.

Для розуміння механізмів антикризового управління необхідно як чітко розуміння, так і реалізація базових принципів організації антикризового управління підприємством. До основних принципів можна віднести такі: постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги; рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства; оперативне реагування на кризові явища, зокрема на ранніх стадіях; адекватність реагування на передкризові та кризові явища; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану; розробка превентивних антикризових заходів; вибір ефективних форм санації організації тощо.

При використанні представлених організаційно-методичних підходів стає можливим виконання порівняння та уніфікації окремих організаційних процедур, встановлених в організаціях, які перебувають у передкризовому та кризовому стані, що забезпечить

підвищення рівня організованості даних підприємств та компаній як відкритої соціально-економічної системи. Ця обставина видається дуже значущою у зв'язку з особливими вимогами до швидкості та обґрунтованості рішень у складних сучасних економічних умовах.

Список літератури

1. Дворник І. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 338–343. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-52>
2. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1 (52). С. 85–90. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-1_0-pages-85_90.pdf
3. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1 С. 220–225. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-30>
4. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. № 1. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2023_1_7

Джерелюк Ю.О.

*д. е. н., професор кафедри менеджменту,
маркетингу і туризму,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Новіцький М.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції та швидких технологічних змін стратегічна стійкість підприємства стає визначальним фактором його успішного функціонування. Стратегічна стійкість забезпечує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, ефективно використовувати ресурси та реалізувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління підприємством передбачає його стратегічну орієнтацію. Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, персонал якого має стратегічне мислення, застосовує систему стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [4].

Стратегічне управління підприємством передбачає формування та реалізацію довгострокових цілей і завдань, що забезпечують його конкурентоспроможність і стійкість у мінливому ринковому середовищі. Одним із ключових аспектів стратегічного управління є забезпечення стратегічної стійкості підприємств, що дозволяє ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, знижувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку. Стратегічна стійкість є важливою умовою ефективного функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі.

Стратегічна стійкість є інструментом стратегічного управління підприємством, за допомогою якого досягаються поставлені цілі шляхом вибору відповідних стратегій залежно від рівня нестабільності ринкового середовища для забезпечення довгострокового успіху підприємства [4]. Стратегічна стійкість є інструментом стратегічного управління підприємством, за допомогою якого забезпечується довгострокова конкурентоспроможність, адаптація до змін зовнішнього середовища та стійкий розвиток. Стратегічна стійкість дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку, зменшувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Завдяки стратегічній стійкості підприємство може не лише підтримувати свою життєздатність у кризових ситуаціях, а й розвивати інноваційні напрями, зміцнювати свої позиції на ринку та створювати довгострокову цінність для стейкхолдерів.

Дослідженню забезпечення стійкості та стратегічної стійкості присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних учених з теорії управління, які довели доречність розгляду стійкості підприємства в стратегічному контексті, надали цілий ряд тлумачень поняття стратегічної стійкості, визначили сукупність критеріїв та складових, навели показники та методи оцінювання стратегічної стійкості. Але досі немає єдиного загальноприйнятого визначення «стратегічної стійкості» та, незважаючи на значну кількість виконаних досліджень щодо теоретичних аспектів стратегічної стійкості підприємства, не приділено достатньої уваги розгляду стратегічної стійкості з погляду управління.

Різноманіття наявних підходів залежить від факторів, які, на думку вчених, найбільше впливають на стратегічну стійкість підприємства. В більшості наукових досліджень єдиною ознакою поняття стратегічної стійкості визнається здатність підприємства зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу в умовах змінного середовища. У загальному сенсі під стратегічною стійкістю науковці розуміють здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища [1–4].

Мохоцько Г. А. зазначає, що стратегічна стійкість підприємства – це здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток [4]. Таке визначення сутності поняття «стратегічна стійкість підприємств», на думку науковця, дає змогу врахувати здатність адаптації підприємства до умов реального соціально-економічного середовища в системі стратегічного управління підприємством.

Дуброва О. С. обґрунтовує, що стратегічна стійкість – це характеристика діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів [2].

На думку Маслак О. І., саме стратегічна стійкість найбільш точно розкриває функції та завдання підприємства щодо протидії негативним факторам ринкового середовища та забезпеченні подальшого ефективного функціонування [3].

У загальному сенсі під стратегічною стійкістю переважна більшість науковців розуміють здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища. Як випливає з цього визначення, сфера дії стратегічної стійкості – підсистема стратегічного управління організацією, і стратегічна стійкість характеризує своєчасність оновлення стратегії. Звичайно ми погоджуємося, що забезпечення стратегічної стійкості є ключовим завданням стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству уникати кризових ситуацій та використовувати можливості для подальшого зростання.

Місце стратегічної стійкості у системі стратегічного управління підприємством наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Місце стратегічної стійкості у системі стратегічного управління підприємством

Характеристика	Стратегічна стійкість	Стратегічне управління
Сутність поняття	Стратегічна стійкість – це здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища	Стратегічне управління – це процес розробки стратегій діяльності підприємства, що здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії підприємства
Формулювання стратегічних цілей	Визначення цілей стратегічної стійкості на підставі стратегічних цілей підприємства	Формування системи стратегічних цілей підприємства
Мета	Розвивати та зберігати протягом тривалого терміну конкурентні переваги на ринку	Розробка стратегії діяльності підприємства на майбутній період та вдосконалення діяльності підприємства
Орієнтація	Спрямована на збереження та зміцнення позицій підприємства у довгостроковій перспективі.	Зосереджено на активному формуванні майбутнього розвитку підприємства
Проблеми, які підлягають вирішенню	Інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства	Забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища

Джерело: удосконалено авторами з урахуванням [1; 4]

Отже, стратегічна стійкість займає ключове місце в системі стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає його здатність зберігати конкурентоспроможність та ефективність у довгостроковій перспективі:

- Стратегічна стійкість є одним із основних компонентів стратегічного управління, адже будь-яка стратегія повинна враховувати можливі загрози, нестабільність ринкової ситуації та необхідність адаптації до змін.

- Інструмент досягнення стратегічних цілей. Підприємство може досягти довгострокових цілей лише за умови забезпечення стійкості в умовах конкуренції. Стратегічна стійкість допомагає підтримувати баланс між розвитком і збереженням стійкості.

- Фактор конкурентних переваг. Стійке підприємство має більше шансів залишатися прибутковим і конкурентоспроможним, оскільки воно здатне швидко адаптуватися до змін, зменшувати ризики та використовувати нові можливості ринку.

- Основний критерій оцінки ефективності стратегічного управління. Оцінка стратегічного управління включає аналіз рівня стратегічної стійкості підприємства, його фінансового стану, інноваційного розвитку та здатності до адаптації.

Процес стратегічного управління включає декілька змістовних етапів, кожен з етапів містить ключові компоненти забезпечення стратегічної стійкості:

- формулювання місії та стратегічних цілей – врахування майбутніх викликів і розробка механізмів забезпечення стійкості;

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – оцінка факторів, що впливають на рівень стратегічної стійкості підприємства;

- вибір стратегії розвитку – визначення напрямків, які забезпечать стабільність і адаптацію до змін ринкового середовища;

- реалізація стратегії – управління ресурсами та ризиками для збереження стратегічної стійкості підприємства;
- контроль і коригування – оцінка ефективності стратегічного управління через показники стратегічної стійкості підприємства.

Таким чином, забезпечення стратегічної стійкості підприємств є важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до змін ринкового середовища. Використання сучасних методів оцінки та механізмів забезпечення стійкості сприяє довгостроковому розвитку підприємств, їхньому ефективному функціонуванню та реалізації стратегічних цілей. Стратегічна стійкість є одним із ключових результатів стратегічного управління підприємство. У той час як стратегічне управління визначає загальний вектор розвитку підприємства, стратегічна стійкість забезпечує збереження та зміцнення позицій підприємства у довгостроковій перспективі. Ефективне управління стратегічною стійкістю є невід'ємною частиною успішного стратегічного управління підприємством.

Список літератури

1. Заборовець К. Г. Розбудова архітектури бізнес-процесів як передумова забезпечення стратегічної стійкості підприємства. *Znanstvena misel journal*. 2020. № 42. С. 12–18. URL: <https://zm-journal.org/wp-content/uploads/2020/10/Znanstvena-misel-journal-%E2%84%9642-2020-VOL.2.pdf>
2. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1. № 1. С. 15-19.
3. Маслак О. І. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2002>
4. Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах нестабільного ринкового середовища : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2010. 215 с.

Ковтун Н.С.

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕД,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Багров К.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту ЗЕД,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Ігнатов М.Ю.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту ЗЕД,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні кризові явища в Україні, такі як економічна нестабільність, соціальні виклики пандемія та військові дії, суттєво впливають на ринок праці. Це призводить до скорочення робочих місць, трудової міграції та психологічного навантаження на персонал. У таких

умовах традиційні методи мотивації часто виявляються неефективними, що вимагає розробки нових підходів до управління кадрами. Тому питання створення ефективної системи мотивації, адаптованої до сучасних умов, що дозволить зберегти ключових працівників, підвищити їх продуктивність і забезпечити стабільність підприємств, є достатньо актуальним, як серед наукової спільноти, так і серед менеджерів-практиків.

Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності внесли такі зарубіжні вчені, як: Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеелланд, В. Врум, Д. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Серед українських вчених, які займалися дослідженням мотиваційної діяльності, можна виділити таких, як: А.М. Колот, Т.М. Максименко, В.В. Співак та багатьох ін. Питанням мотивації персоналу в умовах кризи і воєнного стану присвятили свої роботи Н.І. Горбаль, О.Г. Середа, Н.М. Швець, Г.М. Мутерко, І.О. Цимбалюк та інші талановиті українські вчені.

Мотивація персоналу визначається як процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення особистих і організаційних цілей, базується на потребах, інтересах та очікуваннях працівників.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості співробітників та конкурентоспроможність організації.

Не зважаючи на те, що на сьогоднішній день існує понад 300 теорій мотивації, досі не визначено найуніверсальніший її метод. Кожен керівник особисто формує свій власний ефективний механізм мотивації, що ґрунтується на комплексному підході, враховуючи інтереси працівників і потреби організації, в умовах викликів сьогодення.

Сучасний стан мотивації персоналу в Україні визначається комплексом факторів, серед яких ключовими можна виділити: економічна нестабільність, військові дії, міграція кваліфікованих кадрів та загальна невизначеність ринку праці.

У кризових умовах стратегія управління розвитком кадрів повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Одним із ключових аспектів є збереження та ефективне використання людського капіталу, що залишається основним ресурсом організацій.

Згідно з опитуванням, проведеним серед українських компаній, лише 35% працівників вважають систему мотивації на своєму підприємстві ефективною, тоді як 47% зазначають, що їхня заробітна плата не відповідає рівню інфляції та вартості життя [1].

Аналіз галузевих показників демонструє, що найбільше проблем із мотивацією персоналу спостерігається у сфері виробництва та будівництва, де заробітна плата знизилася на 15-20%, тоді як в ІТ-секторі та фінансовій сфері мотиваційні програми продовжують працювати ефективно. Таким чином, існує значна різниця між секторами, що вимагає диференційованого підходу до управління персоналом.

Важливим завданням для українських компаній є розробка комплексної системи мотивації, яка враховуватиме фінансові обмеження, але водночас забезпечуватиме високу залученість працівників через нематеріальні стимули та ефективні програми розвитку.

Згідно досліджень до додаткових (виключаючи заробітну плату) преференцій, що пропонують роботодавці в Україні у 2024-2025 роках відносять [2]:

- бонуси і премії;
- можливість безкоштовного і безвідпривного навчання;
- регулярний перегляд зарплат;
- знижки для співробітників;
- корпоративні заходи;
- медичні страхування;
- офіс з генератором та ін.

Як вже було зазначено, підприємства в умовах воєнного стану намагаються формувати адаптивні мотиваційні заходи у відповідності до зміни потреб та мотивів працівників.

Деякий досвід окремих підприємств, що вже на практиці показав свою дієвість розглянемо у таблиці 1.

Таблиця 1. Досвід мотивації сучасних організацій у воєнний час

«Сільпо-ФУД»	- ретельна увага до безпеки працівників і гостей (облаштування відповідних зон, з безперебійним інтернетом та генераторами); - незламні офіси (робочі місця з безперебійним енергоживленням) - можливість регулювання власного графіку роботи та додаткових змін (чат-бот «Біржа змін»); - можливість проходження навчання в зручний час (навчальна платформа «Шлях перевершника»); - наявність додаткового соціального пакету (медичне страхування, страхування життя, спортзал та мовні курси, гнучка система знижок для працівників); - внутрішня програма підтримки «Рука допомоги» тощо.
«Нова пошта»	- у відділеннях та поряд з нами створенні безпечні зони, облаштуванні укриття; - з системи мотивації співробітників було видалено показники, на які впливають втрати робочого часу під час тривоги; - за для забезпечення ментального здоров'я створено психологічний клубу «Я поряд»; - реалізовано проєкт «Доставка гарних новин» для співробітників (для номінованого працівника «доставляється» приємний сюрприз, емоція тощо); - реалізовано внутрішній волонтерський проєкт для підтримки підрозділів ЗСУ, у яких служать працівники Нової пошти («Свої для своїх»); - створення різноманітних клубів за інтересами тощо.
«МакДональдз»	- за період призупинення роботи ресторану, компанія виплачувала в повному розмірі зарплату та допомагала працевлаштуватися тим працівникам, які були змушені виїхати з країни; - зберігає середній щомісячний заробіток за мобілізованими співробітниками; - запустила програму додаткових відпусток для волонтерства й запровадила додаткові дні відпустки на народження дитини або реєстрацію шлюбу; - впровадила безкоштовні сесії з професійними психологами на платформі Hederu; - з січні 2025-го року компанія вже підняла заробітну плату для співробітників ресторанів у середньому на 15% і розширила програму підтримки для працівників, які постраждали від війни, та сімей загиблих співробітників; - забезпечує вільний доступ до електронних курсів, відео-уроків, посібників, інструкцій (навчальні платформи Campus та Fred) та ін.
«SoftServe»	- впровадження нових типів відсутності на робочому місці (якщо член команди не може працювати через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики, він має скористатися оплачуваним Emergency Leave); - програма підтримки співробітників, що боронять країну (Military Leave та Defense Leave); - наявність гарячої лінії;

Продовження табл. 1

«SoftServe»	- можливість отримати психологічну консультацію; - опція “замороження” зарплати тощо.
«Київстар»	- надає можливість гібридної або віддаленої співпраці та роботи з-за кордону; - облаштовує зручні сучасні місця для комфортної роботи в офісі; - організовує програми з розвитку лідерів; - турбується про фізичну безпеку та психоемоційний стан людей, підтримує команду; - програма підтримки співробітників, що служать у ЗСУ, яка передбачає збереження робочих місць та виплат у розмірі середньомісячного доходу; - впроваджує зручні інструменти для проведення опитувань персоналу тощо.

Складена авторами на основі річних звітів вищезазначених компаній

Отже, все більше фокус механізму мотивації персоналу спрямовується на адаптивні методи, такі як нематеріальні стимули (гнучкий графік, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень), забезпечення безпеки на робочих місцях та психологічна підтримка працівників. Врахування цих факторів, а також суттєвих змін у пріоритетах працівників дозволить керівникам підтримувати продуктивність, а відповідно і лояльність працівників.

Список літератури

1. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія “Проблеми економіки та управління”*. 2023. № 1. С. 107-121. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>
2. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104-109. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
3. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 17.04.2025).

Козловська С.Г.

*к. т. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси, Україна*

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

У сучасному світі управлінська діяльність все частіше здійснюється в умовах невизначеності, швидких змін, багатозначності та нестабільності. Епоха VUCA (Volatility – нестабільність, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність) стала новою управлінською реальністю, яка змінила підходи до ведення бізнесу, прийняття рішень і навіть бачення ролі менеджера в організації [1]. Відповідно, змінюється і культура управління – не лише як набір стандартів і процедур, а як система

цінностей, ритуалів, моделей поведінки й комунікації, яка визначає стиль керівництва в новій реальності.

Культура управління – це сукупність підходів, принципів, норм і цінностей, що регулюють управлінську діяльність в організації. Вона проявляється у стилі прийняття рішень, способах комунікації, формуванні взаємин у команді, стилях лідерства, моделі зворотного зв'язку та в тому, як організація реагує на зміни, конфлікти й виклики [2].

У стабільних умовах організації можуть покладатися на усталені процеси та формалізовану ієрархію. Однак у світі постійних змін ефективною виявляється лише та управлінська культура, яка є гнучкою, емпатійною, інноваційною та підтримує адаптивне лідерство.

Сьогодні менеджери працюють в умовах, коли:

- рішення потрібно ухвалювати швидко, часто за неповної інформації;
- ризики не піддаються точному прогнозуванню;
- зовнішнє середовище (економічне, політичне, соціальне) постійно змінюється;
- поведінка споживачів, партнерів і навіть власних працівників стає все менш передбачуваною;
- цифрова трансформація змінює логіку роботи й структуру команд.

У цих умовах традиційна культура управління – з акцентом на контроль, стабільність і чіткі регламенти – виявляється малоефективною. Вона не встигає адаптуватися до змін і починає «гальмувати» розвиток компанії.

Одним із ключових елементів управлінської культури менеджера виступає його емоційний інтелект, рівень розвитку якого визначає здатність усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших, керувати емоційними реакціями, інтерпретувати невербальні сигнали у спілкуванні, зберігати самоконтроль і будувати ефективні міжособистісні взаємини в команді.

Менеджер у новій управлінській реальності стикається з низкою специфічних викликів:

1. Втрата передбачуваності. Не можна покладатися лише на планування. Потрібно навчитися швидко переорієнтовуватись, працювати з гіпотезами та сценаріями.
2. Зміна ціннісних орієнтирів працівників. Співробітники все більше орієнтовані на гнучкість, емоційний комфорт, баланс між життям і роботою. Ієрархія поступається місцем партнерству.
3. Інформаційне перенасичення. Менеджер має вміти фільтрувати дані, приймати рішення на основі критичного мислення та довіри до команди.
4. Зростання значення soft skills. Особистісна культура управління виходить на перший план: емоційний інтелект, гнучкість мислення, комунікабельність, здатність надихати.
5. Управління гібридними командами. Необхідно будувати культуру довіри, автономії та взаємної відповідальності, навіть коли команда розкидана у різних містах і часових поясах.

Щоб ефективно функціонувати в умовах невизначеності, управлінська культура має набути таких рис:

- прозорість – відкритість до нових ідей, чесна комунікація, спільне бачення цілей;
- адаптивність – готовність переглядати підходи, помилятися і вчитися на цьому;
- психологічна безпека – працівники мають право говорити правду, ділитися сумнівами, експериментувати;
- інноваційність – підтримка новаторських рішень і нестандартного мислення;
- клієнтоцентричність – фокус не на внутрішній бюрократії, а на потребах клієнта і якості сервісу;
- управління через цінності – не накази й інструкції, а спільні переконання стають основою поведінки.

Менеджер – це не лише виконавець стратегій, а творець культури. Від його поведінки, стилю взаємодії, емоційного фону, який він створює, залежить, чи буде культура гнучкою і готовою до змін, чи залишиться архаїчною і неповоротною.

Менеджер у сучасних умовах має:

- бути провідником змін, а не лише адміністратором;
- підтримувати навчання і розвиток, створювати середовище, в якому помилки – це досвід, а не провал;
- формувати спільноту, а не просто керувати персоналом;
- бути лідером із довірою, а не просто «контролером».

Високий рівень управлінської культури менеджера проявляється у впровадженні демократичного стилю керівництва, підтриманні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, ефективній комунікації, стимулюванні професійного та особистісного зростання працівників. Він також включає задоволення підлеглих своєю працею, колегіальність в ухваленні управлінських рішень, активне впровадження інновацій відповідно до викликів сучасності, застосування новітніх управлінських технологій і здатність керівника формувати та реалізовувати стратегію розвитку організації [3].

В умовах невизначеності культура управління стає не менш важливою за стратегію чи технології. Це внутрішній компас організації, який дозволяє їй зберігати цілісність, гнучко реагувати на зміни, підтримувати мотивацію працівників та ефективно досягати результатів.

Менеджер нового покоління – це не просто виконавець, а архітектор культури, який формує середовище, здатне витримати турбулентність часу. Саме така управлінська культура – гнучка, заснована на довірі, прозорості та цінностях – стане основою стійкості й розвитку організацій у XXI столітті.

Список літератури

1. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Випуск 18. С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Культура управління : монографія / Садковий В. П., Назаров О. О., Домбровська С. М., Крутий О. М., Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с. URL: <https://surl.li/yilzob> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Медвідь В. Підвищення рівня управлінської культури керівників ПТНЗ на засадах цільового управління. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/9.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

Коляда Т.А.

к. ю. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу

та забезпечення якості у фармації,

Національний фармацевтичний університет,

м. Харків, Україна

МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ВИРІШАЛЬНИМ МОМЕНТОМ: КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Управлінська діяльність у XXI столітті все частіше зіштовхується з феноменом непередбачуваності, коли традиційні інструменти стратегічного планування виявляються недостатніми для ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища. У цьому

контексті актуалізується потреба в новому управлінському підході, здатному фокусувати увагу не на загальному плані дій, а на вирішальних моментах, які потребують миттєвого, але усвідомленого реагування.

Однією з перспективних концепцій у цьому напрямку є кайрос-менеджмент.

Кайрос-менеджмент – це сучасна управлінська концепція, яка зосереджується на виявленні, оцінці та ефективному використанні вирішальних моментів у діяльності організації або лідера. Концепція ґрунтується на давньогрецькому понятті «кайрос», що означає «вдалий», «рішучий» або «поворотний момент». Це не просто час у хронологічному сенсі (як "хронос"), а якісний момент, коли дія або рішення можуть дати максимальний ефект. Кайрос-менеджмент передбачає, що в окремих ситуаціях рішення повинні ухвалюватися не відповідно до чітко визначених планів, а в залежності від того, коли виникає можливість або загроза, що вимагає миттєвого реагування.

Цей підхід потребує від лідера здатності миттєво оцінювати ситуацію, швидко приймати рішення і бути готовим діяти без зволікань, використовуючи інтуїцію та гнучкість. Важливою характеристикою є також прогностичність – здатність передбачати момент настання кайросу, щоб своєчасно скористатися можливістю або уникнути загрози. Це вимагає високого рівня відповідальності, оскільки ухвалені рішення може мати значний вплив на подальший розвиток організації або навіть визначити її майбутнє.

Кайрос-менеджмент набуває особливої актуальності в умовах кризового управління, коли організація стоїть перед вибором швидкої адаптації або втрати конкурентних позицій. Також цей підхід є важливим у контексті інноваційних проєктів, де потрібне швидке прийняття рішень, а також у підприємницькій діяльності в умовах постійної турбулентності, коли час і можливості обмежені. Кайрос-менеджмент є незамінним інструментом для лідерів, які діють у нестабільних соціально-політичних умовах, де здатність до оперативних змін може бути вирішальною для успіху.

Так, наприклад, у кризовій ситуації компанія може стояти перед вибором – швидко адаптуватися або втратити ринок. Той керівник, який здатен розпізнати кайрос-момент, коли необхідно діяти без зволікань – і ухвалити сміливе рішення, реалізує суть кайрос-менеджменту.

Щоб зрозуміти, чим кайрос-менеджмент відрізняється від традиційних моделей управління і як він може доповнювати інші підходи в сучасному менеджменті варто порівняти кайрос-менеджмент з іншими популярними підходами в управлінні, такими як кризовий менеджмент, стратегічний менеджмент та операційний менеджмент.

Кайрос-менеджмент акцентує увагу на виявленні і використанні моментів істини, коли організація стикається з важливими, але не завжди передбачуваними можливостями або викликами. Ключовою характеристикою є здатність розпізнавати вирішальний момент та використовувати його для створення конкурентних переваг. У той же час, кризовий менеджмент зосереджений на управлінні вже наявною кризою або загрозою, що має негативний вплив на діяльність організації. Він включає швидке реагування на проблему та стабілізацію ситуації. Кризовий менеджмент часто працює після того, як «кайрос» вже минув, і ситуація потребує корекції.

Кайрос-менеджмент підходить до управління з акцентом на динамічне реагування на ситуації, коли важливо ухвалити рішення в ключовий момент, що може визначити майбутнє організації. Це більше про використання моментів можливостей для змін, ніж про тривалу стратегію.

Натомість стратегічний менеджмент зосереджується на довгострокових цілях та плануванні розвитку організації на кілька років уперед. Він базується на чітко визначених планах, метях і послідовних кроках.

У той час як стратегічний менеджмент часто припускає передбачення майбутнього та діє з точки зору загальних тенденцій, кайрос-менеджмент фокусується на відповідному миттєвому рішенні.

Кайрос-менеджмент акцентує увагу на неочікуваних можливостях, що виникають раптово в процесі управління, і на тому, як використовувати їх для організаційного розвитку. Це більше про гнучкість і інтуїцію в прийнятті рішень, коли момент вимагає швидкої реакції.

Операційний менеджмент, в свою чергу, фокусується на щоденному управлінні процесами та забезпеченні безперебійної роботи організації. Він включає планування, організацію і контроль поточних операцій в межах встановлених параметрів і регламентів. Операційний менеджмент зазвичай менш орієнтований на критичні моменти й більше на стабільність та ефективність поточних процесів.

Кайрос-менеджмент акцентує увагу на виявленні і використанні вирішальних моментів для дій, тоді як адаптивний менеджмент зосереджується на здатності організації адаптуватися до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі на тривалий період.

Адаптивний менеджмент сприяє зміні стратегії та організаційних структур в умовах постійних змін.

Кайрос-менеджмент є більш спонтанним і орієнтованим на момент, у той час як адаптивний менеджмент вимагає довгострокового підходу і постійної готовності до змін.

Загальні відмінності полягають у тому, що кайрос-менеджмент зосереджується на виявленні моментів можливостей та використанні їх для досягнення ефективних результатів у нестандартних ситуаціях. Це більше про здатність «побачити» той самий момент можливості, коли він настає, і прийняти правильне рішення. Інші види менеджменту, зокрема стратегічний і операційний, зазвичай спираються на довгострокові плани і постійну діяльність, з меншим акцентом на миттєві можливості.

Резюмуючи зазначимо, кайрос-менеджмент, як концепція, що базується на виявленні і використанні вирішальних моментів, є важливим інструментом сучасного адаптивного лідерства. У світі, що постійно змінюється, здатність керівників вчасно розпізнавати «кайрос» – той самий момент, коли рішення або дія можуть суттєво вплинути на успіх організації, стає вирішальним фактором для досягнення конкурентних переваг. Такий підхід сприяє не лише ефективному реагуванню на нестандартні ситуації, але й дозволяє значно покращити здатність організацій адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Адаптивне лідерство в умовах невизначеності та турбулентності неможливе без застосування принципів кайрос-менеджменту, оскільки воно дозволяє лідерам ефективно орієнтуватися в складних ситуаціях та вчасно приймати критично важливі рішення. Кайрос-менеджмент вимагає від керівників гнучкості, інтуїції та готовності діяти в моменти, коли час є вирішальним фактором для досягнення результату.

Список літератури

1. Лядський І. К. Кайрос-менеджмент – управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 188-193.
2. Лядський І. К. Науково-педагогічний потенціал кайрос-менеджменту в закладах вищої освіти. *Ресурсно-орієнтоване навчання в «3D»: доступність, діалог, динаміка* : зб. тез доповідей V Міжнародної науко-во-практичної інтернет-конференції. Полтава : ПНПУ ім. В.Г. Короленка, 2025. С. 552-555.

Корбут Д.В.

здобувач PhD

кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

П'ятничка М.В.

здобувач PhD

кафедри економічної теорії, підприємництва

та торгівлі,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Науковий керівник: Рудніченко Є.М.

д. е. н., професор,

декан факультету управління, адміністрування

та туризму,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАГРОЗ У СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У динамічному та турбулентному середовищі сучасного бізнесу підприємства дедалі частіше стикаються з викликами, які виходять за межі звичайного стратегічного планування. Воєнно-політична нестабільність, економічні коливання, трансформація ринків, технологічні прориви та зміни у споживчій поведінці формують систему постійних загроз, які можуть мати як руйнівний, так і трансформаційний характер. У цих умовах традиційні підходи до управління вже не забезпечують необхідного рівня стійкості та конкурентоспроможності. Саме тому ключову роль починає відігравати адаптивний механізм управління – система, яка здатна швидко реагувати на зміни, перебудовувати внутрішні процеси та ресурси, переорієнтовувати стратегії з урахуванням реальних і потенційних загроз. Особливість такого підходу полягає не лише в мінімізації негативного впливу ризиків, а й у здатності перетворювати загрози на нові можливості для розвитку.

Перетворення загроз у можливості передбачає не пасивну оборону, а активну управлінську дію – аналітику, прогнозування, переоцінку ринкових позицій, створення гнучких бізнес-моделей і переосмислення ролі ризику як джерела інновацій та конкурентних переваг.

Адаптивне управління забезпечує не лише оперативну реакцію на зміни, а й стратегічну переорієнтацію підприємства відповідно до нових умов функціонування [4].

Таким чином, дослідження механізму адаптації як інструменту трансформації ризиків у стратегічні можливості є актуальним завданням сучасного менеджменту та важливою умовою підвищення економічної стійкості підприємств у середовищі невизначеності. В основу адаптивного механізму покладено ідею перетворення існуючих для підприємств-виробників будівельних матеріалів загроз у можливості. Основою цього підходу виступає діалектичний метод, який розглядає розвиток через взаємодію та взаємозаперечення протилежностей, а саме, ризики та загрози є природними супутниками розвитку, а подолання викликів стає джерелом прогресу.

Використання діалектичного методу в контексті обґрунтування векторів трансформації загроз у можливості ґрунтується на принципах «єдності та боротьби протилежностей», «переходу кількісних змін у якісні» та «заперечення заперечення», що дозволяє виявити потенційні точки зростання в межах кризових ситуацій (рис. 1).

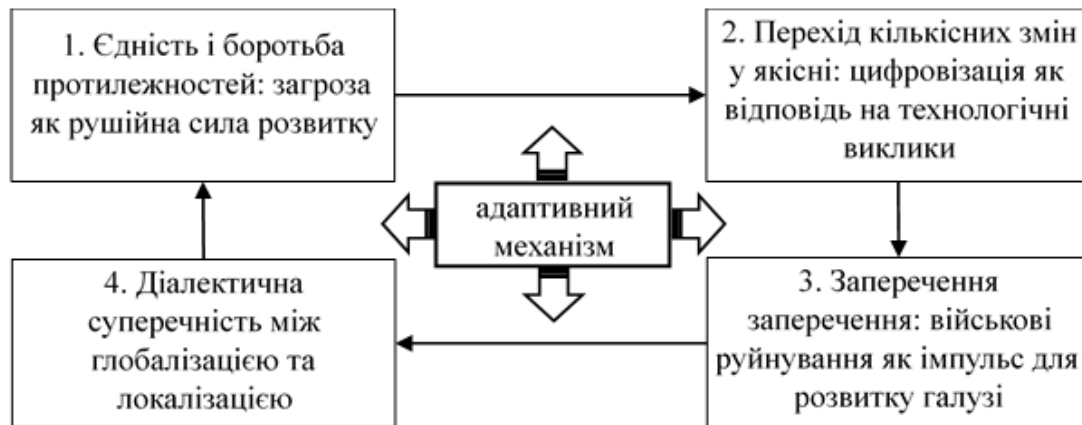


Рис. 1. Діалектична модель перетворення загроз у можливості через адаптивний механізм управління*

**Сформовано авторами*

Концептуальна модель адаптивного механізму управління, що дає змогу перетворювати загрози в можливості в умовах невизначеності та кризових впливів побудована на філософських принципах діалектики, які відображають глибоку природу трансформацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Нижче наведено опис кожного елемента:

1. Єдність і боротьба протилежностей: загроза як рушійна сила розвитку – цей принцип акцентує увагу на тому, що криза і розвиток взаємопов'язані. Загрози не тільки деструктивні – вони здатні виступати імпульсом для інновацій, реструктуризації, перегляду стратегій. Усвідомлення проблем стає точкою росту.

2. Перехід кількісних змін у якісні: цифровізація як відповідь на технологічні виклики демонструє, як накопичення зовнішніх змін спричиняє потребу в якісній трансформації управління. Зокрема, цифровізація процесів, автоматизація, впровадження ІТ-рішень є відповіддю на загрози технологічного відставання.

3. Заперечення заперечення: військові руйнування як імпульс для розвитку галузі вказує на парадоксальну здатність деструкції створювати передумови для нового розвитку. Наприклад, воєнні руйнування інфраструктури стимулюють інвестиції у будівництво, модернізацію, формування нових підходів до безпеки, логістики, енергоефективності.

4. Діалектична суперечність між глобалізацією та локалізацією відображає складну взаємодію між глобальними інтеграційними процесами (доступ до іноземних технологій, ринків) і потребою в локальній адаптації (імпортозаміщення, розвиток національного виробництва). Адаптивний механізм повинен балансувати ці вектори.

Таким чином, адаптивне управління – це не лише відповідь на кризу, а вміння побачити в ній можливість для якісної трансформації. Управлінець нового типу мислить не лінійно, а діалектично – розглядаючи кожну загрозу як потенційне джерело зростання.

Зазначена діалектична модель дозволяє зрозуміти природу таких трансформацій та побачити в кризі не лише руйнівний, а й стимулюючий потенціал для відновлення та подальшого розвитку економічної системи промислового підприємства. З економічної точки зору це означає, що кризові явища слід розглядати не як перешкоди, а як потенційні точки зростання, що вимагають стратегічного переосмислення ресурсів, процесів та ринкових можливостей. Як наголошує автор концепції «антикрихкості» Н. Талеб, в сучасному світі загрози та кризи розглядаються як необхідні умови для розвитку та адаптації і основним завданням є надання системам таких властивостей, які сприяють не просто долати випробування та незворотні зміни, але роблять їх більш сильнішими та кращими завдяки ним [3]. Пригадуючи слова Марка Аврелія, а саме, «те, що стоїть на шляху, стає шляхом; те, що

перешкоджало дії, якимось чином починає сприяти їй; це надихає і мотивує до дії» [2], які досить влучно відображають зміст адаптивного підходу в управлінні, про можливість перетворення загроз на можливості зазначає автор концепції «творчого руйнування» Й. Шумпетер («Creative Destruction» by J. Schumpeter) [5]. Зазначена концепція пояснює, що кризові явища не лише створюють труднощі, а й відкривають нові можливості для розвитку, адже криза, руйнуючи старі економічні моделі, створює водночас нові можливості для росту, розвитку та технологічного оновлення [1].

Адаптивний механізм як елемент економічного механізму підприємства координує функціонування забезпечує його здатність не лише реагувати на зміни, але й передбачати можливі сценарії розвитку подій. В основі цього підходу лежить аналіз чутливості – метод оцінки впливу ключових факторів трансформації на результати діяльності підприємства. Він дозволяє виявити найвразливіші ланки бізнес-процесів та визначити напрями подальшої трансформації. Комплексна система змін, яка охоплює всі рівні діяльності підприємства, включає організаційну, технологічну, операційну, продуктову та фінансову трансформації, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Вони безпосередньо впливають на основні елементи економічного механізму підприємства – виробництво, маркетинг, фінанси, управління та людські ресурси, забезпечуючи їхню гнучкість та ефективність з метою підвищення рівня адаптаційної можливості підприємства. Важливою характеристикою цих трансформацій є їхня синхронізація: наприклад, технологічні зміни без відповідної фінансової та операційної підтримки не дадуть очікуваного результату. Таким чином, трансформації стають рушієм адаптивного механізму, який забезпечує баланс між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами.

Якщо адаптація передбачає збереження ключових функцій та процесів із внесенням коригувань для забезпечення стабільного функціонування, то акомодация, в свою чергу, відображає глибшу трансформацію підприємства, що передбачає перегляд його структурної, технологічної чи управлінської моделі задля досягнення нової якості функціонування, а також процес гнучкого коригування та динамічної інтеграції функціональних структур підприємства.

Зауважимо, процедурно акомодация являє собою динамічний процес, що включає внесення змін в операційні процеси, структуру підприємства, фінансову політику та маркетингові стратегії і передбачає не просто реакцію на зміни, а активну модифікацію бізнес-процесів, наявних ресурсів та потенціалу в контексті оптимального функціонування при зміні початкових передумов. Наприклад, для підприємства-виробника будівельних матеріалів акомодация бізнес-процесів може передбачати перехід на альтернативні джерела сировини при зростанні цін на традиційні матеріали, виробництво нових видів продукції (сьогодні досить часто в процесі будівництва використовують газобетон замість цегли), оновлення цінової політики в умовах зміни купівельної спроможності, використання гнучких графіків виробництва для оптимізації витрат на енергоресурси.

Отже, адаптивний механізм управління є критично важливим елементом стратегії підприємств, що функціонують в умовах високої динаміки та невизначеності зовнішнього середовища. Він забезпечує не лише збереження стійкості, а й трансформаційний розвиток у відповідь на кризові явища. Цифровізація, технологічна адаптація, гнучкість бізнес-моделей і диверсифікація ризиків виступають головними інструментами реалізації адаптивного управління в умовах кризи.

Аналіз чутливості, як частина адаптивного підходу, дозволяє визначити найуразливіші компоненти системи та розробити механізми оперативного реагування. Водночас, акомодацийні процеси створюють умови для глибокої трансформації підприємства та формування нової якості функціонування. Перехід від адаптації до акомодации є свідченням зрілості управлінської системи підприємства, що здатна не лише виживати в умовах змін, а й використати кризу як трамплін для довгострокового розвитку, оновлення та посилення конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Гражевська Н. І. Теорія економічного розвитку Й. Шумпетера в контексті синергетичної парадигми. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. Вип. 579-580. С. 19-23.
2. Марк Аврелій. Наодинці з собою. Львів : Літопис, 2007. 212 с.
3. Таліб Н. Н. Антикрихкість. Про (не) вразливе у реальному житті / пер. з англ. М. Климчук. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
4. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11(3). P.1083-1092.
5. Shumpeter J.A. The creative Response in Economic History. *Journal of Economic History*. 1947. № 7. P. 150-151.

Лінькова О.Ю.

к. е. н., доцент,

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Персонал є інтелектуальним капіталом сучасної компанії. Актуальність питань розвитку персоналу зростає в наслідок динамічних змін в економіці (зміна компетенцій, конкуренція, цифрова трансформація), усвідомлення цінності людського капіталу, еволюції підходів до розвитку, сучасних викликів (управління гібридними командами, адаптація до невизначеності, впровадження сталого розвитку, соціальної відповідальності).

Мета дослідження – систематизація інструментів розвитку персоналу, розробка рекомендацій їх оптимального застосування для досягнення цілей організації.

Дослідженням питань розвитку персоналу займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: стратегії ефективного цифрового навчання, навчальна гнучкість як фактор успіху лідерів, розвиток талантів, методи підвищення ефективності навчання, інклюзивна культура в організації, організація ефективного зворотного зв'язку, можливості спільного навчання, створення ефективних програм навчання, гнучка адаптація технологій, управління знаннями, моделі управління персоналом [1-5]. При цьому недостатня увага приділяється питанням поширення програм розвитку для різних поколінь у мультикультурних командах і сприяння штучного інтелекту навчанню в реальному часі.

Методологія. Розвиток персоналу в менеджменті спрямований на вдосконалення компетенцій і потенціалу працівників з метою сприяння професійному зростанню та досягненню цілей організації. Заходи розвитку персоналу охоплюють підготовку співробітників до виконання завдань, адаптацію до змін, розкриття потенціалу, підвищення цінності для компанії. Особливостями розвитку персоналу в менеджменті є стратегічна спрямованість, системність, орієнтація на майбутнє, індивідуальний і груповий підходи, оцінка ефективності програм розвитку на бізнес-результати організації.

Характерними етапами еволюції наукових підходів до розвитку персоналу є:

- фокус на підвищенні продуктивності на основі стандартизації праці, відбору, навчання працівників;
- увага до соціальних і психологічних аспектів – групова динаміка, задоволеність працівників;

- персонал як стратегічний економічний актив – цінність знань, планування кар'єри;
- стратегічний підхід до розвитку талантів – розвиток компетенцій, організаційне навчання, сталий розвиток, соціальна відповідальність, використання цифрових технологій.

Основні інструменти розвитку персоналу:

За методом навчання.

На робочому місці: наставництво – передача досвіду від більш досвідченого співробітника; коучинг – індивідуальна підтримка працівника для досягнення цілей; ротація – переміщення співробітника між посадами для розвитку навичок; делегування складних завдань для розвитку компетенцій; проектна робота для розвитку комунікацій, командної роботи, лідерства; стажування – практичне навчання на робочому місці під керівництвом фахівців з досвідом.

Поза робочим місцем: використання ігрових технологій для підвищення залученості, відпрацювання практичних навичок; самонавчання – доступ до відеоматеріалів, книг, статей; конференції для отримання нових знань і контактів; онлайн курси; аналіз бізнес-ситуацій для розвитку навичок прийняття рішень; обмін думками між учасниками круглого столу.

За рівнем впливу.

Розвиток організації – програми лідерства, стратегічні сесії, навчання організаційним змінам, розвиток корпоративної культури.

Розвиток команди – тренінги, проектна робота, спільне вирішення проблем.

Розвиток співробітника – індивідуальні тренінги, коучинг, самонавчання.

Ефективне використання інструментів розвитку персоналу для досягнення цілей організації потребує визначення цілей організації та потреб у розвитку персоналу; вибору інструментів відповідно до цілей; врахування особливостей цільової аудиторії у форматі навчання; комбінування різних інструментів розвитку; практичної спрямованості навчання для подальшого застосування в професійній діяльності; зацікавленості менеджерів у розвитку підлеглих; створення культури навчання; використання сучасних технологій; регулярної оцінки ефективності інструментів розвитку через вплив на продуктивність, поведінку та досягнення цілей; адаптивності систем розвитку персоналу до нових викликів. Розробка програм розвитку ґрунтується на особливостях різних поколінь (досвід, особисте спілкування; орієнтованість на результат; навчання через досвід; різноманітність форматів; інтеграція технологій у навчання) і мультикультурності команд. Вплив сучасних трендів на інструменти розвитку персоналу: онлайн навчання за рахунок доступності, можливості персоналізації стає домінуючим форматом; мобільне навчання забезпечує доступ до навчальних матеріалів у будь-який час в будь-якому місці; мікро навчання відповідає потребам у швидкому отриманні конкретних знань; штучний інтелект аналізує дані про прогрес та потреби працівників, адаптуючи навчальний контент та автоматизує адміністрування навчання, що дозволяє прогнозувати потреби в навчанні; віртуальна та доповнена реальність корисна для розвитку практичних навичок у безпечному середовищі; соціальне навчання та співпраця через колаборативні платформи, навчання від колег; зростає важливість розвитку м'яких навичок з використанням інтерактивних методів та всебічної оцінки поведінки працівника; організації заохочують працівників до постійного розвитку. Адаптація до цифрової трансформації потребує розвитку цифрових навичок та лідерства без особистого контакту, інтеграції різних цифрових платформ, розвитку гібридних команд, навчання емпатії онлайн, створення інтерактивного релевантного навчального контенту; вимірювання впливу навчання на залученість і бізнес-процеси; оптимізації програм розвитку.

Інвестиції в розвиток персоналу дозволяють організації підвищити продуктивність і ефективність бізнес-процесів; конкурентоздатність; імідж роботодавця; якість товарів / послуг; інноваційність розвитку; гнучкість; залученість працівників; сформувати кадровий резерв; для працівників забезпечити професійне зростання та задоволеність роботою.

Висновки. Систематичне застосування інструментів розвитку персоналу з урахуванням цілей організації, потреб співробітників стає основою формування

кваліфікованої, вмотивованої, ефективної команди, здатної досягати цілей організації. Основними рисами ефективних інструментів розвитку персоналу є інтегрованість, індивідуальність, ціннісність для бізнесу.

Напрямок для проведення подальших досліджень: індивідуалізація навчання; ефективність цифрових навчальних платформ, оцінка ефективності розвитку персоналу.

Список літератури

1. Лінькова О. Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації : монографія, 2021. ФОП Секішова Т. Є. 134 с.
2. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. 593 с.
3. Attract, retain, and develop: shaping a skilled workforce for the future. Wyman kindle edition. Fast company press. 2025. 268 p.
4. Foundations of human resource development, third edition hardcover. Richard A. Swanson. Berrett-koeher publishers. 3rd edition. 2022. 600 p.
5. ISE Employee training & development paperback. Raymond Andrew Noe. McGraw Hill. 9th edition. 2022. 560 p.

Лутюк В.І.

здобувач PhD,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Гарбузюк О.О.

здобувач PhD,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Науковий керівник: Гавловська Н.І.

д. е. н., професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасних умовах зростаючих ризиків та невизначеності, забезпечення безпеки діяльності підприємств набуває критичного значення. Фактори воєнного, економічного, інформаційного та екологічного характеру створюють загрози, які можуть істотно впливати на стабільність та конкурентоспроможність організацій. У таких умовах ключову роль відіграє людський фактор – персонал, від дій якого залежить своєчасне реагування на загрози, дотримання регламентів, виявлення ризиків та зниження їхнього впливу.

Ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства потребує не лише наявності політик, процедур і технічних засобів захисту, а й формування відповідального ставлення працівників до забезпечення діяльності організації. Це можливо лише за умови належно сформованого та функціонуючого механізму мотивації персоналу [1-4], який стимулює працівників активно брати участь у заходах із запобігання, виявлення та нейтралізації загроз. Механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства – це цілісна система заходів, інструментів і стимулів, що поєднує матеріальні, моральні,

організаційні та управлінські засоби впливу. Його завдання полягає в тому, щоб перетворити забезпечення безпеки з формальної вимоги на внутрішню цінність кожного працівника, а процеси управління ризиками – на невід’ємну частину корпоративної культури.

Для досягнення високої ефективності мотиваційного механізму в контексті безпеки, необхідно створити комплекс умов, які забезпечують зацікавленість, залученість і відповідальність персоналу у питаннях убезпечення підприємницької діяльності. Умови результативної дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Умови результативної дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства

Умови	Зміст
Визначення об’єктів безпеки	Об’єктами безпеки є процеси, системна сукупність яких становить діяльність підприємства (наприклад, процеси матеріального забезпечення виробництва, зберігання матеріальних запасів, технологічні процеси виготовлення продукції, її збуту, утворення дебіторської та кредиторської заборгованості, утримання ринкової позиції, захисту інформації, зокрема, збереження комерційної таємниці, підтримування пожежної безпеки, захисту майна від зіпсування, нецільового використання та крадіжок тощо)
Формування переліку загроз об’єктам безпеки	Формування переліку загроз об’єктам безпеки. Наприклад, загрозою процесу матеріального забезпечення виробництва є неодноразові зриви термінів поставок певного постачальника, процесу зберігання матеріальних запасів – недотримання умов зберігання (температурний режим, вологість та ін.), неконтрольований доступ до матеріальних запасів, процесу захисту корпоративних прав підприємства – неконтрольоване зростання кредиторської заборгованості, слабка увага до захисту підприємства від рейдерських атак тощо
Визначення суб’єктів захисту	Суб’єктами захисту об’єктів безпеки підприємства є структурні підрозділи підприємства, до компетенції яких (завдання, повноваження, обов’язки) належить не лише здійснення відповідно до внутрішньо корпоративних документів закріплених за ним процесів, а й їхнє убезпечення шляхом протидії виявлених загроз об’єктам безпеки
Персоналізація компетенцій суб’єктів захисту	Убезпечення закріпленого за структурним підрозділом об’єкта захисту як складний процес має бути фрагментовано на сукупність конкретних дій, виконання яких має бути розподілено за конкретними співробітниками структурного підрозділу
Об’єктивізація убезпечення діяльності підприємства	Умовою результативності управління убезпеченням діяльності підприємства є наявність єдиного центру управління (центру відповідальності) з дуже широкими та всеосяжними (іноді навіть абсолютними) повноваженнями щодо виконання суб’єктами захисту рішень, ухвалених таким центром

Примітка: складено автором

Управління безпекою підприємства неможливе без активної участі персоналу, яка повинна бути належним чином організована, структурована та мотивована. Для цього необхідно створити чітку систему умов, що забезпечує ефективне функціонування механізму мотивації до убезпечення:

– визначення об’єктів безпеки дозволяє сфокусувати увагу персоналу на ключових процесах, що потребують захисту;

- ідентифікація загроз трансформує ризики в конкретні дії, якими можуть управляти відповідальні працівники;
- чітке закріплення суб'єктів захисту формує відповідальність на рівні структурних підрозділів;
- персоналізація компетенцій унеможливорює розмитість відповідальності та дозволяє реалізувати цільове стимулювання працівників;
- створення єдиного центру управління безпекою забезпечує цілісність, контрольованість та керованість системи убезпечення.

Реалізація зазначених умов у межах механізму мотивації персоналу створює сприятливе середовище для підвищення рівня залученості, відповідальності та ініціативності працівників у сфері безпеки. Це, у свою чергу, дозволяє оцінити реальні результати впровадження відповідного управлінського підходу.

Далі розглянемо результати виконання умов результативної дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства, які проявляються як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях (табл. 2).

Таблиця 2. Результати виконання умов результативної дії механізму мотивації персоналу до убезпечення діяльності підприємства*

Умови	Результат створення умови
Визначення об'єктів безпеки	Формування картини об'єктів безпеки, в якій відображено їхню важливість для убезпечення діяльності підприємства, взаємозалежність та взаємовплив. Форми картини різноманітні – від графічних до дескриптивних
Формування переліку загроз об'єктам безпеки	Формування картини загроз об'єктам безпеки, в якій відображено їхній характер (реальні або потенційні), взаємозв'язок та взаємовплив, за результатами аналізу встановлено етап розвитку реальних загроз та визначені наслідки їхньої реалізації. Форми картини різноманітні – від графічних до дескриптивних
Визначення суб'єктів захисту	Закріплення об'єктів безпеки за структурними підрозділами підприємства, уведення до їхньої компетенції сукупності дій з убезпечення об'єктів безпеки, виявлення загроз об'єктові та визначення способів його захисту
Персоналізація компетенцій суб'єктів захисту	Об'єктивізація дій з убезпечення об'єктів безпеки шляхом їхнього внесення до функціональних обов'язків (посадових інструкцій) працівників відповідного структурного підрозділу, встановлення відповідальності за результати таких дій на підставі порівняння фактично досягнутих та заданих кількісних (квазікількісних) показників досягнутого убезпечення об'єктів безпеки
Об'єктивізація убезпечення діяльності підприємства	Створення на підприємстві структурного підрозділу, компетенцією якого є управління убезпеченням діяльності підприємства

Примітка: складено автором

Виконання зазначених умов у табл. 2 не лише формує ефективне середовище для реалізації механізму мотивації персоналу до убезпечення, а й структурує всю систему безпекозабезпечувального управління підприємством, що є ключовою передумовою його стабільного розвитку в умовах підвищених викликів і загроз, і дозволяє зробити наступні висновки.

Системне визначення об'єктів безпеки дозволяє підприємству чітко окреслити критичні процеси, ресурси та інфраструктурні елементи, що потребують захисту.

Візуалізація та опис взаємозв'язків між об'єктами створює повну та структуровану картину забезпечення, яка є основою для побудови ефективної моделі управління ризиками.

Формування переліку загроз до кожного з об'єктів безпеки забезпечує глибоке розуміння потенційних і реальних джерел ризиків. Це дає змогу не лише передбачати можливі сценарії розвитку кризових ситуацій, а й формувати відповідні превентивні та реактивні стратегії.

Визначення суб'єктів захисту забезпечує адресну відповідальність і розмежування повноважень у системі управління безпекою. Кожен підрозділ чітко розуміє свою зону відповідальності, що мінімізує організаційну невизначеність і підвищує загальний рівень контролюваності процесів.

Персоналізація компетенцій працівників посилює управлінську дисципліну: дії щодо забезпечення стають частиною посадових інструкцій, що підлягають оцінці через конкретні кількісні та якісні показники. Це створює передумови для ефективного мотиваційного впливу та забезпечує прозорість відповідальності.

Створення єдиного управлінського центру забезпечення (функціонального підрозділу або служби безпеки) дозволяє централізовано координувати дії, оперативно ухвалювати рішення, інтегрувати безпекову політику в загальну управлінську систему та забезпечувати цілісність процесів управління ризиками.

Таким чином, запровадження ефективного механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства вимагає не лише управлінських зусиль, а й системного підходу до організації самої моделі безпекозабезпечення.

Список літератури

1. Гавловська Н., Лутюк В., Рудніченко Є. Механізм мотивації персоналу при формуванні інвестиційної політики підприємства харчової промисловості та забезпеченні його діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 517-522.
2. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30-36.
3. Rudnichenko Y., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2022. Vol. 11 (4). P. 1569-1576.
4. Samborska O., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Nazarchuk T., Harbusiuk V. Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security. *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. 2024. Vol. 13 (2). P. 1345-1351.

Магдисюк С.В.

аспірант

Портна О.В.

*д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна як національна, так і глобальна економіка стає нерозривно взаємопов'язаною, що, у свою чергу, додатково наражає сучасне суспільство, населення на безпрецедентні загрози та вразливості, особливо стосовно критичної інфраструктури. Це характеризується

дестабілізацією громад, збоями у функціонуванні критично важливих активів, процесів, від яких залежить життєдіяльність та виживання суспільства. Критична інфраструктура країн, регіонів, міст завжди зазнавала й зазнає багаточисленних небезпек та загроз, включаючи технічні збої, людські помилки, природні явища, військові та злочинні дії тощо [2; 3]. Держави, їх економіки, суспільство стикаються з новими, сучасними формами та типами середовища безпеки, а рівень готовності до таких змін не завжди відповідає сьогоденним негативним викликам. Небезпеки, загрози, ризики критичної інфраструктури за своєю природою вважаються поліморфними [5], тобто характеризуються проявом відразу в декількох формах, реалізується через негативні каскадні ефекти.

Загрози та небезпеки можуть бути природними, наприклад, 11 березня 2011 р. землетрус з цунамі спровокував у Японії, у м. Фукусіма велику ядерну аварію. У 2006 р. по всій Європі відключення електроенергії торкнулося 10 млн людей від дій оператора електропередачі, який, щоб дозволити прохід круїзному лайнеру, відключив кабель живлення через р. Емс. Зростання частоти загроз та атак на енергетичну інфраструктуру стає головними причинами перебоїв в енергетиці у всьому ланцюгу енергопостачання з наслідками для всіх країн світу. У сучасному глобальному світі всі країни, а також включаючи країни-виробники, стали взаємозалежними з позиції їх енергетичної безпеки. З таких причини будь-яке переривання систем, процесів або інфраструктурних мереж потенційно може вплинути на ланцюг енергопостачання.

Зараз відзначається та посилюється зростаюча транскордонна взаємозалежність як критичної інфраструктури загалом, так і її активів, мереж між країнами, наприклад, щодо наземного, повітряного та морського транспорту, виробництва, передачі та розподілу енергії, водопостачання, фінансових та банківських послуг, охорони здоров'я та розподілу продуктів харчування. В результаті такої зростаючої взаємозалежності між секторами/підсекторами, активами, мережами критичної інфраструктури та їх елементи стають більш потенційно сприйнятливими до більш широкого спектру вразливостей та загроз та до зростаючої їх кількості, що викликає нові проблеми безпеки. Ризики, загрози, небезпеки критично важливої інфраструктури [2] можуть суттєво негативно вплинути та порушити функціонування урядів країн та їх приватного сектору, а також спричинити додаткові каскадні наслідки за межами секторів критичної інфраструктури. Все зазначене призвело та активізувало появу такої сфери управління, як управління критичною інфраструктурою, її захистом, стійкістю, відновлюваністю, розвитком.

Основні виклики для критичної інфраструктури, з якими стикаються країни, розглядаються з точки зору потенційних і поточних рішень, прийнятих урядами, міжнародними організаціями приватним сектором та організаціями громадянського суспільства. Світова наукова та експертна спільнота вважають [5], що ефективний захист критичної інфраструктури вимагає комплексних галузевих/міжгалузевих підходів до управління ризиками та загрозами, а також включає, між іншим, виявлення небезпек і підготовку до них для зменшення вразливості критичної важливої інфраструктури, мінімізацію впливу та терміну відновлення у разі інциденту/шкоди, визначення причини інциденту/шкоди або джерела тощо.

Значно підвищується ефективність захисту критичної інфраструктури [5], коли вона базується на підході, що враховує всі загрози та небезпеки, а також у поєднанні з регулярними та змістовними консультаціями та співпрацею з операторами критичної інфраструктури та посадовими особами, відповідальними за критичну інфраструктуру, та, у разі необхідності, з іншими зацікавленими сторонами [1; 4], включаючи власників приватного сектору тощо. Це реалізується, коли це доречно, наприклад, через державно-приватне партнерство.

Захист критичної інфраструктури вимагає транскордонного та внутрішнього співробітництва з державними органами всіх рівнів, власниками та операторами інфраструктури в приватному секторі, іноземними партнерами, а також обміну своїми

досвідом та знаннями у розробці політики, опрацювання передового досвіду, отриманих уроків, Актуальною та доцільною стає робота міжнародних (ООН), регіональних (ЄС), субрегіональних організацій, форумів і нарад щодо посилення безпеки, захисту та стійкості критичної інфраструктури. Багато держав приймають широкі стратегії, що враховують необхідність підвищення стійкості критичної інфраструктури до всіх загроз, небезпек, створених природою чи людиною. Також держави включають зазначені проблеми у пріоритети національної безпеки, що може допомогти посилити забезпечення політичної підтримки для подальшої розробки стратегій розвитку критичної інфраструктури та сприяти їх реалізації. Держави, визначаючи, як ефективно захистити свою інфраструктуру, та міжнародні співтовариства забезпечують заходи безпеки, розробляють політики щодо захисту критичної інфраструктури, забезпечення її відновлюваності, стійкості, розвитку, постійно вдосконалюють відповідні механізми. У країнах розробляються та запроваджуються нормативні акти, які охоплюють певні сектори/підсектори, конкретні загрози. Такі нормативні акти також часто зосереджуються на процесах управління кризами та ризиками критичної інфраструктури. Світові експерти [5] вважають, що управління кризами, ризиками, загрозами критичної інфраструктури має значний рівень складності та повинно відповідати найвищим як національним, так і міжнародним стандартам.

Отже, на національних та глобальному рівнях визнають та працюють над зростаючою важливістю забезпечення стійкості та надійності критичної інфраструктури, її захисту для національної та громадської безпеки, економіки держав, а також добробуту їх населення.

Список літератури

1. Кульомза Д. Р., Портна О. В. Світовий досвід фінансового управління компаніями: стейкхолдери підвищення його ефективності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 403-408.
2. Магдисюк С. В. Ризики критичної інфраструктури країни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 300-306.
3. Магдисюк С. В., Портна О. В. Аналіз функціонування та розвитку ІТ-секторів критичної інфраструктури в економіці країни та регіонів. *Проблеми економіки*. 2024. № 3 (61). С. 118-125.
4. Portna O., Kachula S., Lysiak L. Social responsibility development in the conditions of globalization: financial flows focus. *HS Web of Conferences* 67, 06042. 2019. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06042/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06042.html (дата звернення 05.04.2025)
5. The Protection of Critical Infrastructure Against Terrorist Attacks. Compendium of Good Practices. United Nations. Office of Counter-Terrorism (UNOCT). 2022. URL: <https://www.un.org/counterterrorism/events/unoct-launches-2022-update-un-compendium-good-practices-protection-critical-infrastructure> (дата звернення 07.04.2025)

Нечипоренко Т.Д.

к. е. н., викладач,

Вінницький технічний фаховий коледж,

м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах високої динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища стратегічне планування набуває особливого значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Військові дії, економічні кризи, глобальні ланцюги поставок,

інфляційні ризики, коливання валютного курсу, зміна споживчих пріоритетів, цифровізація та екологічні виклики – усе це формує нестабільне бізнес-середовище, що вимагає від менеджменту гнучких та адаптивних стратегічних рішень. Традиційні підходи до планування дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність перегляду існуючих моделей стратегічного управління та впровадження нових, більш адаптивних і стресостійких методик. Тому дослідження питань стратегічного планування в умовах нестабільності є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в умовах турбулентного та нестабільного середовища активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях Г. Мінцберга розглядаються різні школи стратегічного мислення та підходи до формування стратегії в умовах невизначеності. І. Ансофф запропонував концепцію адаптивного стратегічного управління, яка дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни. М. Портер досліджував конкурентні стратегії та вплив зовнішнього середовища на вибір стратегічних рішень. Сучасні підходи до стратегічного аналізу в умовах ризику та нестабільності висвітлено в роботах Ф. Котлера, Р. Гранта, а також В. Томпсона та А. Стрікланда, які підкреслюють роль гнучкості та антикризових стратегій у забезпеченні стійкого розвитку. В українських дослідженнях О. Амоша, О. Лапко, Л. Іванова, І. Діденко, С. Харченко акцентується увага на важливості сценарного планування, стратегічного моніторингу та діджитал-інструментів у прийнятті управлінських рішень. Крім того, актуальності набувають дослідження з впровадження системи стратегічного менеджменту в малих і середніх підприємствах, зокрема у працях Н. Куденко та Ю. Кузьменка. Попри значний науковий доробок, потребує подальшого аналізу практична ефективність стратегічного планування в умовах багатофакторної нестабільності, що й обумовлює актуальність досліджень у цьому напрямі.

При зростаючій нестабільності бізнес-середовища стратегічне планування набуває нових значень і форм. Під впливом глобальних криз, воєнних конфліктів, цифрової трансформації та зміни споживчих переваг підприємства стикаються з необхідністю оперативно адаптувати свої стратегії до змінних зовнішніх умов. Традиційні підходи, засновані на довгостроковому прогнозуванні та стабільності, втрачають ефективність, натомість зростає роль гнучких, сценарних та адаптивних моделей стратегічного управління. Це зумовлює потребу в системному переосмисленні методів стратегічного аналізу, інструментів прийняття рішень і організаційних механізмів реалізації стратегій у нових реаліях.

Успішне стратегічне планування в умовах нестабільності потребує від підприємств підвищеної чутливості до зовнішніх сигналів та постійного моніторингу середовища. Одним із ключових інструментів стає сценарне моделювання, яке дозволяє враховувати декілька альтернатив розвитку подій і формувати відповідні пакети стратегічних дій. Окрім цього, SWOT- та PEST-аналізи доповнюються новими підходами, зокрема аналізом ризиків, цифрових трендів, регуляторних змін та поведінкових факторів. Своєю чергою, зростає актуальність гнучкого планування (*agile planning*), що забезпечує можливість коригування стратегій у режимі реального часу та підвищення стійкості до зовнішніх шоків.

Яскравим прикладом ефективного стратегічного планування в умовах нестабільності є досвід української міжнародної компанії МХП (МНР) – лідера у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу, зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах. Компанія, що об'єднує понад 32 тисячі працівників та має дочірні підприємства у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ та інших країнах ЄС, стала першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал через IPO на Лондонській фондовій біржі. У відповідь на виклики війни та логістичні обмеження МХП оперативно змінила свої стратегічні пріоритети. Компанія не лише диверсифікувала канали збуту та змінювала логістику, але й переорієнтувала частину виробництва на внутрішній ринок, сприяючи забезпеченню продовольчої безпеки країни.

Ключову роль у цих змінах відіграли антикризові штаби, гнучке бюджетування, активне використання цифрових інструментів моніторингу та стратегічний аналіз ризиків [3]. Такий підхід демонструє, що стратегічне планування, яке базується на адаптивності, інформаційній відкритості та швидкому прийнятті рішень, може слугувати потужним засобом забезпечення конкурентоспроможності навіть у часи глибокої невизначеності.

Очевидно, що стратегічне планування в умовах нестабільності вимагає від компаній адаптивності та здатності швидко змінювати свої пріоритети. ПАТ «МХП» продемонструвало високий рівень гнучкості у відповідь на виклики війни та економічні зміни. Завдяки ефективному стратегічному управлінню компанія змогла не тільки зберегти свою позицію на ринку, а й адаптуватися до нових умов, забезпечивши продовольчу безпеку країни. Зміни в стратегічному плануванні потребують врахування багатьох аспектів, серед яких інноваційні технології, управління ризиками та реагування на зовнішні загрози.

- впровадження новітніх технологій – ПАТ «МХП» активно використовує аналітику великих даних та штучний інтелект для прогнозування потреб ринку та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі;

- гнучке бюджетування та антикризові штаби – компанія впровадила систему гнучкого бюджетування, що дає змогу оперативно коригувати фінансові плани у разі змін на ринку;

- розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій – стратегія компанії включає чіткі сценарії реагування на кризові ситуації, що дає змогу зберегти безперервність бізнесу та адаптувати виробництво до нових умов.

Досвід ПАТ «МХП» демонструє, як стратегічне планування може бути адаптоване до умов нестабільності, зокрема в умовах війни та економічної кризи. Використання сучасних технологій, таких як аналітика великих даних та штучний інтелект, а також розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, дозволяють компанії не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, а й зберігати конкурентоспроможність. Даний підхід, заснований на гнучкості, оперативності та впровадженні інновацій, є важливим інструментом для забезпечення стабільності і розвитку бізнесу навіть у умовах невизначеності та постійних змін.

Враховуючи виклики, що постають перед компаніями в умовах нестабільного бізнес-середовища, стратегічне планування стає необхідним інструментом для забезпечення адаптації та конкурентоспроможності. Важливим є не лише швидке реагування на зміни, а й побудова ефективних механізмів управління, що дають змогу зберігати стабільність і реалізовувати стратегії розвитку навіть у умовах невизначеності. З огляду на це, можна виділити кілька ключових напрямків, які сприяють успішному стратегічному плануванню в таких умовах:

1. Адаптивність стратегічного планування, тобто в умовах глобальних і локальних змін стратегічне планування повинно бути максимально гнучким. Це означає, що компанії повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії залежно від змін у політичній, економічній та соціальній ситуації. Розробка різних сценаріїв розвитку та визначення ключових показників ефективності дозволяють зменшити вплив невизначеності.

2. Управління ризиками. Одним із головних завдань стратегічного планування є ідентифікація та мінімізація ризиків, які можуть негативно вплинути на стабільність бізнесу. До таких ризиків відносяться економічні кризи, політичні зміни, природні катастрофи та інші непередбачувані фактори. Використання стратегічного аналізу ризиків допомагає створити план дій для кожного з можливих сценаріїв і забезпечити безперервність бізнесу навіть у складних умовах.

3. Інноваційні технології та цифровізація. Застосування цифрових технологій є важливою складовою сучасного стратегічного планування. Інноваційні рішення, такі як аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн, можуть значно покращити точність

прогнозів, автоматизувати процеси і підвищити ефективність роботи компанії в умовах швидких змін. Цифровізація дозволяє не лише полегшити управління бізнесом, а й відкрити нові можливості для зростання.

4. Стратегічне партнерство та диверсифікація. В умовах економічної нестабільності компанії повинні шукати нові можливості для зростання через стратегічне партнерство та диверсифікацію. Розширення географії діяльності, співпраця з новими постачальниками та клієнтами, а також інвестування в нові ринки може стати ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стабільності.

5. Лідерство та корпоративна культура. Важливим елементом успішного стратегічного планування є лідерство. Лідери компанії повинні бути здатні надихати своїх співробітників і вести компанію через кризи. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість і готовність до змін, дозволяє команді ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, можна констатувати, що в реаліях глобальних економічних, політичних та соціальних змін стратегічне планування набуває особливого значення. Бізнес-середовище стає все більш динамічним і непередбачуваним, тому для підприємств важливо розробляти стратегії, які дозволяють швидко адаптуватися до перетворень, ефективно управляти ризиками і зберігати конкурентні переваги. З цієї точки зору стратегічне планування має бути не лише довгостроковим, але й гнучким, що дозволяє компаніям реагувати на найменші зміни зовнішніх факторів. Визначення фундаментальних напрямів стратегічного планування в контексті нестабільного бізнес-середовища становить критично важливу передумову для розробки дієвих стратегій. Зазначений процес сприяє забезпеченню стійкого розвитку організацій, незважаючи на високий рівень невизначеності та перманентні трансформаційні процеси, що характеризують сучасну економічну кон'юнктуру.

Список літератури

1. Johnsen O. Strategic planning in turbulent times: is it still useful. *Public Policy and Administration*. 2023. Т. 38, № 2. Р. 145-161. DOI: 10.1177/09520767221080668
2. Muhammad I. Systematic review: strategic planning in a dynamic and turbulent business environment. *Journal of Business Strategies*. 2024. Т. 15, № 3. Р. 112-130.
3. МХП (МНР). Офіційний сайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua>
4. Коваль З. О. Трансформація підходів до формування стратегічних можливостей підприємств в умовах невизначеності. *Економіка розвитку*. 2024. Вип. 6 (2). С. 166-175. DOI: 10.23939/sepspu2024.02.166
5. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 52. Р. 5-17. DOI: 10.33111/EE.2024.52.TuhaiV.

Нікіфоров А.А.
аспірант

Портна О.В.

д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНИХ СПОЖИВЧИХ РИНКАХ: ПЕРЕДОВА СВІТОВА ПРАКТИКА

У мінливому сьогоденному середовищі, в умовах невизначеності та численних викликів постійно створюються та поширюються серйозні проблеми для підприємств, компаній, різних секторів бізнесу [4]. Споживачі також адаптують свою поведінку

відповідно до нових викликів [1; 2]. Все зазначене позначається на функціонуванні споживчих ринків, а отже, і на функціонуванні підприємств, компаній, різних секторів бізнесу.

На думку експертів [5], світові споживчі ринки, навіть з урахуванням негативних викликів, зростають. Глобальний клас споживачів, який складається з тих, хто витрачає від 12 дол. США і більше на день, досяг 4 млрд людей і, за прогнозами, досягне 5 млрд споживачів до 2031 року. Нові тенденції у споживанні формують сьогоднішній та завтрашній дні функціонування підприємств, що передбачає оперативну гнучкість, цифрову готовність, розвиток електронної комерції, стійкість та винахідливість бізнесу, щоб розраховувати на отримання вигоди з нових можливостей у подальшому. Зараз підприємства розробляють та прискорюють інновації для стабілізації та зростання попиту на основні товари споживання, тобто вода, продукти харчування, засоби особистої гігієни тощо.

Наприклад, у дубайській холдинговій компанії Majid Al Futtaim, диверсифікований бізнес якої включає роздрібну торгівлю, також продуктами харчування, торговельні центри, відпочинок та розваги, багатофункціональну нерухомість, та поширюється на 17 країн Африки, Близького Сходу, Азії, постійні інвестиції в цифрові активи дозволили їй успішно задовольнити стрімкий, раптовий попит на онлайн продукти/послуги. Компанія успішно прискорила свій 12-ти місячний план цифрової трансформації та виконала його лише за десять днів. Генеральний директор компанії Ален Беджані, ділячись досвідом, зазначає, що цього можна було досягти, поставивши на перше місце своїх споживачів/клієнтів, співробітників та ділових партнерів, перекваліфікувавши та перерозподіливши колег, щоб підтримати майже 300% зростання попиту на роздрібні онлайн-продажі, наприклад, продуктів харчування [5]. Також компанія запустила нові сучасні платформи, щоб забезпечити орендарям своїх торгових центрів цифрову присутність, яку вони могли застосовувати, коли їх магазини закриті, сформувала партнерства для забезпечення та підтримання продовольчої безпеки, стимулювання та розширення місцевого виробництва продуктів харчування, також компанія подвоїла свої інвестиції в людський капітал, заохочуючи такий підхід, як працюй з будь-якого місця.

Сьогодні споживачі стикаються з низкою проблем, що накладаються одна на одну та часто завдяки цьому взаємопідсилюються – технологічних, фінансових [3], екологічних тощо. Звідси споживачі віддають пріоритети надійності та впевненості брендів, з якими взаємодіють. Тобто в сучасних умовах довіра споживачів набуває вагомого значення для підприємств, компаній, різних секторів бізнесу, які пропонують свої товари та послуги. Щоб зберегти та збільшити частку ринку, підприємства мають зрозуміти, як завоювати довіру.

Це важливий висновок підсумків опитування «Голос споживачів», що ґрунтується на накопиченій за 15 років досліджень інформації про споживачів шляхом збирання думок понад 20000 покупців із 31 країни на різних територіях. Опитування доводить, як бізнес може підвищити довіру споживачів до себе, виконуючи шість важливих, здебільшого обов'язкових, кроків [5]. А саме: по-перше, важливим є постійне налагодження зв'язків з екологічно свідомими покупцями, пов'язуючи їх наміри щодо споживання з позитивними впливами на довкілля. По-друге, створити та постійно просувати портфель продуктів, що відображають прагнення споживачів до здоров'я, здорового та корисного харчування та більш екологічно чистого виробництва товарів/продуктів, особливо харчових. По-третє, треба знайти баланс у використанні та оптимальному співвідношенні соціальних мереж, як платформи для взаємодії та продажів, визнаючи їх значущість у таких процесах, але також враховуючи побоювання покупців щодо їхньої надійності. По-четверте, важливим стає, з одного боку, захист персональних даних, а з іншого, продовжувати використовувати їх для надання/отримання персоналізованих послуг, підвищення якості обслуговування покупців / клієнтів. По-п'яте, доцільним стає керування суперечливими сучасними пріоритетами в економіці, зростаючими цінами, виправдовуючи очікування споживачів, ефективно керуючи зростанням цін. По-шосте, важливим також стає експериментування та впровадження

інструментів ШІ у бізнес-операції та процеси, зберігаючи та підтримуючи при цьому людський фактор, особливо стосовно складних та персональних покупок/послуг.

Це актуально для більшості споживачів, а особливо для сучасних, молодих, соціально свідомих. Багато споживачів добре розуміються, що представляють бренди, також покупці хочуть, щоб слова підкріплювалися відповідною поведінкою підприємств. Щоб залишатися затребуваними, підприємства споживчих товарів/послуг повинні розуміти важливість довіри до них та ефективно доносити свої переконання, цінності. Споживачі готові витрачатися та купувати більше у брендів, яким довіряють. А підприємства, у свою чергу, мають ретельно, послідовно виконувати принципи та цінності свого бренду, щоб не тільки зберегти, а й збільшити лояльність й актуальність з боку споживачів.

Також для підприємств на споживчих ринках важливим стає посилення екологічних, соціальних та управлінських ініціатив (ESG) [5]. Підприємства вирішують широкий спектр питань, пов'язаних із ESG. Екологічні, соціальні та управлінські аспекти мають широке коло стейкхолдерів розвитку бізнесу. Це стосується таких питань, як расова та соціальна справедливість; зміна клімату тощо. А такі аспекти, як справедливість, різноманітність, та залученість зараз розглядаються як дороговказ, що проходить через весь бізнес, є невіддільним від корпоративної мети та визнається одним із найважливіших факторів корпоративної цінності.

Список літератури

1. Нікіфоров А. А. Світові особливості споживчої поведінки для перспектив розвитку підприємництва. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Харків, 01-28 лютого 2025 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 14-16.
2. Нікіфоров А. А., Портна О. В. Чинники впливу на рішення споживачів з урахуванням сучасних тенденцій та викликів. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 25-31.
3. Портна О. В. Доходи населення як складова фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 251-254.
4. Портна О. В. Ресурси підприємств як складова сукупного фінансового потенціалу країни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1 (38). С. 231-235.
5. Consumer markets. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets.html> (дата звернення 10.04.2025).

Петренко О.О.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

Миронова О.М.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
м. Харків, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИЦІЇ PROJECT MANAGER ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДО МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Сучасні українські ІТ-компанії, як правило, проходили етап від стартапу з невеликою чисельністю працівників до масштабної корпорації. Тому початкові етапи їх діяльності характеризуються застосуванням класичної функціональної структури, але на певних етапах

зростання, компанії дуже часто вирішують вдосконалювати свої управлінські процеси шляхом підбору та адаптації менеджерів по проєктах (Project Manager).

Позиція Project Manager передбачає фахівця, який відповідає за управління проєктами та виконує функції координації окремими підрозділами для досягнення максимізації результатів діяльності проєкту.

Успішна діяльність Project Manager передбачає не тільки вміння спілкуватись з клієнтами та забезпечувати вчасне доставлення програмного забезпечення, але й володіння технічними аспектами розробки та тестування. Тому залучення такого спеціаліста є достатньо непростим, адже потрібно зробити відбір за значним набором hard skills та soft skills. Поряд з тим, успішне залучення Project Manager може призвести до високої ефективності діяльності команд, оптимізації ресурсів, збільшення балансу в управлінні, стандартизації процесів.

Провідні вчені зазвичай констатують, що матричні структури можна розподілити на 3 типи: слабка матриця (weak matrix), збалансована матриця (balanced matrix) та сильна матриця (strong matrix) [1, 2]. В такій класифікації основним критерієм є вплив Project Manager на функціонування проєкту.

Основні недоліки матричної структури з високим впливом Project Manager:

- Project Manager зазвичай володіє тільки достатньо обмеженим обсягом технічних знань та навичок, що призводить до невисокого рівня розуміння технологічного процесу виробництва продукту, що може погіршити поточний стан планування та доставлення продукту до клієнта;

- Project Manager може значно знизити рівень адміністративної роботи для функціональних менеджерів (Dev Lead, QA Lead, Product Owner), але глибина аналітичних можливостей може бути нижчою, ніж у функціональних менеджерів та, відповідно, це може впливати на результати роботи підрозділів;

- Project Manager достатньо часто починає впроваджувати не зовсім логічні інновації в процеси.

Основні недоліки матричної структури з низьким впливом зі сторони Project Manager:

- високе навантаження на функціональних менеджерів (Team Leads);
- низька участь в управлінських процесах зі сторони Project Manager, що іноді призводить до низької швидкості перебудови та раціоналізації процесів.

Матрична структура передбачає достатньо непростий процес встановлення балансу зон відповідальності Project Manager та функціональних менеджерів.

Розглянемо приклад: компанія має 5 чи більше підрозділів, сформованих, наприклад, по регіональному принципу та управління виконується на базі функціональної структури. При цьому компанія має плани впровадити матричну структуру замість функціональної. Основні етапи впровадження позиції Project Manager на прикладі IT-індустрії наведено в таблиці 1.

Окремо варто привести рекомендації до використання RACI матриць чи STDL таблиць. Ці 2 інструменти можна використовувати одночасно, але на практиці зазвичай віддають перевагу одному з них залежності від ситуації:

- RACI матриці більше використовуються для чіткої вертикальної структури за умови, що потрібно чітко зафіксувати відповідальних на кожному етапі [3];

- STDL таблиці частіше застосовують в складних проєктах з багатьма стейкхолдерами.

Основні загальні переваги впровадження позиції Project Manager:

- Project Manager може «розвантажити» функціональних менеджерів від виконання певних завдань, що сприятиме підвищенню їх продуктивності;

- Project Manager може навчити функціональних менеджерів певним загальним теоретичним і практичним аспектам проєктної діяльності та підвищити вміння користування такими інструментами як JIRA, Trello, Agile-методології тощо;

- покращення комунікацій між окремими функціональними підрозділами;
- новий поштовх до підвищення загальної продуктивності;
- сприяння стандартизації управлінської діяльності та формалізації процесів.

Таблиця 1. Основні етапи впровадження позиції Project Manager на прикладі IT-індустрії

Номер етапу	Назва етапу	Складові елементи кожного етапу
1	Проведення аналізу готовності до змін	- виявлення основних поточних проблем та недоліків в плануванні та організації функціонування проєктів; - визначення проблем з відповідальністю та контролем
2	Формування RACI матриць або STDL таблиць	- детальний опис складових процесу розробки програмних продуктів; - створення документу RACI-матриці з чітким формулюванням: R – хто виконує, A – хто є відповідальною особою, C – хто може консультувати, I – особа, яка має бути проінформованою; - або формування STDL-таблиць, в яких елементами є Support (тобто ті, хто надаються ресурси на даний етап), Tasked (ті, хто виконують завдання), D (одна особа, яка приймає остаточне рішення), L – (одна особа, яка є ключовим керівником даного етапу)
3	Процес підбору та адаптації Project Manager	- формування критеріїв до кандидата; - безпосередньо підбір працівника; - адаптація та навчання
4	Впровадження Project Manager на першому проєкті	- запуск та реалізація пілотного проєкту з метою виявлення основних особливостей процесу адаптації Project Manager в процесі зміни структури; - висновки та рекомендації до подальшої перспективи розширення матричної структури для інших підрозділів
5	Набір Project Managers та їх впровадження в інші підрозділи	- реалізація змін організаційної структури в інших підрозділах; - стандартизація управлінських процесів в компанії

Серед основних загальних недоліків впровадження Project Manager незалежно від рівня його впливу на проєкті:

- висока ймовірність «боротьби за владу» між Project Manager та функціональними менеджерами (особливо при strong matrix);
- «опір змінам» як функціональних керівників, так і інших спеціалістів;
- тимчасове порушення балансу керівництва через зміни та трансформації.

Не досить значна частина фахівців-практиків може сформулювати думку про доцільність використання balanced matrix, проте її впровадження дійсно більш ризиковане через те, що роль Project Manager може поступово зростати та при цьому функціональні підрозділи будуть мати проблему одноосібності керівництва, тобто в одного працівника буде відразу два керівники з приблизно одним рівнем влади.

Достатньо багато компаній працюють в умовах використання strong matrix, але при цьому потрібно, щоб рівень soft і hard skills у Project Manager був дуже високий, адже такому

керівникові потрібно бути дійсно основною дієвою особою на проєкті – вміти координувати всі внутрішні процеси та ефективно взаємодіяти зі всіма стейкхолдерами.

Загальні кінцеві рекомендації, які можуть зробити автори статті на основі вищеназваних аргументів та з власного досвіду управління проєктами в ІТ-індустрії, це те, що в сучасних умовах впровадження weak matrix є дуже часто більш ефективними, ніж варіант зі balanced / strong matrix. Функціональні керівники підрозділів в ІТ-індустрії, як правило, висококваліфіковані працівники, які не мають проблем з тим, щоб освоїти основні аспекти управлінської діяльності. Залучення Project Manager може вирішити досить поширену проблему - перевантаження функціональних керівників. Це зазвичай, дійсно, може сприяти покращенню інноваційної активності на проєктах, прискоренню руху інформації та знань, стандартизації управлінської й виробничої діяльності. Варіант використання weak matrix є менш ризикованим і при правильній реалізації може призвести до значного синергетичного ефекту, адже Project Manager може виконати функції, які для нього є прості й зрозумілі, а функціональні керівники отримають резерви часу для удосконалення свого підрозділу і підвищення рівня використання людських ресурсів. Водночас Project Manager не повинен буде займатись тими питаннями, які набагато краще вміють виконувати функціональні менеджери.

Список літератури

1. Вакалюк Т. А., Рантюк І. І. Організаційні структури в ІТ компаніях. *Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення* : Тези ІІ Всеукраїнської науково-технічної конференції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/148.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Лепейко Т., Грузіна І. (2023). Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*, (184), 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>
3. Мазурик Н. А. Використання RACI-матриці в системі проєктного менеджменту. *Радіоелектроніка та молодь у ХХІ столітті* : матеріали 28-го Міжнар. молодіж. форуму, (16–18 квітня 2024 р.). Харків : ХНУРЕ, 2024. Т. 6. С. 848-849. DOI: <https://doi.org/10.30837/IYF.IIS.2024.848>

Пуліна Т.В.

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

Циганова Т.В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Авіаційна галузь традиційно вважається одним із стратегічних секторів національної економіки, який забезпечує не лише обороноздатність держави, а й науково-технічний прогрес, розвиток суміжних галузей та інноваційне зростання [1]. Україна має потужний науково-виробничий потенціал у сфері авіабудування, що формувався десятиліттями: це й провідні підприємства, такі як АТ «Івченко-Прогрес», ДП «Антонов», ПАТ «Мотор Січ», і технічні кадри, наукові школи, власні розробки двигунів, літаків та авіаційного обладнання.

Водночас події останніх років, зокрема повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році, істотно вплинули на функціонування авіаційної галузі. Значна частина виробничих потужностей постраждала внаслідок бойових дій, ускладнилася логістика постачання комплектуючих, припинилася співпраця з традиційними ринками. Разом із цим загострилася потреба в швидкій адаптації до нових реалій, посиленні міжнародного співробітництва, переорієнтації на західні ринки, зростанні рівня якості та відповідності продукції міжнародним стандартам [2]. Українські авіаційні підприємства, попри складні умови, демонструють гнучкість і здатність до модернізації систем якості. Однак для сталого розвитку необхідна державна підтримка через стратегічні програми, що стимулюють якість, інновації та міжнародну інтеграцію.

Менеджмент якості має стати основою стратегічного управління, а не лише засобом контролю. Майбутнє галузі залежить від успішного впровадження сучасних СУЯ, підготовки персоналу до роботи в умовах ризику, прозорості процесів та ефективної міжнародної співпраці. Лише так можливий прорив на інноваційний та конкурентоспроможний рівень.

Система управління якістю в таких умовах стає не лише інструментом підтримки стабільності на підприємствах, а й критичним фактором їх подальшого розвитку. Її удосконалення дозволяє оптимізувати процеси, зменшити втрати, підвищити довіру з боку потенційних міжнародних партнерів, отримати сертифікацію відповідно до стандартів НАТО та ЄС.

Впровадження інтегрованих систем управління, які поєднують якість, екологічну безпеку та управління ризиками, дає змогу формувати більш стійкі й конкурентоспроможні підприємства. Такий підхід відкриває нові можливості для участі у глобальних ланцюгах постачання, залучення іноземних інвестицій та зміцнення позицій України на світовому ринку авіаційної техніки. [3].

У цьому контексті актуальним є питання формування бачення майбутнього СУЯ в українській авіаційній галузі, з урахуванням поточних викликів і можливостей. Тема дослідження спрямована на виявлення передумов, ресурсів та стратегічних напрямів розвитку, що сприятимуть не лише виживанню, а й відновленню й зростанню галузі у післявоєнний період [4].

У дослідженні розглядається система управління якістю як сукупність процесів і методів, що забезпечують випуск авіаційної продукції відповідно до міжнародних стандартів. Основна увага приділена підприємствам авіаційної галузі України, які виробляють і обслуговують як військову, так і цивільну техніку. Аналізуються трансформаційні зміни в СУЯ в умовах воєнного стану, спричинені зовнішніми факторами – зокрема, повномасштабною війною, руйнуванням інфраструктури, втратою кадрів та санкціями, що поряд із труднощами, відкрили нові можливості для міжнародного партнерства [2]. Ще одним критичним чинником стало перепрофілювання логістичних маршрутів, це змусило підприємства переглянути постачання, організацію виробництва, політику якості та внутрішній контроль.

Крім того, трансформацію системи управління якістю спричинили внутрішні чинники. Зокрема, потреба в підвищенні ефективності виробництва в умовах обмежених ресурсів стимулює впровадження інновацій і вдосконалення продукції. Цифровізація управління якістю стала необхідністю: автоматизовані системи контролю, обліку й документообігу забезпечують прозорість і точність, особливо в умовах обмеженого доступу до об'єктів.

Інтеграція українських авіаційних підприємств у світові виробничі ланцюги є важливим напрямом трансформації, зумовленим втратою традиційних ринків і курсом на євроінтеграцію. Для цього необхідна адаптація систем управління якістю до міжнародних стандартів ISO 9001 та EN/AS 9100.

Дослідження присвячене пошуку шляхів удосконалення систем управління якістю з урахуванням воєнного стану та перспектив післявоєнного відновлення. Розглянуто

модернізацію підходів до якості, впровадження цифрових рішень, кадрове оновлення, адаптацію до міжнародних стандартів та залучення інвестицій задля формування конкурентоспроможного іміджу на світовому ринку [5].

У ході дослідження перспектив розвитку системи управління якістю в авіаційній галузі України було застосовано комплекс наукових методів, які дозволили всебічно проаналізувати ситуацію в умовах воєнного стану та спрогнозувати можливі шляхи її поліпшення. Застосування кожного методу дало змогу отримати окремі важливі результати, що доповнюють загальну картину.

1. Системний підхід було використано для дослідження авіаційної галузі як складної соціально-економічної системи з численними внутрішніми та зовнішніми взаємозв'язками. У межах цього підходу вивчено взаємодію елементів системи управління якістю на підприємствах (стандарти, процеси, інструменти, кадри, інформаційні потоки, аудит та сертифікація) та визначено ключові проблемні зони, що впливають на результативність. Система управління якістю на більшості підприємств має потенціал до розвитку, але її ефективність стримується відсутністю інтегрованих цифрових рішень, недостатньою участю керівництва в стратегічному плануванні якості та обмеженим доступом до міжнародного досвіду.

2. SWOT-аналіз дозволив оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на розвиток системи управління якістю в умовах війни. Сильними сторонами визначено наявність науково-технічного потенціалу, досвідчених фахівців та часткове впровадження стандартів ISO/AS. Основні загрози: бойові дії, інфраструктурні ризики, втрата ринків. Можливості: інтеграція з ЄС і НАТО, цифровізація, державно-приватні ініціативи, зростання попиту на оборонну техніку. Стратегічне планування розвитку системи якості має базуватись на максимальному використанні сильних сторін та адаптації до нових міжнародних вимог, особливо у воєнний і післявоєнний періоди.

3. Порівняльний аналіз дав змогу проаналізувати системи управління якістю в провідних авіаційних компаніях світу (Boeing, Airbus, Saab, Embraer) та порівняти їх з практиками українських підприємств. Було вивчено структуру стандартів EN 9100:2018, практики багаторівневого аудиту, ризик-менеджменту та безперервного вдосконалення. Українські підприємства суттєво відстають у впровадженні проактивного управління ризиками якості, використанні цифрових рішень для моніторингу процесів і створенні культури якості на всіх рівнях. Водночас є успішні приклади локальних ініціатив наприклад як у АТ «Івченко-Прогрес», які можуть стати базою для галузевих змін. Вони не лише забезпечують стабільність поточного виробництва, а й формують підґрунтя для майбутньої повноцінної інтеграції в міжнародну авіаційну спільноту.

4. Контент-аналіз нормативно-правової бази досліджено зміни у законодавстві, що регулює сертифікацію авіаційної продукції, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, вимоги Державної авіаційної служби, а також ініціативи щодо гармонізації з нормами EASA та НАТО. Нинішня нормативна база все ще фрагментована, однак останні зміни демонструють прагнення до реформ, створення єдиного підходу до сертифікації якості, а також появу нових вимог щодо інтеграції управління ризиками в систему якості [5].

Результати дослідження показали, що попри суттєві втрати, українська авіаційна галузь не лише зберегла ключові підприємства, а й адаптувалася до нових умов. Частина підприємств перемістила виробництво у безпечні регіони, налагодила внутрішню кооперацію, активізувала зв'язки з європейськими партнерами, зокрема у межах програм технічної допомоги та спільних проєктів.

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю стало критично важливим. Так, АТ «Івченко-Прогрес» реалізує програму модернізації своєї системи якості з урахуванням вимог ISO 9001:2015 та EN 9100:2018 для поглиблення кооперації з НАТО і країнами ЄС [2, 4]. Цей тренд підтримується на державному рівні через стратегії реформування оборонно-промислового комплексу України [1].

З іншого боку, розвиток стримується через нестачу інвестицій, дефіцит кадрів і слабку інтеграцію в глобальні ланцюги. Водночас війна активізувала антикризове управління, цифровізацію та контроль якості. Адаптовані до нових умов підприємства мають шанси на виживання і міжнародне зростання після війни [5].

Системний аналіз показав, що система управління якістю (СУЯ) на більшості українських авіапідприємств залишається фрагментованою, особливо в умовах війни. Існують розриви між етапами життєвого циклу продукції через застарілі підходи, слабку автоматизацію та інтеграцію якості у стратегічне управління. Запровадження інтегрованих цифрових QMS-систем дозволить централізувати контроль і оперативно коригувати процеси [2].

SWOT-аналіз засвідчив наявність висококваліфікованих фахівців і науково-технічного потенціалу, однак виявив серйозні загрози: втрати виробничих потужностей, залежність від імпорту, відсутність інвестицій і слабкий внутрішній ринок. Це підкреслює необхідність підтримки інженерної освіти, внутрішньої кооперації та створення кластерів якості [5].

Порівняльний аналіз з країнами НАТО та ЄС показав недостатнє використання методів TQM, Six Sigma, Lean. Їх адаптація сприятиме підвищенню якості, зниженню витрат і втрат. Важливими кроками є впровадження внутрішніх аудитів, навчання персоналу методам PDCA, Kaizen, 5S тощо.

Попри виклики, війна стала каталізатором трансформацій: зростає орієнтація на західні стандарти, активізуються внутрішні ресурси, переглядаються управлінські підходи. Модернізація СУЯ має включати не лише технічне оновлення, а й зміну управлінського мислення.

Реальна ефективність СУЯ досягається лише за умов її повної інтеграції в усі процеси – від науково-дослідно-конструкторських робіт до післягарантійного обслуговування [1, 2, 5].

Українські авіаційні підприємства, попри складні умови, демонструють гнучкість і здатність до модернізації систем якості. Однак для сталого розвитку необхідна державна підтримка через стратегічні програми, що стимулюють якість, інновації та міжнародну інтеграцію. Менеджмент якості має стати основою стратегічного управління, а не лише засобом контролю. Майбутнє галузі залежить від успішного впровадження сучасних СУЯ, підготовки персоналу до роботи в умовах ризику, прозорості процесів та ефективної міжнародної співпраці. Лише так можливий прорив на інноваційний та конкурентоспроможний рівень.

Список літератури

1. OECD (2023). *Ukraine: Support for Reconstruction and Recovery. Sectoral Review on Aerospace Industry*. Paris: OECD Publishing.
2. Гуменюк В. В. Системи управління якістю в авіабудуванні: особливості впровадження міжнародних стандартів. *Вісник авіації та космонавтики*. 2022. № 2. С. 45-51.
3. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 36 p.
4. AS/EN 9100:2018. *Quality Management Systems – Requirements for Aviation, Space and Defense Organizations*. SAE International, 2018.
5. Гусев К. В. Управління якістю продукції в оборонно-промисловому комплексі України: сучасні виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 23-27.

Рудакова С.Г.

к. т. н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

Щетініна Л.В.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

Дорошенко О.О.

студентка,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Фінансова життєздатність громадських організацій безпосередньо залежить від диверсифікації джерел надходжень, що підтверджується дослідженнями у галузі некомерційного менеджменту. За принципом Парето, оптимальний розподіл ресурсів організації передбачає виділення 40% зусиль на залучення ресурсів, що підкреслює критичну важливість ефективного фандрейзингу.

Цифрова трансформація значно розширила інструментарій залучення коштів для українських громадських організацій. З розвитком інформаційних технологій традиційні методи фандрейзингу доповнюються інноваційними підходами, що базуються на цифрових платформах та онлайн-каналах комунікації з донорами.

Краудфандинг становить механізм акумуляції фінансових ресурсів від великої кількості осіб через спеціалізовані онлайн-платформи. Українські краудфандингові платформи та окремі проекти на європейських ресурсах стабільно збирають чималі кошти.

У табл. 1 подано наочні приклади ефективності краудфандингу.

Таблиця 1. Приклади ефективності краудфандингу

Назва ресурсу	Спільнокошт	GoFundEd	KickStarter	Indiegogo	Українська благодійна біржа
Рік заснування ресурсу	2012	2015	2010	2008	2011
Кількість завершених проєктів	156	20	152	2300	1631
Кількість учасників, тис.	21,4	0,5	0,0	4,5	514,5
Сума зібраних коштів у доларах, тис.	367,6	22,2	1 458,0	750,0	3 581,2

Джерело: складено за даними [3]

В Україні найбільшу підтримку серед населення отримують два основні типи фандрейзингових ініціатив:

1. Індивідуальний благодійний краудфандинг – це збір коштів на вирішення конкретної особистої потреби. Зокрема, йдеться про допомогу на лікування, оплату навчання або відбудову житла, зруйнованого внаслідок стихійного лиха чи воєнних дій.

2. Проєкти для розвитку місцевих громад – це ініціативи, що спрямовані на покращення життя громади: модернізацію інфраструктури, організацію освітніх заходів, запуск нових інформаційних чи медіаплатформ.

Імплементація функціоналу онлайн-донатів на веб-ресурсах громадських організацій трансформувалася з інноваційного рішення у стандартну практику фандрейзингу.

Характерними особливостями систем онлайн-донатів є:

1. Висока конверсія відвідувачів сайту в донорів.
2. Доступність для користувачів різних вікових категорій.
3. Інтеграція з популярними платіжними системами (LiqPay, Fondy, Portmone).
4. Можливість імплементації рекурентних платежів.

За результатами дослідження Zagoriy Foundation (2023), в середньому один українець жертвує близько 5000 гривень на квартал або 840 гривень на місяць. Серед тих, хто активно залучений до благодійності, ці суми є вищими – в середньому близько 9780 грн за квартал і приблизно 2900 грн за останній місяць. Це свідчить про зростання рівня особистої фінансової участі у підтримці громадських ініціатив, що є важливою характеристикою ефективного фандрейзингу в громадському секторі України [1].

Модель благодійних підписок (рекурентні платежі) створює передумови для формування стабільних фінансових потоків та розширення бази постійних донорів. Платформи на кшталт Patreon забезпечують можливість надання донорам ексклюзивного контенту або інших бонусів, що підвищує їхню мотивацію до регулярної підтримки організації.

Ефективна імплементація цифрових інструментів фандрейзингу передбачає їх інтеграцію у комплексну стратегію залучення ресурсів. Відповідно до концепції фінансової життєздатності [2], критичним фактором успіху є диверсифікація джерел надходжень та створення фінансових резервів, включаючи ендаумент (недоторканий цільовий капітал).

Поєднання різних інструментів цифрового фандрейзингу (краудфандинг, онлайн-донати, благодійні підписки, мобільні додатки, віртуальні заходи, збори через соціальні мережі) створює синергетичний ефект, що сприяє розширенню донорської бази та збільшенню обсягів залучених коштів.

Результати дослідження демонструють високу ефективність інноваційних цифрових підходів до фандрейзингу в громадському секторі України.

Ключовими факторами успішної імплементації цих інструментів є систематичність роботи з донорами, забезпечення прозорості використання коштів та розвиток цифрових компетенцій персоналу організацій.

Список літератури

1. Фондація Загорія (2023). Благодійність в Україні: дослідження. https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2024/12/02_12_2_doslidzhennya_sektoru_blagodijnosti.pdf
2. Мінакова О. Фінансова життєздатність громадських організацій України. Київ : ІСАР "Єднання", 2022.
3. Краудфандинг: як отримати фінанси для старту бізнесу?. Школа бізнесу. Краудфандинг України: платформи, кейси та приклади.

Рябець Н.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри міжнародного менеджменту,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

ВІРТУАЛЬНІ МЕРЕЖЕВІ КОМПАНІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасних умовах високотурбулентного та конкурентного середовища з'являється безліч нових стартапів, що діють як віртуальні організації. Формування віртуальних організацій зумовлено розвитком комп'ютерної індустрії разом із сектором телекомунікацій. Навіть потужні компанії інтегрують їх у свою організаційну структуру, а також у процеси найму працівників. Віртуальна форма організації отримала поширення серед бізнес-структур всього світу, що провадять свою бізнесову діяльність в різних галузях – це, наприклад, такі відомі компанії, як Nike, Reebok, Puma, Dell Computers, HLL Lifecare та ін. Поняття віртуальної організації з'явилося в 1990 році, яку можна представити як гнучку мережу окремих суб'єктів (наприклад, компаній, установ чи окремих осіб), які постачають продукт чи послугу, які пов'язані з цифровими технологіями для обміну знаннями та навичками. Дана електронна мережа виходить за межі організаційних та географічних кордонів. Її часто вважають безмежною організацією, у якій нівельовані вертикальні та горизонтальні бар'єри. В сучасній літературі представлені різні трактування віртуальної організації. Так, у ряді робіт розглядалися команди та спільноти, які об'єднуються у віртуальну організацію, а також віртуальні спільноти як реляційні спільноти, які фізично не розташовані поруч, але активно взаємодіють для обміну знаннями [1]. Віртуальне співтовариство трактувалося Фернбеком і Томпсоном [2] у формі соціальних відносин, збудованих у кіберпросторі за допомогою контактів, що повторюються, у певних межах. Основними елементами таких спільнот є людський капітал, взаємодія, кіберпростір та спільні цілі [1]. Віртуальні організації – це мережеві організації, які замінюють фізичну структуру комунікативними технологіями. З іншого боку, Ванкатраман та Хендерсон та розглядали концепцію віртуальних організацій як стратегію, а не специфічну організаційну структуру [3]. Деякі віртуальні спільноти взаємодіють у мережі, а й поза мережею.

Мережевий принцип організації, являє собою один із найбільш радикальних трансформацій у сучасному менеджменті. Суть цього принципу полягає у відмові від традиційної багаторівневої вертикальної інтеграції, замість якої пропонується застосовувати сукупність кластерів фірми, що володіють різноманітною спеціалізацією. В даному випадку в управлінні вже переважають ринкові відносини, а не адміністративні механізми, як це було раніше. Стрімка експансія мереженого принципу, який продемонстрував свою незалежність від розміру, спеціалізації, галузевої та країнової приналежності бізнес-структур, що його імплементують на практиці, дозволяє зробити висновок про те, що навряд чи у глобальній конкурентній боротьбі зможуть вижити ті компанії, які залишаються традиційними пірамідальними організаціями.

Незалежно від того, що вважати віртуальною організацією, на наш погляд, необхідно спочатку розглянути питання, чому існують віртуальні організації. М. Mews виділив дві основні рушійні сили, що формують віртуальну організацію. З одного боку, стан ринку постійно змінюється. Клієнти вимагають більш спеціалізованих продуктів, що автоматично призводить до більш широкої номенклатури товарів та послуг, які компанії повинні розробити та виробити. Індивідуалізація продуктів означає, що компанії повинні їх

створювати відповідно до індивідуальних побажань клієнта, у своїй зростає складність всіх організаційних функцій. Спеціалізація та індивідуалізація продуктів призводять до більш коротких циклів виробництва, що, у свою чергу, збільшує інвестиції та витрати на НДДКР, виробництво та продаж. Іншими суттєвими змінами ринків є їх інтернаціоналізація та глобалізація конкуренції. З іншого боку, швидкий розвиток інформаційних технологій та цифрових рішень протягом останніх трьох десятиліть різко збільшив швидкість, кількість і якість комунікацій, і особливо координацію економічних операцій та угод. В даному контексті інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) сприймається як надання можливостей і водночас, як рушійну силу формування віртуальної організації. Вчений стверджує, що зовнішні сили призводять до розуміння бізнесу, що змінюється, і різних бізнес-стратегій, які згодом стимулюють організаційні трансформації. Загальна мета компаній полягає у прагненні покращити свою гнучкість (flexibility) – можливість підлаштовуватись до різких змін та запитів ринку [4].

Для зменшення складності та збільшення гнучкості компанії використовують стратегію ключової компетентності. Ця стратегія має на увазі концентрацію уваги економічних агентів на тому, що вони можуть зробити найкраще, і вони спеціалізуються на певних галузях, розвиваються та постійно покращують свої ключові компетентності. Проте ключова компетентність сама по собі не генерує жодної вартості. Тому компанії мають визначати ланцюжки вартості, де вони можуть об'єднати свої ключові компетентності. Ці ключові компетентності мають гнучку конфігурацію щодо різних ланцюжків вартості, відповідно до цього ланцюжка вартості сформовані з безлічі різних ключових компетентностей, забезпечених іншими економічними агентами, що теоретично веде до оптимального процесу створення вартості.

Віртуальна організація складається із декількох юридично незалежних сторін, які, використовуючи свої спеціальні компетенції, територіально окремо взаємодіють між собою з метою надання послуг одна одній. Крім того, інституціалізовані структури в ній відсутні, але широко використовуються цифрові технології. Основа цієї організації – це стабільне невіртуальне ядро, що представляє дану компанію споживачеві. Метою віртуальних організацій є використання короткострокових та інноваційних ринкових можливостей, гнучко поєднуючи основні компетенції окремих партнерів відповідно до потреб та запитів ринку.

Виходячи з двох головних рушійних сил, що формують віртуальну організацію та її міжорганізаційного уявлення, U.J. Franke ввів концепцію "віртуальної мережевої організації" (Virtual Web Organisations – VWO) [5]. Концепція VWO поєднує тимчасову віртуальну корпорацію в більш всебічну організаційну структуру, яка поділена на три організаційні підконцепції: стійка «мережева віртуальна платформа» (Virtual Web Platform – VWP), тимчасові «віртуальні корпорації» (Virtual Corporations – VC) та «мережевий брокер (Net-broker) При цьому ІКТ ідентифікуються не лише виключно як рушійна сила, а також як одна із ключових можливостей розвитку віртуальних організацій. Парадигма віртуальної організації представляє нормативний комплекс організаційних принципів, застосовних, як до внутрішньої організаційної структури та управління у межах певних організаційних кордонів (внутрішньоорганізаційний аспект), так і до зовнішньої конфігурації – об'єднанню незалежних економічних агентів, що перетинає організаційні кордони (міжорганізаційний).

З позицій міжорганізаційного аспекту віртуальні організації розглядаються як кооперативне партнерство або віртуальна корпорація незалежних економічних агентів, які тимчасово об'єднують сили, щоб досягти спільної мети. Якщо взяти до уваги визначення віртуальних організацій, це означає, що незалежні агенти, окремі компанії створюють короткостроковий альянс і вносять своє найкраще (ключові компетентності) в товариство, що сформоване з раніше незнайомих партнерів.

Фундаментальним принципом віртуальної корпорації є кооперація та партнерство, створене, коли воно необхідне. Дослідник даного феномену Вутне наголошує, що віртуальна

корпорація – тимчасова мережа незалежних компаній, пов'язаних інформаційною технологією, що створюється для спільного використання навичок, ресурсів та ринків один одного [6]. Кожна компанія-партнер вносить тільки те, що розцінюється як її ключова компетентність. Щойно можливість ринку вичерпуються, віртуальна корпорація розформовується. При більш детальному аналізі цієї дефініції віртуальних корпорацій, їх організаційної конструкції, Вурне надає опис особливостям безлічі різних характеристик.

Віртуальна корпорація – тимчасова мережа, яка не створюється на узгоджений проміжок часу, і при цьому вона не представляє відкриту співпрацю, типу спільного підприємства чи стратегічного союзу. Таке партнерство існує доти, доки можливості ринку вигідні для партнерів альянсу. Якщо ринок вичерпав свої можливості, товариство розформовується і незалежні компанії формують нові віртуальні корпорації з тими самими або іншими компаніями – залежно від потреб клієнтів та можливостей ринку. Модель віртуальної корпорації надає незалежним компаніям можливість здійснювати свою повсякденну бізнес-діяльність паралельно із її участю у віртуальному партнерстві. Одночасно компанія також може бути залучена до кількох віртуальних корпорацій.

Партнери компанії, що співпрацюють, такі як постачальники, клієнти і навіть конкуренти спільно використовують навички, ресурси і доступи до ринків один одного. Це твердження передбачає горизонтальну та вертикальну інтеграцію ланцюжка вартості. Навіть кооперація з конкуруючими компаніями може бути вигідною, якщо, наприклад, індивідуальні компанії-партнери не мають необхідних ресурсів та ноу-хау, які є критично важливими для розвитку, виробництва та дистрибуції нових розробок. Співпраця з конкуруючою компанією може мати сенс, якщо доступ на ринок однієї компанії обмежений певною географічною областю або специфічною групою клієнтів. За цих обставин віртуальна корпорація розширює існуючі ринки компаній через партнерство.

Головний акцент віртуальної корпорації – доповнити загальні ресурси, аби якісно покращити конкурентоспроможність в цілому. У порівнянні з можливостями окремої компанії такий підхід значно посилює потенціал товариства конкурувати у великому масштабі. У результаті віртуальна модель корпорації є особливо привабливою для підприємств невеликих та середніх розмірів, тому що вона забезпечує можливість зберігати самостійність і навіть зменшувати залежність від великих компаній. Це може навіть привести малі та середнього розміру підприємства у формі віртуальної корпорації до конкуренції з великими багатонаціональними підприємствами у глобальному масштабі.

Goldman та ін. порівнюють віртуальну організацію з «командою всіх зірок»: «Уявіть команду всіх зірок для кожної можливості бізнесу, пристосованої до цієї можливості та конкурентоспроможної ситуації» [7]. Формування віртуальної корпорації визначається можливістю ринку. Як тільки можливості ринку ідентифіковані, необхідні ключові компетентності будуть зібрані, щоб сформувати найпотужнішу бізнес-групу, яка має складатися виключно із «зірок». Якщо ринок змінюється, потенційно виникає потреба змінити групу, отже, віртуальна корпорація повинна бути тимчасовою та гнучкою та змінювати свою конфігурацію, щоб залишитися конкурентоспроможною.

Обмін інформацією є життєво важливим для віртуальних корпорацій. Віртуальна корпорація могла б бути створена без ІКТ, але останні досягнення в даній галузі особливо в аспекті швидкості та якості дозволили синхронізувати дії, які до цього вважали обмежено можливими через високі витрати. Сьогодні будь-яка компанія може глобально спілкуватися з географічно розосередженими партнерами та клієнтами, наприклад, через Інтернет. Комунікація полегшує координацію дій між компаніями-партнерами та генерує знання, що призводять до розробок інноваційних товарів та послуг.

Концепція віртуальних корпорацій включає глобальну співпрацю розподілених міжфункціональних груп спеціалістів. На відміну від звичайних груп, віртуальна група працює алокально щодо місця, часу та організаційних кордонів і володіє зв'язками, що посилені розвинутими мережами ІКТ. Віртуальні групи мають на меті паралельну розробку

товарів, послуг та бізнес-процесів. Мережева форма організації, підтримана ІКТ, прискорює процеси НДДКР, виробництва та розподілу. Крім того, близька співпраця між компаніями-партнерами встановлює безпосередню систему зворотного зв'язку, що дозволяє дублювати навчання та сприяє безперервному забезпеченню якості.

Разом з тим, на наш погляд, слід зазначити, що, незважаючи на низку переваг, пов'язаних із концепцією віртуальної корпорації, існує також чотири важливі умови, практичне досягнення яких пов'язане з певними складнощами: пошук відповідних компаній-партнерів, які мають необхідні ключові компетентності для створення ефективного ланцюжка вартості; організаційна сумісність обраних компаній партнерів у технологічному та соціальному аспектах; необхідний рівень довіри між компаніями-партнерами для прискорення процесу інтеграції та скорочення часу перебігу ринкових процесів та операційних витрат; потреба в управлінні альянсом для координації дій розосереджених компаній-партнерів і формування між партнерами відносин, характеризуються високим рівнем довіри.

Для успішного створення віртуальної корпорації потрібна наявність так званої мережевої віртуальної платформи. Мережева віртуальна платформа являє собою досить стійке навколишнє середовище, в якому можуть розвиватися довіра, зв'язки та спільні погляди. Віртуальні корпорації є тимчасовими та гнучкими завдяки стійкій мережі компаній та прагнуть забезпечувати найвищі цінності клієнта. Одна з головних проблем віртуальних корпорацій – пошук відповідних компаній-партнерів: компаній, які відповідають один одному у форматах договірної, організаційної культури, бізнес-процесів та систем ІКТ. На відміну від ієрархічних організаційних структур, де розподіл ресурсів та їх організаційна придатність полегшені їхніми організаційними кордонами (закрита система), пошук відповідних партнерів, які мають необхідні ресурси та/або компетенції так само як адекватних іншим партнерам досить складно забезпечити.

Багато авторів вважають, що необхідний центральний модуль управління віртуальною корпорацією – «мережевий брокер». Мережевий брокер слід розглядати у макро-організаційному аспекті. Він визначається як помічник та каталізатор. Брокери допомагають компаніям формувати стратегічні товариства, організувати мережеві взаємодії та ідентифікувати нові можливості бізнесу. Їхнє завдання полягає в тому, щоб поширити мережеві концепції, сприяти розвитку співпраці, організувати групи фірм і пов'язати їх із розробниками товару, спеціалістами маркетингу, здійснювати підготовку провайдерів та програми виробничого сервісу для успішної конкуренції.

Мережевий брокер віртуальних організацій покликаний виконати три основні функції:

Створення мережевої віртуальної платформи. Перше завдання мережевого брокера полягає в тому, щоб шукати компанії та інститути з додатковими конкурентоспроможними ресурсами, можливостями та здатністю працювати в товариствах. Ясне бачення майбутньої віртуальної мережі допомагає мережевому брокеру знаходити відповідних партнерів. На стадії підготовки мережевий брокер діє як промоутер відносин, який встановлює зв'язки із людьми, примиряє їх, веде діалог та соціалізує процес між ними. Головна мета полягає в тому, щоб створити спільний зв'язок та розвивати взаємну довіру. Наприкінці ініціювання та стадії підготовки віртуальні партнери домовляються про меморандум, про розуміння заявленої місії, поглядів та установчих правил та інструкцій, тобто критеріїв прийому нових учасників чи процедур, щоб спільно розділяти вартості, ризики та прибуток.

Обслуговування мережевої віртуальної платформи. Як тільки віртуальна мережа встановлена, мережевий брокер відповідає за підтримку та оптимізацію співпраці. Мережевий брокер і партнери розвивають разом бізнесові та технічні стандарти для стійкої мережі компанії та тимчасових віртуальних корпорацій, що формуються. Мережевий брокер контролює роботу в межах віртуальної мережі, піклується про слабких членів та підтримує їх, щоб досягти необхідного рівня роботи. Мережевий брокер також зайнятий у

дисциплінарних заходах. Крім того, мережевий брокер як нейтральна особа бере участь у конфліктах, вирішуючи проблеми, які можуть виникнути між партнерами. Мережевий брокер відстежує внутрішнє та зовнішнє середовище віртуальної мережі та робить пропозиції про те, як реагувати на будь-які зміни. Він також підтримує стан ресурсів та ключових компетенцій партнерів та рівень їхньої роботи. Поліпшення виконання роботи також означає, що мережевий брокер завжди шукає нових партнерів, що володіють ресурсами, яких не вистачає або додатковими ресурсами. Мережевий брокер відповідальний за процес навчання в межах віртуальної мережі та організацію груп користувачів у форматі семінарів та робочих груп.

Формування віртуальних корпорацій. Як тільки можливості ринку виявлено, мережевий брокер ідентифікує необхідні індивідуальні дії, щоб відповідати цим можливостям ринку. Перший крок мережевого брокера – створити «віртуальний ланцюжок вартості». Мережевий брокер знає ресурси та компетенції, сили та слабкі риси мережевих партнерів. Керуючись переліком необхідних дій ланцюжка вартостей, мережевий брокер проєктує ланцюжок постачання, який об'єднує клієнтів, зовнішніх постачальників та членів мережі. Мета мережевого брокера полягає в тому, щоб створити конкурентоспроможну ланку ланцюжка поставки, яка бути високо результативною завдяки налагодженню збалансованої взаємодії. Як тільки віртуальна корпорація сформована, мережевий брокер відходить від завдань координації в партнерстві і, скоріше як провідний оператор або мультиплікативний лідер, приймає на себе управління віртуальною корпорацією. Проте з появою проблем чи конфліктів мережевий брокер може втрутитися, розподілити додаткові ресурси, замінити віртуального члена корпорації іншим, чи діє як нейтральна проміжна ланка для вирішення потенційного конфлікту або проблеми.

В основному, мережевий брокер обслуговує членів мережевих віртуальних компаній та їхню співпрацю. Мережеві брокери – професійні мережеві фірми управління або зовнішні компанії сфери обслуговування, які використовуються віртуальними мережами, або фірма мережевого брокера – як спільне підприємство членів мережі.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що концепція віртуальної мережевої організації має позитивний потенціал, що ефективно відповідає на зовнішні зміни ринку. Високий рівень розвитку ІКТ дозволяє координувати складні організаційні структури та процеси в міжорганізаційних конфігураціях. Особливості успіху мережевих віртуальних організацій полягає в тому, що вони функціонують як велика інтегрована компанія, але яка водночас сформована із незалежних компаній, що вносять свої ключові компетентності у тимчасові та гнучкі ланцюжки вартості. Це дозволяє їм оперативно задовольняти індивідуальні потреби клієнта, розвивати та виробляти спеціалізовані продукти та послуги, щоб динамічно відповідати змінам та запитам внутрішнього та зовнішнього ринків.

Список літератури

1. Sharma H. Types of Virtual Organization. Available at: <https://www.geeksforgeeks.org/types-of-virtual-organization/>
2. Fernback J. and Thompson B. Virtual communities: abort, retry, failure? Computer Mediated Communication and the American Collectivity, 1995. Available at: <http://www.ewll.com/user/hlr/texts/>
3. Venkatraman N., Henderson C. The architecture of virtual organizing: leveraging three independent vectors / Discussion Paper. Systems Research Center. Boston University, School of Management, 1996.
4. Mews M. Virtuelle Unternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *IT Management*. 1997. № 3. P. 12-17.
5. Franke U. J. The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations. *Entrepreneurship & Regional Management*. 1999. Vol. 11. № 3. P. 203-229; Franke U. J.,

- Hickmann B. Is the Net-Broker an Entrepreneur? What Roles does the Net-Broker play in Virtual Webs and Virtual Corporations? Zürich, Switzerland. Proceedings of the 2nd International VoNetWorkshop. September 23-24, 1999. P. 117-134.
6. Byrne J. A. The virtual corporation. *Business Week*. 1993. Feb. 8. P. 35-40.
7. Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K. Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer. New York : Van Nostrand Reinhold, 1995.

Собчишин В.М.

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Коба М.М.

*здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Кулик А.С.

*здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент підприємства»,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний аграрний сектор України переживає чи не найскладніший період за всю історію незалежності. Повномасштабна війна внесла кардинальні зміни у функціонування аграрного сектору: порушення логістичних ланцюгів, мінування полів, знищення техніки, тимчасова окупація територій та нестача трудових ресурсів – усе це поставило аграрні підприємства у надзвичайно складні умови.

Забезпечення економічної стабільності в аграрному секторі є важливим завданням формування стабільної економічної ситуації для всієї країни та підвищення національного добробуту. Аграрний сектор повинен адаптуватися до нових обставин, щоб мінімізувати вплив негативних факторів і використовувати всі наявні можливості. Ключовим завданням для сучасних агропідприємств є модернізація та впровадження прогресивних технологій, які сприяють зниженню собівартості продукції та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Військові дії значно вплинули на аграрний сектор України. Військові конфлікти змінили умови ведення діяльності, що відобразилося на виробництві, логістиці та експорті агропродовольчої продукції. Проте, у період воєнного стану та післявоєнного відновлення розвитку аграрного сектору в Україні має значний потенціал.

Так, за даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2023 р. близько 25 % сільськогосподарських земель були непридатні для обробітку через бойові дії та мінування. Особливо серйозні втрати поніс сектор зрошуваного землеробства після руйнування Каховської ГЕС [2; 3].

Військова агресія призвела до серйозних наслідків для довкілля, якості ґрунту та води, що може мати негативні наслідки для майбутнього розвитку сільського господарства. За експертними даними, війна призвела до масштабної та тривалої деградації навколишнього середовища, зокрема ґрунтових екосистем [2]. Наземні міни, пошкодження від обстрілів, зсуви, уламки знищеної військової техніки, що залишилися на полях, та інші явища є

серйозними порушеннями ґрунту, які можуть мати руйнівні наслідки для здоров'я ґрунту та людей.

Управління розвитком аграрного підприємства в таких умовах вимагає нових підходів, гнучких стратегій, здатності швидко адаптуватися до змін і ухвалювати нестандартні рішення. Сьогодні ефективний керівник агропідприємства – це не лише аграрій, а й кризовий менеджер, антикризовий стратег, логіст і навіть психолог. У свою чергу, основними напрямками, що визначають сучасне управління в умовах воєнного стану, є [1; 4; 5]:

- оцінка ризиків і стратегічне планування. Планування господарської діяльності з урахуванням потенційних загроз – обстрілів, блокади маршрутів, нестачі пального тощо;
- диверсифікація каналів збуту і логістики. Пошук альтернативних маршрутів, співпраця з міжнародними гуманітарними організаціями, розвиток локальних ринків;
- залучення інвестицій та грантів. Багато міжнародних фондів підтримують українських аграріїв – важливо вміти залучати ці ресурси ефективно;
- інновації та діджиталізація. Використання агродронів, супутникового моніторингу, CRM-систем і платформ для моніторингу посівів допомагає оптимізувати витрати і зберігати якість;
- соціальна відповідальність та робота з персоналом. Забезпечення безпеки працівників, гнучкий графік, психологічна підтримка – усе це сприяє збереженню кадрового потенціалу тощо.

Попри складні умови, багато аграрних підприємств демонструють неймовірну стійкість. Сектор не лише вистояв, а в деяких регіонах навіть наростив обсяги виробництва. Це свідчить про потенціал українського агросектору та важливість сучасного, стратегічного управління.

Основними викликами для аграрних підприємств є:

- логістика та інфраструктура: пошкодження доріг, мостів та складів ускладнюють доставку продукції;
- фінансова нестабільність (нестача оборотних коштів, високі кредитні ставки та затримки з поверненням ПДВ змушують підприємства шукати альтернативні фінансові джерела);
- трудові ресурси (відтік робочої сили через мобілізацію та евакуацію впливає на виробничі потужності);
- безпека та ризики (постійна загроза обстрілів та мінування полів знижує ефективність сільськогосподарських робіт) тощо.

Сучасні умови вимагають від аграрних підприємств переходу до нової моделі управління, що базується на гнучкості, оперативному прийнятті рішень, впровадженні інновацій, диверсифікації діяльності та ефективному управлінні ризиками. Особливу роль відіграє міжнародна підтримка, цифровізація аграрного виробництва та інтеграція до європейського ринку.

Розвиток аграрних підприємств в умовах воєнного стану є надзвичайно складним, але водночас критично важливим завданням для економіки України. Незважаючи на значні втрати, знищену інфраструктуру, логістичні труднощі та загрози безпеці, аграрний сектор демонструє стійкість, адаптивність та прагнення до відновлення.

Таким чином, навіть у надзвичайно складних умовах, аграрні підприємства можуть не лише зберігати свій потенціал, а й формувати основи сталого розвитку та відбудови аграрного сектору України після перемоги.

Список літератури

1. Воронько-Невіднича Т., Собчишин В., Барановський І., Світлова А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства.

- Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 338, № 1. С. 12–16. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421/1449>
2. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 8. URL: <https://zenodo.org/records/12820026>
 3. Новак І. М., Сухецька К. В. Антисипативне управління аграрними підприємствами під час російсько-української війни. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* Ч. 2. Економіка. Вип. 101. 2022. С. 45-53. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/101.2/5.pdf>
 4. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* 2024. Вип. 2. С. 3-12. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/33>
 5. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси».* 2024. Вип. 1, С. 9-14. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22/14>

Сорока О.В.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Створення інклюзивного робочого середовища, яке враховує інтереси співробітників різної статі, віку, національності та інших характеристик, є запорукою сталого розвитку бізнесу. Сучасні компанії стикаються з необхідністю адаптації до глобальних викликів, включно з питаннями рівності та різноманітності. Гендерна рівність стала ключовим елементом успішної корпоративної політики, що не тільки відповідає сучасним соціальним запитам, а й приносить економічні вигоди.

Таким чином, в умовах сучасного динамічного світу управління персоналом вимагає новаторського підходу, зокрема впровадження інклюзивних практик.

Інклюзивний HR-менеджмент не лише сприяє привабливості та утриманню талантів, але й відіграє важливу роль у забезпеченні інновацій та загальної конкурентоздатності компанії.

Концепція інклюзивного HR-менеджменту зосереджується на інтеграції різноманітних і комплексних стратегій у робочій атмосфері для того, щоб кожен працівник відчував свою значимість і підтримку. Цей підхід базується на переконанні, що різноманітність у складі робочої сили приносить безліч нових ідей, навичок та талантів, збагачуючи робоче середовище і стимулюючи інновації.

Перехід від традиційного управління кадрами до інклюзивного підкреслює усвідомлення важливості різноманітної та залученої робочої сили для досягнення успіху компанії [1].

Історичний розвиток інклюзивних теорій управління персоналом демонструє зміну від традиційних ієрархічних моделей до стратегій, що орієнтуються на співпрацю та людські ресурси. Спочатку управління кадрами в основному зосереджувалося на адміністративних

аспектах і забезпеченні організаційного контролю. Однак з часом стало зрозуміло, що усвідомлення й використання людського чинника в організаціях набуває дедалі більшого значення. На цю трансформацію вплинули кілька суттєвих чинників:

- по-перше, the Human Relations Movement – на початку XX століття він акцентував увагу на важливості добробуту та мотивації працівників, закладаючи базу для більш інклюзивних управлінських технік;
- по-друге, розвиток управління людськими ресурсами (HRM), що виник як більш стратегічний підхід, зосереджений на розвитку та управлінні працівниками компанії як основним ресурсом для досягнення бізнес-цілей;
- по-третє, глобалізація і технологічний прогрес ще більше підкреслили необхідність впровадження інклюзивних управлінських практик для адаптації до викликів різноманітної глобальної робочої сили та мінливого робочого середовища.

Порівняльне дослідження інклюзивного управління персоналом та традиційних методів управління виявляє суттєві відмінності у філософії, цілях та практиках. Традиційне управління персоналом зазвичай фокусується на операційній ефективності, дотриманні політики та механізмах контролю, з акцентом на потребах організації. Натомість інклюзивне управління персоналом використовує більш цілісний, орієнтований на працівника підхід, з акцентом на такі аспекти:

- 1) залученість та добробут працівників – пріоритетом є здоров'я, задоволення та активна участь працівників як основні фактори продуктивності та ефективності організації;
- 2) різноманітність та інклюзивність – активний пошук та оцінка різноманітної робочої сили, визнаючи інноваційні та конкурентні переваги, які приносить різноманітність;
- 3) стратегічна інтеграція – розгляд співробітників як стратегічних партнерів у досягненні бізнес-цілей, а не просто як ресурсу для управління.

Такий перехід до інклюзивного управління персоналом не лише покращує атмосферу на робочому місці для співробітників, а також підвищує ефективність організації, сприяє інноваціям і адаптації в сучасному змінному світі.

Основні принципи інклюзивного управління персоналом охоплюють:

- 1) рівність і доступність – створення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їх походження, особистісних якостей або здібностей;
- 2) визнання та повага – усвідомлення та цінування відмінностей між співробітниками, розвиток культури поваги;
- 3) адаптивність і гнучкість – розробка гнучкої політики, яка враховує різноманітні потреби працівників і підтримує гармонію між роботою і особистим життям;
- 4) безперервне навчання та розвиток – стимулювання постійного професійного зростання та особистісного розвитку всіх працівників, щоб підтримати їх у розкритті повного потенціалу.

Ці основоположні принципи формують середовище праці, де кожен відчуває свою приналежність, цінність та можливість для повної реалізації своїх можливостей [2].

HR-менеджмент на засадах інклюзивності та гендерної рівності – це філософія і практика менеджменту, що ставить перед собою завдання створити середовище на робочому місці, в якому кожен працівник, незалежно від своїх унікальних характеристик і різноманітності, відчувається важливою частиною команди та має рівні можливості для професійного зростання і розвитку. Інклюзивне управління прагне до того, щоб усі співробітники організації відчували себе прийнятими та шанованими, незалежно від їхньої гендерної приналежності, етнічної або культурної приналежності, віку, фізичних здібностей та інших характеристик. HR-менеджмент відіграє ключову роль у реалізації політики рівності та розмаїття через розроблення стратегій, програм і механізмів, спрямованих на усунення дискримінації, підвищення рівня залученості співробітників і зміцнення корпоративної культури.

Саме HR-служби та HR-менеджери розробляють та реалізують стратегії, що спрямовані на розвиток рівності та розмаїття, починаючи з етапу добору персоналу і закінчуючи підтриманням сприятливої робочої атмосфери.

Гендерна рівність передбачає надання рівних можливостей та умов для чоловіків і жінок незалежно від їхньої статі. У корпоративному середовищі це включає: рівний доступ до вакансій і кар'єрного зростання; усунення розривів в оплаті праці; створення умов для балансу роботи й особистого життя.

Основні виклики в просуванні гендерної рівності: неусвідомлені упередженості: формування стереотипів впливає на ухвалення рішень під час наймання та просування співробітників; нестача жінок на керівних позиціях: багато компаній стикаються зі «скляною стелею», що обмежує кар'єрний ріст жінок; розрив в оплаті праці: незважаючи на прогрес, гендерний розрив в оплаті залишається актуальною проблемою.

Різноманітність охоплює врахування відмінностей не тільки за статтю, а й за віком, національністю, культурою, фізичними можливостями та іншими факторами. Успішне управління різноманітністю: підвищує творчий потенціал команд; сприяє кращому розумінню клієнтів; зміцнює репутацію компанії на ринку.

HR-менеджмент виступає каталізатором змін, впроваджуючи системні підходи для досягнення гендерної рівності та різноманітності. HR-служба має сформулювати чіткі внутрішні політики, спрямовані на: забезпечення рівного доступу до працевлаштування; запровадження системи моніторингу дотримання принципів рівності; встановлення прозорих критеріїв оцінювання ефективності співробітників.

Освітні програми, спрямовані на боротьбу з неусвідомленими упередженнями, відіграють ключову роль. Вони допомагають співробітникам краще розуміти цінність різноманітності та інклюзії. Запровадження гнучких графіків роботи, програм з догляду за дітьми та оплачуваних відпусток для догляду за дитиною сприяє поліпшенню умов для жінок.

Програми менторства та наставництва, що спеціально спрямовані на підтримку жінок, допомагають долати виклики, які пов'язані з їхнім професійним розвитком. Систематичний аналіз ключових показників (наприклад, співвідношення чоловіків і жінок на різних рівнях, розрив в оплаті праці) дає змогу компанії відстежувати прогрес.

Компанії, що впроваджують принципи рівності та розмаїття, отримують конкурентні переваги: поліпшення репутації та залучення талантів; підвищення лояльності співробітників; збільшення інноваційного потенціалу завдяки об'єднанню різних точок зору.

Дослідження, що проведені McKinsey & Company, підтверджують, що компанії з високим ступенем гендерного розмаїття мають імовірність на 25% перевищити фінансову віддачу порівняно з компаніями, які ігнорують ці аспекти [3].

Одним із ключових кроків на шляху до гендерної рівності та різноманітності є забезпечення прозорості в наймі та просуванні співробітників: видалення даних про стать, вік, національність та інші особисті характеристики допомагає знизити упередженість на етапі добору; участь представників різних статей, вікових груп та національностей у панелях співбесіди знижує ризик ухвалення однобоких рішень; усі етапи найму та просування мають бути формалізовані з чітким описом очікуваних результатів.

Системи внутрішніх комунікацій: проведення навчальних заходів для підвищення обізнаності співробітників про цінності інклюзії; розповіді про досягнення жінок та інших меншин у компанії надихають інших співробітників на розвиток; створення каналів для відкритого обговорення питань рівності та боротьби з дискримінацією [4].

Партнерства та колаборації: співпраця з громадськими організаціями, як-от асоціації жінок-лідерів або ініціативи із захисту прав меншин; проведення спільних заходів (форуми, круглі столи) для обміну досвідом.

У країнах із сильними традиційними установками впровадження рівності вимагає: проведення опитувань та інтерв'ю зі співробітниками для виявлення сприйняття інклюзії;

поступового впровадження ініціатив через пояснення їхньої користі для компанії та суспільства.

Локалізація ініціатив: врахування культурних особливостей (наприклад, релігійних свят або гендерних ролей); розробка гнучких політик, які відповідають вимогам місцевого законодавства.

Сучасні системи HR дають змогу: аналізувати статистику щодо розриву в оплаті праці, розподілу посад за гендером та іншими параметрами; виявляти вузькі місця, де порушуються принципи рівності [5].

Використання штучного інтелекту для первинного відбору резюме. Це дає змогу виключити людську упередженість і оцінювати кандидатів на основі їхніх компетенцій. Розробка онлайн-курсів з питань інклюзії та рівності. Доступ до них має бути відкритий для всіх співробітників компанії.

Розглянемо приклади компаній, які успішно реалізують інклюзивне управління. Так, компанія «Microsoft» створила програми підтримки жінок в IT, включно зі стипендіями для здобувачів технічних спеціальностей. Для співробітників проводяться регулярні тренінги з роботи з упередженнями. Ці кроки дали змогу створити різноманітне та інклюзивне середовище, що сприяє інноваціям. Впровадження гнучких графіків для співробітників «IKEA» з маленькими дітьми, що допомагає як чоловікам, так і жінкам поєднувати роботу з обов'язками в сім'ї. Активна підтримка різноманітності в управлінських командах: у керівництві компанії представлений широкий спектр національностей. Фірма Salesforce представляє успішний кейс у сфері гендерного різноманітності. Вони впровадили політику рівної винагороди й активно підтримують жінок у лідерських ролях. Це призвело до збільшення частки жінок на керівних посадах. IBM активно залучає різноманітних фахівців і прагне створювати інклюзивні робочі місця. Організація орієнтується на різноманітність у командах, підтримує жінок у технологічних галузях і регулярно проводить навчальні заходи з інклюзивного управління.

Вважаємо, що для реалізації стратегій гендерної рівності та інклюзивного управління персоналом в організації необхідне впровадження таких процедур:

1. Проведення внутрішнього аудиту на предмет рівності та різноманітності. Це включає опитування співробітників і аналіз поточних показників (оплата праці, співвідношення статей).

2. Впровадження змін: розробка чіткої дорожньої карти з визначенням цілей на короткий і довгий термін; навчання керівників розумінню інклюзії як конкурентної переваги.

3. Оцінювання ефективності: регулярний моніторинг даних про співвідношення чоловіків і жінок у компанії, оплату праці та просування; публікація звітів про успіхи в царині рівності для підвищення довіри співробітників і клієнтів.

Створення інклюзивного середовища на засадах гендерної рівності та різноманітності є важливим кроком для сучасних компаній. HR-менеджмент відіграє вирішальну роль у реалізації цих змін, впроваджуючи стратегічні ініціативи та забезпечуючи дотримання принципів рівності.

Просування гендерної рівності та розмаїття не тільки сприяє соціальній справедливості, а й забезпечує бізнесу конкурентні переваги, роблячи його більш стійким та ефективним.

Гендерна рівність і різноманітність сприяють зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня інноваційності та поліпшенню репутації компанії. HR-служби та HR-менеджери виступають ключовими драйверами у створенні інклюзивного середовища, реалізуючи програми навчання, забезпечуючи рівні можливості кар'єрного зростання та усуваючи упередженість у процесах найму. Для успішного впровадження принципів гендерної рівності в українських компаніях важливо враховувати культурні особливості та законодавчі аспекти, забезпечуючи гармонію між міжнародними стандартами та місцевою практикою. Необхідна постійна оцінка ефективності впроваджених ініціатив через

моніторинг ключових показників, таких як частка жінок у керівництві, рівень задоволеності співробітників, а також кількість скарг на дискримінацію.

Отже, інклюзивне управління персоналом змінює традиційні методики в області HR, враховуючи індивідуальність кожного співробітника та створюючи умови для їх повноцінного включення в життя організації. Розробка і впровадження інклюзивних практик є критично важливими для створення сталого та ефективного робочого середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал і сприяти загальному успіху підприємства.

Загалом, інклюзивний HR-менеджмент залишається важливим фактором у сучасному світі бізнесу, і його дослідження та практичне застосування триватимуть у майбутньому, сприяючи створенню рівноправних і продуктивних команд та успішному розвитку організацій.

Список літератури

1. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
2. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=8&y=2020> (дата звернення 3.04.2025).
3. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2020.
4. Boston Consulting Group. The Business Case for Diversity in the Workplace Is Now Overwhelming. 2018.
5. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2021: The Definitive Guide to the Future of HR Technology. Deloitte, 2020.

Стадник С.О.

магістрант,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

Пуліна Т.В.

д. е. н., професор,

завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО АВІАДВИГУНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції та прискоренням науково-технічного прогресу. В цих умовах інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, особливо у таких високотехнологічних галузях, як авіадвигунобудування. Авіадвигунобудівні підприємства функціонують в умовах жорстких вимог до безпеки, надійності, екологічності та економічності своєї продукції, що вимагає постійного впровадження новітніх розробок та технологій. Управління інноваційною діяльністю на таких підприємствах є складним, багатогранним процесом, що охоплює стратегічні, організаційні, ресурсні та операційні аспекти.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження ефективних механізмів управління інноваціями на вітчизняних авіадвигунобудівних підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку, особливо

враховуючи виклики, пов'язані з модернізацією виробництва, пошуком інвестицій та інтеграцією у глобальні ланцюги створення додаткової вартості.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів управління інноваційною діяльністю сучасного авіадвигунобудівного підприємства з урахуванням специфіки галузі та сучасних викликів.

Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на створення та реалізацію інновацій, тобто нововведень, які забезпечують якісне підвищення ефективності процесів або продукції, затребуваної ринком [1]. Управління інноваційним процесом охоплює всі етапи: від генерації ідей, проведення НДДКР, проєктування, випробувань до впровадження у виробництво та комерціалізації. Необхідні чіткі процедури управління проєктами, контролю якості та ризиків.

Для авіадвигунобудівних підприємств характерні різні типи інновацій. Це, наприклад, продуктові інновації, що забезпечують розробку нових поколінь двигунів з покращеними характеристиками (тяга, паливна ефективність, ресурс, рівень шуму та викидів). Технологічні інновації, які сприяють впровадженню нових матеріалів (композити, жароміцні сплави), адитивних технологій, цифрових методів проєктування та виробництва (CAD/CAM/CAE), автоматизації та роботизації. Організаційно-управлінські інновації, які вдосконалюють систему управління якістю, допомагають впровадженню на підприємстві концепцій ощадливого виробництва (Lean Manufacturing), реінжинірингу бізнес-процесів, розвитку гнучких проєктних структур. Маркетингові інновації дозволяють розробляти нові моделі взаємодії із замовниками (контракти повного життєвого циклу), здійснювати вихід на нові ринки та формувати сервісні пропозиції.

Ефективне управління інноваціями потребує системного підходу, що інтегрує технологічні інновації з ресурсною, організаційно-управлінською та маркетинговою складовими бізнесу, створюючи синергетичний ефект. Система управління інноваційною діяльністю авіадвигунобудівного підприємства повинна включати такі основні елементи як: інноваційна стратегія, організаційна структура, управління ресурсами, управління інноваційним процесом, управління персоналом, зовнішні зв'язки та партнерство.

Інноваційна стратегія підприємства чітко визначає пріоритетні напрямки інноваційного розвитку підприємства, узгоджена із загальною стратегією підприємства, забезпечує аналіз технологічних трендів та потреб ринку. Стратегія має враховувати довгий цикл розробки та впровадження інновацій у галузі.

Організаційна структура системи управління формує ефективну структуру для управління інноваціями – спеціалізовані R&D підрозділи, науково-технічні центри, проєктні команди. Важливо забезпечити гнучкість структури та налагодити взаємодію між різними підрозділами (конструкторським, технологічним, виробничим, маркетинговим).

Вміле управління ресурсами дозволяє фінансувати інноваційну діяльність використовуючи власні кошти, залучені інвестиції та державну підтримку, ефективно управляти інтелектуальною власністю, а також, розвивати інноваційну інфраструктуру.

Управління інноваційним процесом охоплює всі етапи: від генерації ідей, проведення НДДКР, проєктування, випробувань до впровадження у виробництво та комерціалізації [2]. Необхідні чіткі процедури управління проєктами, контролю якості та ризиків.

Управління персоналом дозволяє залучити, мотивувати на розвиток висококваліфікованих інженерів, конструкторів, науковців, сформувати корпоративну культуру, що сприяє інноваційності, креативності та обміну знаннями. Система розвитку персоналу має включати не лише навчання, а й планування кар'єри та оцінку результативності.

Зовнішні зв'язки та партнерства забезпечують активну співпрацю з науково-дослідними інститутами, університетами (зокрема, профільними, як НАУ), постачальниками, замовниками, дозволяють брати участь у міжнародних програмах та консорціумах для обміну знаннями, технологіями та розподілу ризиків.

Але, незважаючи на значний науково-технічний потенціал, вітчизняні авіадвигунобудівні підприємства стикаються з низкою проблем та викликів у сфері управління інноваціями. Це, на сам перед, недостатнє фінансування, яке обумовлене обмеженістю власних коштів підприємств, труднощами із залученням довгострокових інвестицій та недостатній рівень державної підтримки НДДКР. Зношеністю основних фондів підприємств, що впливає на необхідність залучення значних інвестицій для модернізації виробничої та випробувальної бази. Недосконалість інноваційної інфраструктури, яка зумовлена браком сучасних центрів колективного користування обладнанням, технопарків, бізнес-інкубаторів, орієнтованих на потреби галузі. Великим кадровим голодом в наслідок відтоку кваліфікованих фахівців, необхідністю вдосконаленню системи підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до сучасних вимог [2, с. 138]. Складнощами з сертифікацією продукції за міжнародними стандартами, високою конкуренцією з боку світових лідерів. Нестабільністю економічної ситуації, високим рівнем корупції, недосконалістю законодавчої бази у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності.

Тому подолання цих проблем вимагає комплексного підходу як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні.

Ефективне управління інноваційною діяльністю є стратегічним пріоритетом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та розвитку сучасних авіадвигунобудівних підприємств. Цей процес має бути системним, охоплювати всі аспекти діяльності підприємства та базуватися на чітко визначеній інноваційній стратегії.

Для підвищення ефективності управління інноваціями на вітчизняних авіадвигунобудівних підприємствах доцільно:

- розробляти та реалізовувати довгострокові інноваційні стратегії, інтегровані із загальною бізнес-стратегією підприємства;
- вдосконалювати організаційні структури управління інноваціями, впроваджувати гнучкі проєктні підходи;
- активізувати пошук джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти та програми;
- інвестувати в розвиток людського капіталу та створювати мотиваційні механізми для інноваторів;
- розвивати партнерські відносини з науковими установами, університетами та іншими підприємствами;
- впроваджувати сучасні інструменти інноваційного менеджменту, включаючи цифровізацію процесів проєктування та виробництва;
- розробити та реалізувати цільові державні програми підтримки НДДКР та модернізації в авіадвигунобудуванні;
- створити сприятливий інвестиційний клімат та механізми стимулювання інноваційної діяльності (податкові пільги, доступне кредитування);
- сприяти розвитку інноваційної інфраструктури;
- підтримувати підготовку висококваліфікованих кадрів для галузі;
- сприяти інтеграції українських підприємств у міжнародні науково-технічні та виробничі коопераційні зв'язки.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить підвищити інноваційну активність авіадвигунобудівних підприємств України та забезпечити їх сталий розвиток в умовах глобальної конкуренції.

Список літератури

1. Скоморохова С. Ю., Тума С. В. Інноваційний менеджмент і чинники його успішної реалізації на підприємствах України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 135-139.

2. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент : підручник / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль, 2019. 518 с.

Харченко Т.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ

Для ефективного функціонування будь-якої галузі економіки необхідно розуміти не лише законодавчу базу, а й головні правила і принципи управління. Високий рівень менеджменту залежить не лише від взаємоузгодженості нормативних актів, а від фахового рівня керівника, його організованості та самомотивації.

Беручи до уваги, те що управління галуззю – це вид управлінської діяльності, що полягає в управлінні з боку уповноваженого центрального органу виконавчої влади системою організаційно йому підлеглих однотипних підприємств, що утворюють галузь у соціально-господарському комплексі держави. Так, підприємства, установи, організації транспорту (залізничного, водного, повітряного та ін.) поєднуються в систему, якою керує Міністерство транспорту та зв'язку України, й утворюють окрему галузь у соціально-господарському комплексі держави. Такі органи відповідно до своєї компетенції повинні займатися питаннями стратегії розвитку галузі, створювати умови для її успішного функціонування. Зокрема до них належать такі:

- забезпечення реалізації державної політики в межах галузі;
- виконання програми Кабінету Міністрів України в межах галузі;
- вироблення і проведення в життя ефективної структурної інвестиційної політики;
- виявлення перспектив і найважливіших напрямів науково-технічного розвитку;
- забезпечення ефективної реалізації галузевих програм;
- розробка і вжиття заходів раціонального природокористування;
- підготовка необхідних галузі кадрів тощо.

Концепція самоменеджменту в організаційному управлінні передбачає, що лідери змінюють ставлення, покращують уявлення про себе, підтримують здоров'я, розвивають мережі, розширюють можливості інших та розвивають стосунки для створення сприятливого клімату, забезпечення ефективного лідерства та максимізації інституційного потенціалу [1, с. 55]. Цей підхід підкреслює самостійність та підзвітність, дозволяючи людям узгоджувати свої особисті цілі з організаційними цілями. Самоуправління характеризується своєю багатозначністю, слугуючи як інструментом підвищення продуктивності праці, так і засобом сприяння розширенню можливостей та залученості працівників.

Самоменеджмент керівника в управлінні відіграє такі важливі ролі:

1. Підвищення особистої ефективності керівника. Керівник, який вміє раціонально розпоряджатися власним часом, ресурсами та енергією, здатен приймати виважені рішення, швидше реагувати на виклики та організовувати роботу підлеглих.

2. Формування професійної дисципліни. Самоорганізованість і самоконтроль керівника є прикладом для колективу. Це стимулює інших до підвищення рівня відповідальності та трудової дисципліни.

3. Зменшення стресів та емоційного вигорання. Правильний самоменеджмент допомагає зберігати баланс між роботою та особистим життям, що критично важливо у високонавантажених галузях.

4. Планування та постановка цілей. Управлінець, який володіє навичками самоменеджменту, краще планує свій день, тиждень чи проєкт, що дозволяє досягати стратегічних цілей галузі.

5. Оптимізація управлінських процесів. Розвинуті навички самоорганізації допомагають виявляти слабкі місця в структурі управління і швидко впроваджувати покращення.

Розвиток навичок самоменеджменту вимагає певного рівня самосвідомості - вам потрібно знати себе, перш ніж ви зможете керувати собою. Починайте повільно і насолоджуйтеся процесом, пам'ятаючи, що ці навички розвиваються безперервно [2, с. 234].

Навичка 1. Тайм-менеджмент – це коли ви контролюєте, як ви використовуєте свій час. Це означає, що ви визначаєте пріоритетність найважливіших завдань і керуєте своїм щоденним списком справ. Лідер, який має хороші навички тайм-менеджменту, може ефективно управляти своїм часом, не потребуючи сторонньої допомоги.

Навичка 2. Самомотивація – це ваша здатність мотивувати себе та проактивно виконувати щоденні завдання. Це вимагає певного рівня особистої відповідальності, але практика самомотивації може допомогти вам стати більш самосвідомим і розставити пріоритети в тому, що для вас важливо. Це схоже на внутрішню мотивацію, тобто мотивацію, яка йде зсередини. Як і самомотивація, внутрішня мотивація ґрунтується на різноманітних особистих факторах. Наприклад, вашим внутрішнім мотиватором для волонтерства може бути те, що ви відчуваєте себе реалізованим. Зовнішні мотиватори, з іншого боку, залежать від факторів, що знаходяться поза вами. Наприклад, ви працюєте швидше, тому що боїтеся наслідків, якщо працюватимете повільніше.

Навичка 3. Лідери часто мають справу зі стресом, але для того, щоб добре справлятися з ним, вам потрібно втілювати здоровий стрес-менеджмент. Без управління стресом ви можете страждати від перевтоми і, зрештою, вигорання.

Навичка 4. Адаптивність означає, що ви маєте впевненість і здатність переорієнтуватися, коли виникають зміни. Це особливо важливо для лідерів, які працюють у швидкоплинному середовищі, де часто відбуваються зміни в проєктах.

Навичка 5. Щоб бути ефективним, лідерам важливо розвивати навички прийняття рішень, які зменшують плутанину та розширюють можливості команди. Вирішення проблем і вирішення питань може допомогти вам розвинути навички прийняття рішень.

Як і всі інші навички, які ми розглянули до цього часу, прийняття рішень - це те, чого можна навчитися. Почніть з відточування навичок критичного мислення та навчання аналізу ключової інформації при виникненні проблем. І використовуйте процес прийняття рішень на основі даних, щоб ваші дії ґрунтувалися на даних, а не на здогадках, щоб у майбутньому виникало менше проблем.

Самоменеджмент все частіше визнається як критична компетентність у різних сферах, включаючи професійний менеджмент, освіту та охорону здоров'я. Він охоплює здатність ефективно керувати власною діяльністю, цілями та викликами, що призводить до покращення результатів як в особистому, так і в професійному контексті.

Загалом, самоменеджмент – це фундамент лідерства в будь-якому професійному середовищі. Його роль в управлінні галуззю не можна переоцінити, оскільки ефективне керівництво починається із здатності керувати собою.

Список літератури

1. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. (2022). *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, 2-2(104) 2021. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-8>
2. Oliinyk I. V. (2020). Self-management as technology of professional self-development and formation of research competence in future PhDs. *Bulletin of Alfred Nobel University Series*

Царук І.В.

здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

Арзянцева Д.А.

к. е. н., доцентка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЙ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АВТОМАТИЗОВАНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах стрімкої цифрової трансформації та всеосяжної автоматизації бізнес-процесів, ефективна комунікація з персоналом набуває особливого значення. Традиційні методи комунікації часто виявляються недостатньо гнучкими та оперативними для забезпечення злагодженої роботи в автоматизованому середовищі, де швидкість обміну інформацією та її релевантність є неймовірно важливими для досягнення стратегічних цілей організації. Впровадження цифрових платформ для комунікації з персоналом відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх комунікаційних потоків, підвищення залученості співробітників та забезпечення їх своєчасним доступом до необхідної інформації в умовах зростаючої автоматизації.[1]

Застосування цифрових технологій у сфері управління персоналом є предметом активних наукових досліджень як в Україні, так і за її межами. Хоча вплив автоматизації на HR-процеси вивчається досить інтенсивно, питання ефективності використання саме цифрових комунікаційних платформ у контексті існуючої або запланованої автоматизації потребує подальшого, більш глибокого аналізу.

В умовах цифрової економіки ефективне управління персоналом – важливий фактор успіху для будь-якої компанії. Цифрові технології надають інструменти для створення інноваційних робочих місць, сприяють зростанню гнучкості та рівня співробітництва, а також допомагають працівникам досягти кращої гармонії між роботою та особистим життям. Такий підхід, у свою чергу, стимулює підвищення продуктивності та загальної ефективності діяльності організації.

Останнє десятиліття стало каталізатором безлічі інновацій в HR-індустрії, спричинених потужним розвитком штучного інтелекту, експансією гіг-економіки, зростанням акценту на різноманітності та, безперечно, руйнівним впливом глобальної пандемії та повномасштабної війни в Україні. Останні події докорінно змінили життєві обставини мільйонів людей, перш за все у контексті визначення їхнього робочого місця та формату зайнятості. У світлі таких кардинальних перетворень цілком логічно постає питання про потенційні вектори розвитку HR-галузі в майбутньому. Міжнародна компанія Deloitte регулярно проводить дослідження актуальних трендів у сфері управління людським капіталом, результати яких публікуються у відповідних звітах [2]. При цьому варто зазначити, що більшість цих трендів стали можливими завдяки стрімкому прогресу цифрових технологій протягом останніх двох десятиліть та їхньому проникненню в усі

сфери бізнесу та суспільного життя. Взаємозв'язок між сучасними глобальними викликами та ключовими тенденціями розвитку інноваційних технологій управління персоналом у цифровому середовищі нами систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1. Інноваційні тренди в HR у відповідь на сучасні виклики

Глобальні виклики	Інноваційні HR-рішення
Цифровізація бізнесу (чат-боти, AI, хмарні технології, SAAS)	Автоматизація рутинних завдань (набір, оцінка персоналу), застосування аналітики для прийняття HR-рішень, фокус на розвиток творчого потенціалу працівників
Індустрія 4.0 та швидкі зміни технологій	Розвиток LLL (Long Life Learning), цифрові платформи навчання, персоналізовані освітні траєкторії для адаптації до нових умов
Демографічні зміни, трудова міграція	Програми утримання персоналу, розширення дистанційних форм зайнятості, створення інклюзивного середовища, розширення каналів залучення талантів
Соціальна нестабільність, психологічна напруга	Підвищення ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом, розвиток корпоративної культури довіри, впровадження програм ментального здоров'я
Інформаційне перевантаження, цифрова втома	Використання зручних інтерфейсів, інтеграція хмарних HR-платформ, управління цифровими комунікаціями
COVID-19 та соціальна дистанція	Гібридна модель праці, цифрові канали комунікації, онлайн-управління командною роботою, підтримка працівників під час криз
Війна в Україні, ризики для бізнесу	Екстрена релокація, адаптація до кризових ситуацій, збереження персоналу, підвищення безпеки, впровадження програм психологічної підтримки

Джерело: складено автором на основі систематизації [2, 3, 5]

Оцінка сучасних глобальних викликів і умов ведення бізнесу свідчить про необхідність нового підходу до управління персоналом, який має ґрунтуватися на інтеграції людського капіталу з цифровими технологіями.

Пандемія COVID-19 значно прискорила процес диджиталізації бізнес-процесів і систем управління персоналом. У цих умовах особливо актуальною стала потреба в керівниках, здатних ефективно впроваджувати цифрові трансформації. Зростання попиту на таких фахівців пояснюється тим, що цифрові підходи до управління та організаційні моделі дедалі більше впливають на стратегічний розвиток підприємств і набувають пріоритетного значення на рівні державної економіки. Тому в сучасних умовах ведення бізнесу ключовою вимогою до топ-менеджменту стає здатність поєднувати професійну компетентність із вмінням ефективно застосовувати цифрові технології.

Серед основних бар'єрів для активного впровадження та розвитку цифрових технологій у вітчизняному бізнесі можна виділити:

- нестачу фахівців, здатних реалізовувати масштабну диджиталізацію управлінських і бізнес-процесів;
- недостатній рівень технічних та професійних компетенцій персоналу;
- обмежену соціальну мобільність працівників;
- відкритість ринку праці, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів за кордон.

Додаткову складність створює присутність на ринку праці представників різних поколінь, які суттєво відрізняються ціннісними орієнтаціями, підходами до праці, рівнем

цифрової грамотності та готовністю до впровадження цифрових інструментів у щоденну роботу.

Автоматизація HR-процесів значно зменшує витрати часу на виконання рутинних адміністративних завдань, пов'язаних із повсякденним управлінням персоналом. Проте впровадження таких рішень потребує відповідного рівня технологічної підготовки та цифрових навичок. Незважаючи на це, вигоди від автоматизації для співробітників переважають вкладені ресурси, як часові, так і фінансові, які необхідні для створення та впровадження цифрових HR-інструментів [4].

Висновки: Цифрові платформи є ключовим інструментом ефективної комунікації з персоналом в умовах автоматизації, забезпечуючи швидкість, доступність та централізацію інформації. Їхнє впровадження підвищує залученість та потенційно продуктивність, але потребує стратегічного планування, навчання та кібербезпеки. Ефективність залежить від вибору платформи, підтримки користувачів та постійного моніторингу. Для оптимізації комунікації потрібно чітко визначити цілі, розробити протоколи та заохотити персонал до участі.

Список літератури

1. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства URL: <https://budni.rabota.ua/ua/career/faktor-uspikuyak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva>
2. Deloitte Global Human Capital Trends (2021). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>
3. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/10.pdf
4. Pouwels I., Koster F. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness A comparative study. *International Journal of Innovation Science*. 2017. Vol. 9. № 2. Pp. 184-204.
5. Arziantseva D.A., Krushinska A.V., Zakharkevych N.P. Modern Tools for Planning Manager's Working Time in the Context of the Digital Economy. *Scientific Journal HE-SS in Ostroleka*. 2024. № 4 (55). Pp. 11-23. URL: <https://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/article/view/663>

Шепіль А.В.

здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

Науковий керівник: **Бричко А.М.**

к. е. н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Сучасний медичний заклад являє собою складну соціально-економічну структуру. Його керівник повинен усвідомлювати важливість ефективної комунікації, розробляти та впроваджувати комунікативну стратегію, приділяючи цьому питанню першочергову увагу. Комунікація є невід'ємною складовою медичної діяльності, адже вона визначає соціальну

результативність діагностично-лікувального процесу та впливає на ефективність управління установою. Медичне підприємство включає в себе поєднання технічних, програмних, організаційних та управлінських ресурсів, які створюють систему передачі інформації як усередині закладу, так і у взаємодії з зовнішніми партнерами, забезпечуючи доступ до багаторівневих інформаційних мереж.

Медична реформа тісно пов'язана з інтеграцією інформаційно-комунікаційних технологій та розвитком цифрових сервісів. Новітні технології істотно підвищують ефективність управління медичними установами в умовах цифрового середовища. Завдяки сучасним засобам комунікації суттєво змінюються механізми взаємодії між медичними працівниками та пацієнтами.

Основою управлінських процесів у медичній сфері стають інформаційні технології, зокрема система e-Health, яка відіграє ключову роль у автоматизації обліку медичних послуг і забезпеченні ефективного керування медичною інформацією.

Система e-Health була офіційно впроваджена в роботу медичних закладів відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 року №411. Цей нормативний акт встановив правила функціонування електронної системи охорони здоров'я, визначив порядок взаємодії користувачів із системою, а також окреслив механізми обміну інформацією відповідно до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».

Архітектура e-Health побудована на двох ключових елементах, які дозволяють користувачам через медичні інформаційні системи (МІС) працювати з центральною базою даних. До складу системи входить:

1. Центральна база даних (ЦБД) – це телекомунікаційна інформаційна система, яка містить офіційні реєстри, програмні компоненти та інші дані, необхідні для реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Вона дозволяє створювати, переглядати та передавати інформацію між державними e-сервісами та медичними інформаційними системами.

2. Медична інформаційна система (МІС) – це електронний інструмент для автоматизації процесів у медичних установах. Завдяки їй можливо формувати, обмінюватися та зберігати медичну інформацію в електронному вигляді, що забезпечує прямий зв'язок із ЦБД.

Метою запуску цієї системи є підвищення прозорості у медичній сфері та зменшення ризику корупційних дій. До запровадження e-Health більша частина бюджетних витрат на медицину – близько 51% або 4% ВВП – витрачалася переважно на заробітні плати й оплату комунальних послуг. Це залишало мінімальні ресурси для придбання ліків, медичних матеріалів, лікування пацієнтів чи оновлення обладнання.

Таким чином, електронна система охорони здоров'я e-Health стала важливим кроком до цифровізації медицини, ефективного управління бюджетом і підвищення якості послуг. Вона запровадила нову модель фінансування – «гроші слідують за пацієнтом», що означає фінансування конкретного лікування в залежності від вибору пацієнта.

Інтеграція системи електронного здоров'я значно оптимізує роботу медичної галузі, дозволяючи відмовитися від паперової документації, зокрема медичних карток та довідок. Медичні працівники мають можливість виписувати електронні рецепти, які надійно зберігаються, не піддаються підробкам і не можуть бути втраченими. Уся медична інформація про пацієнта зберігається у системі e-Health, що забезпечує зручний доступ до неї як для лікарів, так і для самого пацієнта.

У результаті державне управління в системі охорони здоров'я отримало інструменти для прозорого контролю за використанням бюджетних коштів. Це дозволило більш ефективно планувати витрати й оптимізувати розподіл ресурсів. Громадяни України отримали кращий доступ до медичних послуг, а самі заклади охорони здоров'я змогли вдосконалити та модернізувати свою діяльність.

Сучасні медичні установи активно співпрацюють з різними структурами, зокрема з органами влади, місцевим самоврядуванням та населенням як отримувачами медичних послуг. Така система взаємодії підвищує рівень прозорості та сприяє покращенню управлінських процесів у сфері охорони здоров'я. Комунікація в медичних установах охоплює всі рівні управління. Вона відбувається між керівниками й співробітниками, а також у зовнішньому середовищі — з іншими організаціями, державними установами та пацієнтами, формуючи цілісну та ефективну систему обміну інформацією. Варто зазначити, що на ринку медичних послуг діють три основні сторони, кожна з яких відіграє ключову роль у функціонуванні системи охорони здоров'я та бере активну участь у комунікаційних процесах медичних закладів. До них належать:

1. Пацієнт – особа, яка отримує медичну допомогу;
2. Медичний заклад – структура, що надає медичні послуги;
3. Фінансуюча сторона (платник) – орган або установа, що забезпечує оплату цих послуг.

Ефективна взаємодія між цими суб'єктами є надзвичайно важливою для успішного функціонування закладів охорони здоров'я, адже вона сприяє як їхньому розвитку, так і покращенню якості медичних послуг. З огляду на це, впровадження інформаційно-комунікаційної системи у медичній сфері передбачає гармонійне поєднання двох складових: інформаційної та комунікаційної.

Інформаційна складова охоплює процеси збору, аналізу, систематизації та зберігання медичних даних. Це забезпечує точність, актуальність і легкий доступ до необхідної інформації.

Комунікаційна складова зосереджується на налагодженні зв'язків з ключовими учасниками процесу та виявленні проблем, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. У результаті така система створює надійну основу для підвищення якості медичного обслуговування.

До основних засад впровадження та подальшого розвитку інформаційно-комунікаційної системи в медичних установах належать:

1. Комплексна інформатизація та впровадження комп'ютерних технологій у діяльність закладу;
2. Створення єдиної уніфікованої системи документообігу;
3. Формування достовірної та якісної статистичної бази.

Організація управління з урахуванням сучасної інформаційно-комунікаційної моделі включає низку стратегічно важливих напрямків:

- Формування електронного реєстру медичної документації, що дозволяє централізувати та структурувати дані, забезпечуючи оперативний доступ до необхідної інформації.
- Запровадження електронного документообігу, що ґрунтується на використанні автоматизованих систем, значно зменшує обсяг паперових документів і підвищує ефективність внутрішніх процесів.
- Автоматизований збір медичних даних, який здійснюється за допомогою цифрових технологій для швидкого та точного отримання інформації, що позитивно впливає на рівень обслуговування пацієнтів.

Впровадження таких систем у медичних установах сприяє підвищенню якості медичних послуг, ефективному управлінню ресурсами та забезпеченню більш високого рівня безпеки для пацієнтів. Це є невід'ємною складовою модернізації системи охорони здоров'я в Україні відповідно до сучасних стандартів та викликів часу.

Список літератури

1. Брич В. Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я Тернопіль. 2019. 191 с.

2. Радиш Я. Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку. Київ, 2023. 424 с.
3. Коваленко О. Наближення засад підготовки сучасних керівних кадрів з охорони здоров'я України до світових стандартів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 143-146.

Школяр С.В.
*аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна*

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

На нинішньому етапі розвитку суспільства та економіки, стратегічне управління виступає як динамічна й одна з найрозвиненіших галузей управлінської теорії та практики, яка активно еволюціонує у відповідь на зростаючу складність, мінливість, непередбачуваність і високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, а також потребу організацій в адаптивності та довгостроковому плануванні.

Процес формування концепції стратегічного управління як наукової відповіді на зростаючу динаміку та ускладнення процесів у зовнішньому середовищі підприємств розпочався ще у другій половині XX століття, коли стало очевидним, що традиційні підходи до управління втрачають ефективність в умовах швидких змін і зростання конкурентного тиску. Розвиток елементів стратегічного управління та становлення так званого «стратегічного стилю управління» в Україні безпосередньо був пов'язаний із переходом від централізованого управління до ринкової економіки. Цей перехід супроводжувався необхідністю перебудови існуючих управлінських структур, адаптації підприємств до нових умов конкуренції та змін у зовнішньому середовищі.

Як відомо, у рамках централізованої економіки стратегічне управління було здебільшого директивним і плановим, з чітко визначеними ролями держави та підприємств. В той же час, з переходом до ринкової економіки виникла потреба у більш гнучкому, орієнтованому на довгостроковий розвиток підході, здатному реагувати на швидко змінювані умови ринку, конкурентні виклики і потреби споживачів.

Лише впродовж останніх десятиліть українські науковці почали здійснювати ґрунтовну роботу щодо адаптації та практичного впровадження засад стратегічної орієнтації у функціонування національних підприємств. Цей процес залишається надзвичайно складним і багатовимірним, оскільки наукові напрацювання випереджають реальні управлінські практики. У зв'язку з цим питання інтеграції концепції стратегічного управління в управлінську діяльність українських компаній набуває особливої актуальності та вимагає глибокого, комплексного та системного вивчення.

Становлення системи стратегічного управління в Україні відбувалося поступово і поетапно, з урахуванням специфіки ринкових умов, культурних і соціальних особливостей.

Першим етапом стало формування основних принципів стратегічного управління, що включає аналіз ринку, визначення конкурентних переваг і встановлення стратегічних цілей. До цього ж етапу доцільно віднести інтеграцію стратегічних цілей на всіх рівнях підприємства, що вимагає чіткої координації між різними підрозділами і ресурсами. На даному початковому етапі важливо забезпечити чітке визначення основних напрямків діяльності, що передбачає формулювання нових цілей та завдань для персоналу. Це формує

необхідність запровадження інноваційних підходів до управління, а також розробки нової управлінської культури, яка сприятиме більш ефективному виконанню стратегічних ініціатив. Важливим є також впровадження окремих елементів стратегічного управління, оскільки дозволить оптимізувати процеси та забезпечити досягнення поставлених довгострокових цілей.

На другому етапі критично важливим постає впровадження комплексного стратегічного підходу до управління, що забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також дозволяє організації адаптуватися до нових викликів та можливостей, які виникають у динамічному бізнес-середовищі. Для ефективної реалізації цього підходу доцільно сформувати в організаційній структурі окремий підрозділ - відділ стратегічного розвитку, який буде відповідати за аналіз і розробку довгострокових стратегій, а також за моніторинг змін на ринку, що дозволить підприємству своєчасно коригувати свою діяльність і зберігати конкурентні переваги.

Концепція стратегічного менеджменту виступає науково обґрунтованою відповіддю на актуальні запити бізнес-середовища щодо створення умов для прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічних змін. У сучасних умовах стратегічний менеджмент розглядається не лише як сукупність процедур з формування стратегії підприємства, але й як цілісна філософія його функціонування. Вона охоплює всі підсистеми організації, які мають бути скоординовані у відповідності до глобальних викликів, соціально-економічних тенденцій і постійно зростаючих ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища [1].

Основні задачі стратегічного управління передбачають наступне:

1. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Ця задача полягає у визначенні довгострокових орієнтирів, які дозволяють підприємству досягти успіху в майбутньому. Вона включає аналіз ринкових умов, можливостей та загроз, а також внутрішніх ресурсів підприємства для визначення пріоритетних напрямків розвитку.

2. Перетворення загальних стратегічних цілей у конкретні напрями роботи. Після визначення загальних стратегічних цілей необхідно конкретизувати їх у вигляді чітких і вимірюваних завдань і ініціатив. Це передбачає створення детальних планів і програм, які зможуть реалізувати стратегічні цілі на практиці.

3. Ефективна реалізація обраної стратегії. Для досягнення стратегічних цілей потрібно забезпечити правильне виконання намічених планів і програм, що включає організацію ресурсів, координацію дій, контроль за виконанням, а також мотивацію співробітників і забезпечення необхідної підтримки на всіх рівнях.

4. Внесення коректив у стратегічні напрями розвитку підприємства, цілі та стратегію на основі оцінки виконаної роботи з урахуванням нових можливостей і змін в умовах. Стратегічне управління передбачає постійне відстеження результатів реалізації стратегії та своєчасне коригування напрямків розвитку залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах підприємства, адже дозволяє адаптувати стратегію до нових викликів і можливостей, забезпечуючи сталість і конкурентоспроможність організації.

Відомо, що у стабільному зовнішньому середовищі, де зміни відбуваються поступово і піддаються прогнозуванню, переважну роль відіграє запланована стратегія, і організація може заздалегідь визначити цілі, розробити детальні плани та ефективно їх реалізувати. В той час як у ситуаціях, коли зовнішнє середовище характеризується високою непередбачуваністю та швидкими змінами, реактивна стратегія набуває більшої ваги, і, відповідно, організація змушена бути гнучкою, оперативно адаптуючись до нових умов, щоб уникнути ризиків і використати раптові можливості [2].

Таким чином, системи стратегічного управління повинні бути гнучкими та адаптованими до конкретних умов і можливостей кожного підприємства, з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Крім того, завдяки формуванню ефективних зв'язків як всередині підприємства, так і з

зовнішніми партнерами, виникає можливість у підприємства краще адаптуватися до змін навколишнього середовища, а стратегічна поведінка, та яка орієнтована на довгострокову перспективу, – забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Список літератури

1. Оболенцева Л. В. Методи формування стратегії управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів. *Бізнес інформ*. 2017. № 12. С. 413-418.
2. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.

Шукліна В.В.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

маркетингу і туризму,

Херсонський національний технічний університет,

м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

Бунчак Д.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»,

Херсонський національний технічний університет,

м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТА СПОСОБИ ОЦІНКИ

У сучасних умовах високої динамічності економічного середовища, глобалізації ринків та інтенсивної конкуренції питання забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої значущості. Конкурентоспроможність вже не сприймається як разовий результат, а розглядається як стратегічна здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси та розвивати унікальні компетенції. Ключову роль у цьому процесі відіграє конкурентоспроможний потенціал підприємства, який визначає його можливості до досягнення та утримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Проте в умовах нестабільної економіки та швидких технологічних змін підприємства стикаються з необхідністю не лише правильно ідентифікувати складові свого конкурентного потенціалу, а й обирати адекватні методи його оцінювання.

Дослідженню теоретичних аспектів методів оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств присвячені праці І. Ансоффа, Ф. Котлера М. Портера та інших. Сутність потенціалу підприємства в теоретичному аспекті та методичні засади його оцінювання обґрунтовані науковцями Н. С. Краснокутською, В. В. Прохоровою, І. М. Репіною, М. В. Савченко та іншими.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме [1; 2]:

– конкурентоспроможність не є притаманною якістю підприємства, а може бути виявлена та оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

- це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;
- конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;
- рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

До ключових складових конкурентоспроможного потенціалу належать [3]:

- кадровий потенціал – рівень кваліфікації персоналу, мотивація, управлінські компетенції, інноваційність мислення та здатність до навчання;
- виробничо-технологічний потенціал – сучасність обладнання, технологічна гнучкість, ефективність використання виробничих ресурсів, автоматизація процесів;
- фінансовий потенціал – платоспроможність, фінансова стійкість, прибутковість, доступ до джерел фінансування;
- інноваційний потенціал – здатність до впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-моделей, інвестицій у науково-дослідні роботи;
- маркетинговий потенціал – ефективність просування продукції, розуміння потреб споживачів, управління брендом, робота з клієнтською базою;
- організаційно-управлінський потенціал – ефективність внутрішніх процесів, стратегічне планування, гнучкість у прийнятті рішень, рівень цифрової трансформації.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства розподіляють за кількома ключовими ознаками, і кожна з них допомагає обрати оптимальний інструментарій залежно від ситуації та цілей аналізу.

Критеріальні базуються на кількісних даних та аналітичних розрахунках: модель Портера, GAP-аналіз, метод таксономічного показника. Вони ефективні, коли є повна та достовірна інформація.

Натомість експертні методи, як SWOT чи метод порівнянь, покладаються на оцінки фахівців і є корисними у випадках невизначеності, браку часу або неповної інформації.

Графічні (модель Мак-Кінсі 7S, метод профілю об'єкта) дозволяють наочно побачити співвідношення показників, зручні для презентацій.

Математичні (метод інтегрального критерію, методика Ансоффа) забезпечують точність і порівнюваність, але потребують глибших розрахунків.

Логістичні методи, як PIMS чи SPACE-аналіз, часто застосовуються для системного аналізу в умовах багатофакторного середовища.

Одномоментні методи (наприклад, методика Градова або графічна методика Зав'ялова) призначені для разової оцінки ситуації, без розрахунку на динамічні зміни.

Стратегічні ж методи, такі як теорія Портера, SWOT-аналіз чи PIMS-аналіз, дозволяють формувати довгострокові управлінські рішення, адаптуватися до змін ринку й прогнозувати розвиток конкурентних переваг.

Матричні методи (наприклад, SWOT або модель Мак-Кінсі) дозволяють порівнювати підприємство за кількома критеріями одночасно, визначаючи його позицію на ринку.

Індикаторні методи (такі як метод рангів, аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, GAP-аналіз або метод інтегрального критерію) забезпечують деталізовану оцінку за конкретними показниками, з можливістю побудови узагальненого висновку [4].

Вибір методу для аналізу конкурентоспроможності залежить від конкретних умов та цілей аналізу. У ситуаціях, коли інформація обмежена або потрібно швидко отримати результати, найкращими будуть експертні методи, такі як SWOT-аналіз або метод порівнянь. Ці методи дозволяють здійснити оцінку на основі інтуїтивних або узагальнених оцінок, без потреби в глибокому аналізі даних, що робить їх ідеальними для швидких рішень. Якщо потрібно провести детальний і точний аналіз, найкращим вибором будуть критеріальні методи, як-от методика Ансоффа або метод інтегрального критерію [1]. Вони дозволяють

докладно оцінити різні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, включаючи фінансові показники, операційну ефективність і інші важливі деталі, що є необхідними для глибокого розуміння ситуації.

Для стратегічного планування і довгострокових рішень доцільно використовувати стратегічні методи, такі як модель Мак-Кінсі 7S або аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555. Ці методи допомагають у визначенні основних напрямків розвитку компанії, оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на її конкурентоспроможність, і розробці комплексних стратегій для досягнення довгострокових цілей [3]. Коли необхідно здійснити оперативні оцінки або порівняння кількох варіантів, найбільш ефективними будуть матричні методи, такі як SWOT-аналіз або модель Мак-Кінсі 7S. Вони дозволяють зручно структурувати дані, надаючи можливість порівнювати різні стратегії або варіанти рішень на основі ключових критеріїв.

У контексті оцінки конкурентоспроможного потенціалу особливого значення набуває усвідомлення того, що потенціал підприємства – це не лише сукупність ресурсів, якими воно володіє, а й його здатність ефективно ці ресурси мобілізувати, трансформувати та спрямовувати на досягнення стратегічних цілей. Тобто йдеться не стільки про наявність факторів успіху, скільки про вміння їх правильно поєднувати, адаптувати та постійно розвивати.

Сучасне уявлення про конкурентоспроможність підприємства виходить за межі традиційного розуміння, де перевага асоціювалася переважно з ціною або якістю продукції. Нині визначальну роль відіграють інші фактори – інноваційність, здатність до гнучкого управління, швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, культура безперервного вдосконалення [5], а також здатність налагоджувати ефективні комунікації з ринком і формувати цінність для споживача.

Водночас важливо враховувати і динамічність складових конкурентоспроможного потенціалу. Наприклад, кадровий потенціал у сучасному світі вже не обмежується тільки наявністю кваліфікованого персоналу – до уваги береться адаптивність команди, здатність до крос-функціональної взаємодії, емоційний інтелект, корпоративна культура та ефективність внутрішньої комунікації. Подібно, інноваційний потенціал – це не лише кількість запроваджених нововведень, а й здатність підприємства створювати інноваційне середовище, підтримувати інтелектуальний капітал і впроваджувати цифрові технології.

Отже, оцінка конкурентоспроможного потенціалу підприємства є важливим процесом, що дозволяє компаніям визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для подальшого розвитку. В умовах високої динамічності економічного середовища та глобалізації ринків, важливо постійно адаптувати стратегії та ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства включає в себе кілька основних складових: кадровий, виробничо-технологічний, фінансовий, інноваційний, маркетинговий та організаційно-управлінський потенціал. Ці компоненти взаємопов'язані й впливають на загальну конкурентоспроможність підприємства, яка, своєю чергою, визначає його здатність успішно конкурувати на ринку.

Методи оцінки конкурентоспроможного потенціалу можна класифікувати на різні типи залежно від їх специфіки та цілей. Вибір відповідного методу значною мірою визначається доступною інформацією та рівнем деталізації, що потрібен для проведення оцінки. Деякі методи дозволяють отримати більш глибоке розуміння діяльності підприємства і оцінити його ефективність з різних точок зору. Інші методи забезпечують зручність при швидкому оцінюванні та порівнянні варіантів.

Вірно вибраний метод оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє сформулювати ефективні стратегії розвитку, покращити управлінські рішення та адаптувати бізнес до змін в економічному середовищі. Підприємства, що використовують комплексний підхід до оцінки свого конкурентного потенціалу, здатні краще передбачати

зміни на ринку та своєчасно коригувати свої стратегії для збереження або збільшення конкурентних переваг.

Список літератури

1. Савченко М. В., Кичигін А. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2024. № 1. С. 107-115. URL:<https://doi.org/10.33271/ebdut/85.107>
2. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Х. : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, 2022. № 1. URL:DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.202
4. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
5. Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М., Загайна С. Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3 (83). С. 131-139. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.131>

Секція: МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА

Section: MARKETING AND LOGISTICS

Zhou Tingting

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

Research supervisor: **Brychko A.**

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

RESEARCH ON CHANNEL DIFFERENTIATION STRATEGY OF MIDEA GROUP

In the fiercely competitive home appliance industry, channel differentiation strategy is the key to building competitive advantages for enterprises. This article takes Midea Group as the research object, analyzes the current status and challenges of its channel system, and proposes differentiation strategies from the dimensions of channel structure optimization, online and offline collaboration, regional market segmentation, etc., providing reference for improving the channel competitiveness of home appliance enterprises.

With the upgrading of consumption and the popularization of Internet technology, the market competition pattern of household appliances industry has undergone profound changes. Consumer demand has shifted from a single product function to comprehensive values such as shopping experience and service efficiency.

Channels, as the core link connecting enterprises and consumers, have become an important source of competitive advantage for enterprises due to their differentiation ability. As a leading enterprise in the home appliance industry, Midea Group has a wide channel network coverage, but faces problems such as low channel efficiency and homogeneous competition in the new retail era. This article aims to analyze the current status of Midea Group's channel strategy, propose targeted optimization measures, and provide theoretical and practical support for enterprises to enhance their channel competitiveness.

Midea Group has currently formed a channel pattern of "offline as the mainstay and online supplementation".

In terms of offline channels, with regional distributors, direct operated specialty stores, and home appliance chain stores (such as Suning and Gome) as the core, covering cities at all levels across the country, especially in third - and fourth tier markets with dense network penetration.

In terms of online channels, relying on third-party platforms such as Tmall and JD.com, as well as self built e-commerce platform "Midea Mall", we focus on youthful and convenient consumption scenarios.

In terms of engineering channels, we cooperate with real estate developers and decoration companies to layout the high-end housing supporting market and improve the coverage of B-end customers.

Homogenization of channel structure. Although the channel types are diverse, compared with competitors such as Haier and Gree, the channel functions have a high degree of overlap and lack unique value positioning. For example, offline distributors generally face problems such as high inventory pressure, compressed profit margins, and decreased channel loyalty.

Insufficient online and offline collaboration. The conflict between online and offline pricing systems, as well as the disconnect between logistics distribution and after-sales service, have

resulted in inconsistent consumer experiences. Some offline stores have become "experience stores", resulting in a decrease in actual sales contribution and low resource utilization efficiency.

Poor adaptability of regional market channels. The demand for consumer upgrading in first - and second tier markets differs significantly from price sensitive demand in third - and fourth tier markets, but channel strategies have not been fully differentiated. For example, there are too many levels of channels in third - and fourth tier markets, high logistics costs, and lagging response to promotional activities.

Insufficient penetration of emerging channels. The layout of emerging channels such as live streaming e-commerce, community group buying, and O2O home services lags behind, failing to effectively capture the fragmented shopping needs of young consumers.

High end market channels: experiential and customized. Build a "Midea Smart Home Experience Hall" in the core business districts of first and second tier cities, integrating product display, scene experience, personalized customization services, and strengthening the high-end brand image. Supporting a dedicated customer manager team to provide whole house home appliance solutions for high net worth clients, enhancing individual customer value.

Downward market channels: efficiency and localization. For the third and fourth tier markets, we will implement a lightweight model of "direct sales + franchise" to reduce intermediate links. Collaborate with local distributors to establish a "pre warehouse + distribution point" network, shorten the logistics radius, and achieve "next day delivery" services. Design cost-effective product packages that meet the needs of the sinking market, and increase penetration through activities such as "township market promotion" and "home appliance trade in".

Online channels: scenarization and data-driven. Relying on big data from e-commerce platforms, accurately segmenting consumer groups (such as mother and baby families, single youth), customizing product packages such as "kitchen scene sets" and "rental home appliance combinations". Strengthen live streaming e-commerce operations, invite KOLs (key opinion leaders) to conduct product evaluations, share usage tutorials, and enhance online interactivity and conversion rates.

Unified pricing and service. Establish an online and offline "same price, same service" mechanism, where offline stores provide "online ordering, offline self pickup / delivery" services, and the online platform synchronously displays offline store inventory and promotional activities. By connecting the membership system, we can achieve cross channel universal use of points and coupons, enhancing consumers' freedom of channel selection.

Integrated logistics and after-sales service. Integrate national warehousing resources, build a three-level logistics network of "central warehouse regional warehouse store front warehouse", support the "online ordering, nearest store shipment" mode, and shorten delivery time. The after-sales process implements a "national unified repair entrance", with offline stores providing on-site services and online platforms tracking progress in real-time to improve service efficiency.

Digitalization of dealer management. Develop the "Midea Channel Cloud Platform" to provide dealers with functions such as order management, inventory monitoring, and intelligent recommendation of promotional activities, helping them optimize their purchasing strategies. By sharing data, real-time understanding of terminal market demand can be achieved, reducing the bullwhip effect (the phenomenon of amplifying supply chain demand fluctuations).

Refine consumer insights. Utilize user purchase data, browsing history, etc. to build consumer profiles and accurately push product information. For example, promoting whole house home appliance solutions for newly renovated users, and offering value-added services such as extended warranty and cleaning for old users, to improve repurchase rates and customer stickiness.

Community group buying and community retail. Set up "Midea Community Store" on community platforms such as Meituan Youxuan and Pinduoduo Community Group, focusing on small capacity household appliances and small household appliances to meet the immediate needs of community residents. By attracting traffic through community leaders, we will launch "group discounts" and "community exclusive discounts" activities to reduce customer acquisition costs.

O2O home service channel. Jointly with local housekeeping and maintenance agencies, we have launched an integrated service package of "home appliance installation + cleaning + maintenance". Orders can be placed through WeChat mini programs and apps to achieve "home service".

Transform the service process into a sales touchpoint, such as recommending filter replacement or upgrading to a new model during air conditioning cleaning.

Thus, the channel differentiation strategy is the core lever for Midea Group to cope with competition in the home appliance industry. Through hierarchical channel positioning, omni-channel collaboration, digital empowerment, and emerging channel layout, enterprises can effectively improve channel efficiency and consumer experience and build competitive advantages that are difficult to replicate. In the future, further attention needs to be paid to the reconstruction of channel scenarios by IoT technology (such as smart home appliance linkage sales), as well as the differentiated adaptation of overseas channels in the process of globalization. The channel innovation practice of Midea Group provides useful reference for the channel transformation of traditional manufacturing enterprises in the new retail era.

References

1. Zhan Chengkun. Everyone Becomes an Operator [J]. Heying Enterprise Management Consulting Co., Ltd., 2019.
2. Li Peng. Leadership [J]. EMBA Education Center of Guangxi University, 2019.
3. Kazuo Inamori Practice kindness and think positively of others Midea Group of Management, May 20, 2020.

Василик О.Б.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

Купчинська Т.А.

здобувач вищої освіти,

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

Контент-маркетинг – це стратегія створення та поширення цінної, релевантної та послідовної інформації для залучення й утримання чітко визначеної аудиторії. Цей підхід дозволяє компаніям встановити довірчі відносини з клієнтами, підвищити лояльність до бренду та, врешті-решт, збільшити продажі.

Розглянемо основні аспекти позитивного впливу контент-маркетингу на успішність бізнесу:

- побудова довіри та авторитету. Якісний контент демонструє експертність компанії у своїй сфері. Коли клієнти бачать, що бізнес розуміє їхні потреби й готовий допомогти, вони починають більше довіряти бренду;

- покращення SEO та видимості. Регулярний публічний контент, оптимізований під пошукові запити, допомагає сайту бізнесу підніматися у пошукових системах, що збільшує органічний трафік;

- залучення аудиторії. Цінний та цікавий контент сприяє взаємодії з потенційними клієнтами. Люди частіше діляться корисною інформацією, що допомагає розширити охоплення бренду;

- економічна ефективність. На відміну від традиційної реклами, контент-маркетинг часто потребує менших інвестицій і має довготривалий ефект;

- підтримка клієнтів на всіх етапах воронки продажів від інформування до утримання. Контент допомагає клієнтам зрозуміти, чому обрати саме ваш бізнес.

Проте для максимальної користі від застосування контент-маркетингу потрібно розуміти, чим він відрізняється від інших форматів інтернет-маркетингу. Наприклад, він має багато спільного із SEO, email-маркетингом та SMM, оскільки в кожному з них використовується контент, який надходить до споживача через інтернет, зокрема:

- просування через пошук в Google потребує командної роботи контенту та SEO, оскільки беззмістовні та некорисні тексти з купою ключових слів не цінуються ні алгоритмами пошуку, ні потенційними клієнтами;

- цікаві та корисні дописи в соцмережах підвищують залученість бізнес-сторінки за рахунок вподобань, поширень та коментарів;

- пряма поштова розсилка із корисним для клієнта вмістом приведе до переходу на запропоновану сторінку (в той час як нецікавий контент буде проігноровано) [1].

Дослідження показують, наскільки якісний контент-маркетинг може вплинути на успішність бізнесу:

- підвищення кількості потенційних клієнтів на 67% порівняно з конкурентами, які не займаються контент-маркетингом або не використовують його потенціал і можливості повною мірою;

- 72% маркетологів у сфері B2B стверджують, що контент-маркетинг збільшує залучення та кількість лідів;

- 88% людей довіряють брендовим відео лише тому, що одного разу вони переконали їх купити продукт чи послугу.[2]

Для того, щоб в сучасних умовах залучати клієнтів за допомогою контент-маркетингу, бізнесу потрібно:

1. Визначити свою аудиторію – зрозуміти, хто є клієнтом, які у нього потреби та проблеми. Це допоможе створювати релевантний і корисний контент.

2. Створювати різні формати контенту:

- статті та блоги для детального розкриття тем;
- відео та вебіари для інтерактивної взаємодії;
- соціальні мережі для швидкого та регулярного контакту;
- інфографіку для візуалізації складної інформації;
- електронні книги та чеклісти для поглибленого навчання.

3. Використовувати соціальні мережі. Регулярні публікації, конкурси, інтерактивний контент (наприклад, опитування) допомагають підтримувати інтерес і залучати нових підписників.

4. Оптимізовувати контент під пошукові системи. Використовувати ключові слова, створювати структуру статей, яка зручна для читання, та додавати метаописи.

5. Співпрацювати з лідерами думок. Залучення блогерів або експертів до створення контенту допомагає охопити нову аудиторію.

6. Використовувати аналітику. Відстежувати, які типи контенту працюють найкраще, і постійно вдосконалювати стратегію.

Наведемо можливі приклади успішного контент-маркетингу:

1. “Кулінарні поради” від магазину напівфабрикатів. Рецепти, відеоуроки чи лайфхаки допомагають залучити нових клієнтів, які цікавляться приготуванням їжі.

2. “Модні тренди” від бренду одягу. Блог про стилізацію одягу або рубрика “День із життя клієнта” допомагає встановити емоційний зв’язок із цільовою аудиторією.

3. “Кейси успішних компаній” для корпоративного одягу. Показ реальних історій співпраці з бізнесами підвищує довіру до бренду.

Якщо вести мову про відомі українські бренди, які активно використовують переваги контент-маркетингу в бізнесі, то можемо навести кілька прикладів (обрали приклади з інших галузей, щоб не перегукувалось із вищенаведеними прикладами) :

- Prom.ua – ведуть блоги для покупців і продавців та вебінари для продавців з порадами щодо роботи на платформі; корисні відео на YouTube – це допомагає створити лояльну спільноту навколо бренду;

- Rozetka – власний YouTube-канал з оглядами техніки, розпаковками та веселим контентом; публікації в соцмережах про новинки, акції та лайфхаки – дають одночасно корисний і розважальний контент;

- Monobank – активно працює в соцмережах, де пояснює нововведення, викладає меми та жарти, використовує інфографіку та сторітелінг – просто доносять нюанси роботи банку для клієнтів;

- Uklop – креативні кампанії про основні складові поїздки (водіїв, безпеку тощо); блоги та статті на соціально важливі теми, сторітелінг з описом реальних поїздки – такі історії говорять про людяний підхід і сприяють позитивному іміджу компанії.

Отже, контент-маркетинг – це довготривала інвестиція, яка дає змогу не лише залучати клієнтів, але й створювати спільноту навколо бренду. Важливо бути постійним, аналізувати результати та орієнтуватися на потреби аудиторії, щоб допомагати споживачам задовольняти їхні потреби, що відповідно, допоможе бізнесу вести успішну діяльність .

Список літератури

1. Шевченко Т. Контент-маркетинг: чим корисний для бізнесу та як за допомогою нього залучати клієнтів. URL: <https://wizeclub.education/blog/kontent-marketing-chim-korisnij-dlya-biznesu-ta-yak-za-dopomogoyu-nogo-zaluchati-kliiyentiv/>
2. Контент маркетинг для бізнесу та його значення. URL: <https://textelit.com.ua/kontent-marketing-dlja-biznesu/>

Вергал К.Ю.

к. е. н., доцент,

заступник директора навчально-наукового інституту

інформаційних технологій та робототехніки,

Національний університет «Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка»,

м. Полтава, Україна

Іванов Ю.В.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і логістики,

Національний університет «Полтавська політехніка

імені Юрія Кондратюка»,

м. Полтава, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В БУДІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ ЗАСОБАМИ DFD-ДІАГРАМ

В умовах сучасного бізнес-середовища ефективне управління будівельними проектами вимагає чіткої організації інформаційних потоків між різними підсистемами компанії. У зв'язку з цим одним з основних інструментів для моделювання і оптимізації

внутрішніх бізнес-процесів є діаграми потоків даних (DFD), які «призначені для представлення процесів обробки інформації та описують систему, що моделюється, як мережу бізнес-процесів, пов'язаних між собою за допомогою потоків даних. Створювані моделі використовуються для накопичення знань про процеси організації" [2]. У даній статті розглядається побудова DFD-діаграми для моделювання інформаційних потоків у будівельній компанії, де відображаються основні функції, підфункції, документообіг і взаємозв'язки між ними. Це дозволить наочно відобразити обробку даних в організації, взаємодію між різними підсистемами та етапами робіт. Розглянемо оптимізацію інформаційних потоків через впровадження інформаційних систем і технологій для автоматизації будівельної логістики на прикладі діяльності групи компаній «Angro», яка працює на ринку нерухомості України і є лідером у впровадженні сучасних технологій у проектуванні, будівництві та обслуговуванні багатоповерхових будівель і житлових комплексів. Процес аналізу діаграм потоків даних включає такі етапи [1]:

- 1) налаштування властивостей діаграми;
- 2) зміна елементів діаграми;
- 3) коригування потоків даних;
- 4) зв'язування елементів через потоки даних;
- 5) аналіз за методом аналізу зв'язків.

Для моделювання бізнес-процесів будівельної компанії була побудована DFD-діаграма першого рівня, яка включає основні процеси, взаємодії між підсистемами і документообіг. Нижче наведені основні елементи, які були включені в діаграму.

Для моделювання бізнес-процесів будівельної компанії була побудована DFD-діаграма першого рівня, яка надає візуальне уявлення про основні процеси, взаємодії між підсистемами та документообіг, що має місце в організації. Це дозволяє чітко відобразити структуру і взаємозв'язки різних елементів в рамках компанії. Ось детальніший опис основних елементів, включених в діаграму:

Основними процесами, які моделюються на діаграмі для опису діяльності групи компаній «Angro», є:

- Work Plan (План робіт) – це процес формування плану робіт для реалізації проекту, що включає кілька етапів, таких як попередній етап, безпосередньо етап будівництва, завершальні роботи та інші. Цей процес є основним для початку будь-якої будівельної діяльності, адже він визначає ключові етапи і строки виконання робіт.

- Order (Замовлення) – формування замовлень на матеріали, необхідні для виконання робіт, на основі розробленого плану. Цей процес дозволяє забезпечити компанію необхідними ресурсами, враховуючи всі етапи будівництва та специфікації проекту.

- Purchase Order (Замовлення постачальнику) – включає в себе формування та обробку замовлень, які передаються постачальникам для придбання необхідних матеріалів та обладнання. Це важливий етап для забезпечення своєчасного постачання ресурсів на будівельний майданчик.

- Account (Облік фінансових операцій) – цей процес передбачає облік фінансових операцій, що виникають на підставі отриманих замовлень і рахунків від постачальників. Він включає в себе обробку фінансових даних, таких як суми до оплати, терміни оплати, а також співвідношення з іншими елементами бізнес-процесів.

- Invoices (Рахунки) – процес обліку та обробки рахунків, які надходять від постачальників після виконання замовлення. Цей етап включає в себе перевірку рахунків на відповідність замовленням та оплату.

У межах цієї діаграми також виділяються сутності, що взаємодіють з процесами:

- Будівельна компанія (User) – основна організація, яка здійснює управління проектом і відповідає за виконання всіх етапів робіт.

- Постачальники (Suppliers) – зовнішня сутність, яка забезпечує компанію необхідними матеріалами та ресурсами.

- Бухгалтерія – відповідальний підрозділ, що обробляє фінансові операції, рахунки та забезпечує правильність фінансових розрахунків.
- Відділ постачання – підрозділ, що займається обробкою і координацією замовлень на матеріали та їх постачання.

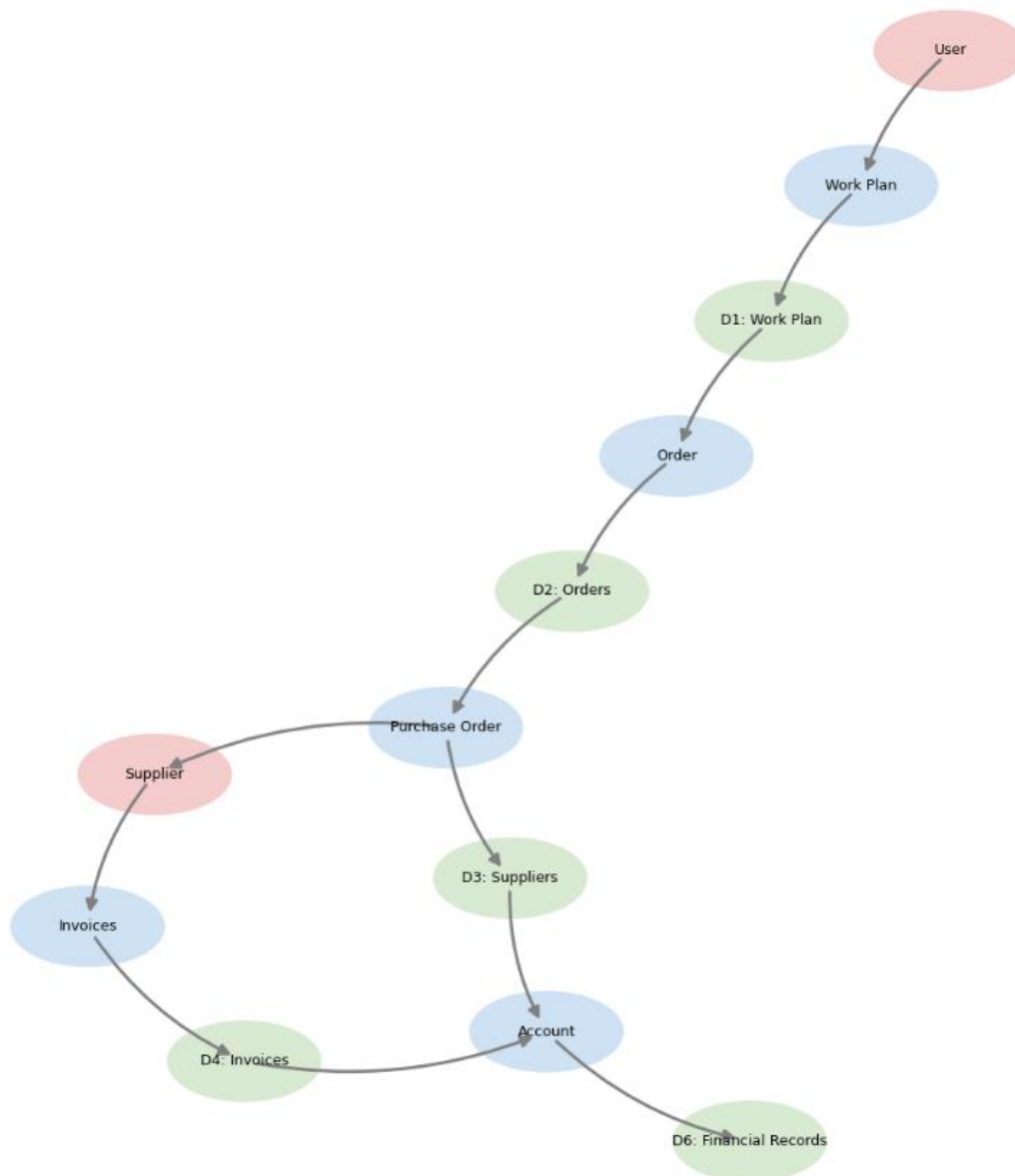


Рис. 1. DFD-діаграма інформаційних потоків будівельної компанії

Основні дані, що зберігаються в системі, розподіляються по кількох сховищах (data stores), серед яких:

D1: План робіт – містить детальну інформацію про етапи робіт і план їх виконання в межах проекту.

D2: Замовлення – зберігається інформація про матеріали, які були замовлені для виконання робіт, їх кількість та характеристики.

D3: Постачальники – містить дані про постачальників, з якими компанія співпрацює, включаючи їх контактні дані та умови постачання.

D4: Рахунки – це сховище для фінансових документів, таких як рахунки від постачальників на оплату товарів та послуг.

D5: Накладні – містить інформацію про накладні, що супроводжують постачання матеріалів, включаючи деталі поставок та їх відповідність замовленням.

D6: Облік витрат – зберігає інформацію про фінансові операції та витрати компанії, що дозволяє здійснювати точний облік та аналіз фінансової діяльності.

Опис взаємодій у DFD – діаграмі першого рівня подано на рис. 1, який було створено у хмарному середовищі GoogleColab мовою програмування Python з використанням бібліотек – matplotlib та networkx.

На діаграмі представлені взаємодії між основними процесами і сутностями, що дозволяє чітко уявити, як здійснюється обробка даних і документообіг. Наприклад, процес "Work Plan" ініціює формування замовлень, що потім веде до створення "Purchase Order", яке направляється постачальникам. Водночас, рахунки, що надходять від постачальників, потрапляють до бухгалтерії, яка здійснює їх обробку та запис у відповідні сховища. Всі ці взаємодії та потоки даних дозволяють організувати ефективну систему управління будівельними проектами, забезпечуючи точність і прозорість на кожному етапі процесу.

Використання DFD-діаграми при проектуванні інформаційних потоків для будівельної компанії є важливим етапом у розвитку ефективного процесу управління проектами. Використання DFD дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, забезпечити чітку взаємодію між підсистемами компанії та ефективно здійснювати документообіг. Така діаграма служить основою для подальшого удосконалення бізнес-процесів, покращення обліку та управління ресурсами. Використання інструментів для моделювання таких діаграм дозволяє отримати глибоке розуміння функціонування організації та виявити можливості для оптимізації її діяльності.

Список літератури

1. Ibrahim R., Yen Y. Formalization of the Data Flow Diagram Rules for Consistency Check. *International Journal of Software Engineering & Applications*. 2010. Vol. 1, Issue 4. P. 95-111.
2. Kopp, Andrii, Orlovskyi, Dmytro. Development of tools to support data flow diagrams analysis process. *ScienceRise*. 12. 2017. P. 48-53. 10.15587/2313-8416.2017.118799.

Джерелюк Ю.О.

*д. е. н., професор кафедри менеджменту,
маркетингу і туризму,*

*Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

Гайко О.М.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИРИЗИКОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах ринкового середовища більшості підприємств властиві кризові явища, спричинені економічною нестабільністю, швидкими технологічними змінами, геополітичними факторами, зміною споживчих переваг і загостренням конкурентної боротьби. В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища антиризикова маркетингова діяльність стає ключовим елементом стратегічного управління підприємством. Вона спрямована на мінімізацію негативного впливу ризиків на ефективність маркетингових стратегій, збереження конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

З цих причин управлінські маркетингові рішення приймаються на основі неповної, неточної чи суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності та конфліктності. Наслідком прийняття рішень у таких умовах є виникнення ризиків, тому й зростає актуальність їх ідентифікації, оцінки та розробки системи управління ними [1].

У науковій літературі представлено різні наукові підходи до визначення маркетингових ризиків. На думку Ковальчук О.В. та Лорві І.Ф. маркетингові ризики – це ймовірність виникнення ризиків у товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиці, що зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища і конфліктами всередині підприємства [1]. Коломицева О.В., Бурцева Т.І., Васильченко Л.С. і Пальонна Т.А. вважають, що ризик у маркетингу – це отримання збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу [2]. Таким чином, можна зробити висновок, що маркетингові ризики – це потенційні загрози та невизначеності, що виникають у процесі розробки, впровадження та реалізації маркетингових стратегій, які можуть негативно вплинути на ринкову позицію підприємства, його конкурентоспроможність і фінансові результати.

В умовах сучасності гостро стоїть питання прогнозування та управління саме маркетинговими ризиками, оскільки процес планування, просування та реалізації товарів та послуг наразі виходить на один з перших планів діяльності підприємства. Саме тому постає питання у пошуку сучасних та ефективних інструментів попередження та управління маркетинговими ризиками. Для повного розуміння методів усунення таких ризиків, слід визначитися з їх основними різновидами та факторами, які на них впливають.

У процесі своєї діяльності підприємства можуть зіштовхнутися з такими маркетинговими ризиками [2]: ризик незатребуваності продукції; ризик неефективності цінової політики; ризик невідповідності якості товару вимогам споживачів; ризик неефективності організації системи збуту.

Тому, завданням успішної діяльності будь-якого підприємства варто визначити вчасне розпізнавання та правильне оцінювання причин потенційних ризиків, а також прийняття заходів для їх повного усунення або мінімізації впливу на результати діяльності.

Можна виділити такі етапи визначення та управління маркетинговими ризиками [1-2]:

- перший етап, коли проводиться ідентифікація ризиків, здійснюється моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища. Ідентифікація ризиків починається зі сканування змін, що відбуваються, у зовнішньому середовищі підприємства, переходячи до розкриття усіх елементів ризиків;
- на другому етапі на основі наявної довідкової, методичної і фактичної інформації, оцінюється рівень ризику із залученням методів якісного та кількісного аналізу;
- на третьому етапі складається стратегічний план заходів, спрямованих на зниження економічних втрат і пом'якшення дії факторів ризику. Розробляються антиризикові заходи з нейтралізації повністю або частково впливу ризику;
- на четвертому етапі здійснюється поточний контроль виконання плану антиризикових заходів щодо усунення негативних економічних наслідків виявлених ризиків. У випадку виявлення відхилень від плану вводяться корективи;
- на п'ятому етапі здійснюється заключний контроль і моніторинг результатів антиризикових впливів та підводяться підсумки зниження втрат у результаті вживання антиризикових заходів. Потім здійснюється повернення на перший етап з метою розгляду іншої ризикової ситуації.

Сучасні умови невизначеності, поява нових та посилення існуючих ризиків вимагають від підприємств застосування ефективних інструментів в усіх управлінських процесах. Серед ризиків, з якими стикаються підприємства, протягом останніх років велике значення мають ризики, спровоковані COVID-19. На фоні рецесії світової економіки та економічної кризи в Україні, що загострилася через пандемію, все більше підприємств були змушені призупиняти та/або припинити свою діяльність, що супроводжувалось скороченням робочих місць,

надходжень до бюджетів різних рівнів тощо. Також значним викликом стало повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну, що призвело до появи нових ризиків стосовно процесу реалізації маркетингової діяльності, адже сформувалися своєрідні умови ринкового середовища, які внесли свої корективи та доповнення в існуючі маркетингові ризики для підприємств. Більшість представників бізнесу були не готові до таких кардинальних коректив своєї діяльності, що призвело до їх занепаду. Саме тому важливо мати на озброєнні дієві інструменти антиризикової маркетингової діяльності, які б дозволили підприємствам вчасно та адекватно реагувати на ті чи інші зміни, адже ефективна організація протидії ризикам – це потужна внутрішня конкурентна перевага, що носить не лише тактичний, а й стратегічний характер. Це ті дії, які належить робити не ситуативно або для порятунку, а для забезпечення більш стійкого і надійного розвитку бізнесу. Сучасні підприємства застосовують широкий спектр цифрових і стратегічних інструментів для зниження маркетингових ризиків [2-4]:

1. Аналітичні інструменти для прогнозування маркетингових ризиків – це методи та алгоритми, що допомагають підприємству передбачати потенційні ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо їх усунення. До таких інструментів належать:

- SWOT-аналіз – об'єктивна оцінка маркетингового середовища, його мінливості, а також можливість швидкого реагування на наявні загрози для забезпечення ефективного управління підприємством;

- PEST-аналіз – вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що можуть вплинути на бізнес. Такий аналіз ставить за мету виявлення факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачення динаміки їх впливу (сприятлива або несприятлива);

- аналіз Big Data – це комплекс методик та підходів, що направлені на акумулювання, систематизацію та обробку великої кількості різної за своїми характеристиками інформації та формуванні на їх основі відповідних висновків та гіпотез;

- соціологічні опитування та маркетингові дослідження – інструменти для швидкого збору даних від споживачів, наприклад, Google Forms.

2. Інструменти CRM-системи та автоматизація маркетингу – це інструменти, що дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та уникати ризиків їх втрати: CRM-системи, наприклад, Salesforce, HubSpot, які створені для автоматизації роботи з клієнтами та персоналізації маркетингових стратегій; штучний інтелект та машинне навчання – це прогнозування попиту, аналіз поведінки споживачів та персоналізація реклами.

3. Інструменти кризового PR – це стратегія швидкого реагування на негативні ситуації (скандали, кризи, витоки інформації тощо). До таких інструментів можна віднести:

- моніторинг соціальних мереж з метою виявлення негативних відгуків споживачів та вчасне реагування на них;

- антикризові комунікаційні стратегії – готовність до публічних заяв та швидкого реагування на кризи.

4. Гнучкість маркетингової стратегії – це здатність підприємства швидко адаптувати маркетингові кампанії відповідно до змін ринку, споживчих уподобань або економічної ситуації. Сюди можна віднести такі інструменти:

- омніканальний маркетинг – використання різних платформ для взаємодії з клієнтами, наприклад соціальні мережі, email та чат-боти;

- персоналізація контенту – створення унікальних пропозицій для кожного сегмента споживачів.

5. Фінансові інструменти для управління ризиками – це механізми, що дозволяють підприємству мінімізувати фінансові втрати:

- маркетинговий контроль ROI – аналіз ефективності вкладень у рекламу та продажі;
- гнучке бюджетування – розподіл коштів залежно від ефективності кампаній.

6. Цифрові інструменти управління ризиками у рекламі – це платформи, що допомагають контролювати ефективність реклами, зменшувати ризики шахрайства та некоректного таргетингу. До таких інструментів можна віднести:

- антифрод-системи захисту від рекламного шахрайства такі як FraudScore, Adjust, AppsFlyer, які допомагають уникнути фейкових кліків і бот-трафіку. Використовуючи аналіз шаблонів і аномалій у режимі реального часу, антифрод-системи забезпечують надійний захист від шахрайства, підвищуючи рівень безпеки та довіри клієнтів;

- тестування маркетингових кампаній, які дозволяють знизити ризики провалу рекламних кампаній, наприклад, такі інструменти як Google Optimize, Optimizely.

Таким чином, антиризикова маркетингова діяльність спрямована на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на ефективність маркетингових кампаній і загальний розвиток підприємства. Антиризикові інструменти – це стратегічні інвестиції у надійність і якість управління, а також в економічну безпеку суб'єкта господарювання. Актуальність таких інструментів посилюється у сучасних умовах нестабільності та невизначеності, коли зростає імовірність появи нових маркетингових ризиків і, відповідно, засобів для зниження рівня їх впливу на розвиток підприємства. Впровадження сучасних антиризикових маркетингових інструментів дозволяє підприємствам знизити свої фінансові ризики, підвищити ефективність рекламних кампаній, захистити репутацію та дані клієнтів а також швидко адаптуватися до змін ринку. Застосування комплексного підходу до управління маркетинговими ризиками дозволяє підприємствам мінімізувати потенційні загрози та забезпечити своє стабільне зростання.

Список літератури

1. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 172-173.
2. Коломицева О. В., Бурцева Т. І., Васильченко Л. С., Пальонна Т. А. Аудит маркетингових ризиків засобами інформаційних технологій. *Збірник наукових праць Черкаського національного технологічного університету*. 2020. № 59. С. 77-84.
3. Чаплінський В. Р., Кушнір О. К., Свідер О. П. Аналіз великих даних та їх візуалізація для потреб бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. С. 39-43.
4. Гринькевич О. С., Матковський С. О., Сидорова А. В., Струк Н. С. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка. 2022. 480 с.

Дорогань О.І.

здобувач вищої освіти

Тарасюк А.В.

к. е. н., доцент кафедри економіки,

підприємництва та економічної безпеки,

Херсонський національний технічний університет,

м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВИЙ РИНОК

Логістична галузь відіграє критично важливу роль у національній економіці України, оскільки забезпечує ефективну координацію транспортних потоків, управління складськими ресурсами та інтеграцію країни до міжнародних товарних мереж. Сучасна економіка

залежить від стабільності логістичних процесів, що безпосередньо впливають на функціонування промисловості, торгівлі, аграрного сектору та експортних можливостей.

Актуальність вивчення логістичної галузі України пояснюється необхідністю адаптації логістичних механізмів до нових викликів, спричинених геополітичними та економічними факторами. Особливо гостро це питання постало після початку повномасштабної війни, яка значною мірою вплинула на інфраструктурні можливості країни, поставила нові виклики перед логістичними операторами та змінила умови міжнародної співпраці. В умовах перебудови економічних зв'язків розвиток транспортної логістики є одним із ключових аспектів стабілізації економіки, що підкреслює важливість аналізу даної сфери.

Висвітлення динаміки змін у логістичній сфері, оцінка конкурентного середовища та визначення перспектив розвитку дозволяють сформувати комплексний погляд на галузь та її роль у структурі національної економіки, а оцінка динаміки логістичних процесів в Україні у довгостроковому періоді дозволяє визначити ключові етапи зростання та кризових явищ. Необхідну інформацію наведено у таблиці 1 [1].

Таблиця 1. Динаміка обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі України за період 2014-2023 років

Рік	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
2014	223068373,5	-	-
2015	322291245,0	99222871,5	44,48
2016	398913665,9	76622420,9	23,77
2017	479013702,7	80100036,8	20,08
2018	556047389,3	77033686,6	16,08
2019	603015829,9	46968440,6	8,45
2020	558433870,3	-44581959,6	-7,39
2021	654504205,0	96070334,7	17,20
2022	541964865,7	-112539339,3	-17,19
2023	638677163,7	96712298,0	17,84

Дослідження обсягів реалізованої продукції у галузі транспорту та складського господарства демонструє її розвиток (хоч і нестабільний) у 2014–2019 роках. В цей період спостерігалася позитивна тенденція щорічного приросту, що відображало поступову інтеграцію країни в міжнародні транспортні системи.

Проте у 2020 році пандемія COVID-19 призвела до негативних змін у товарних потоках, що стало причиною зниження обсягів реалізованої продукції на 7,39%. Обмеження міжнародних перевезень, логістичні складнощі, а також загальне падіння економічної активності спричинили зменшення попиту на логістичні послуги. Попри це, 2021 рік продемонстрував здатність галузі до швидкої адаптації та часткового відновлення, що підтверджується приростом обсягів реалізованої продукції на 17,20%. Це свідчило про ефективне пристосування компаній до нових умов, оптимізацію транспортних маршрутів та розвиток складських комплексів. Проте 2022 рік став черговим критичним періодом для логістичної сфери. Повномасштабна війна спричинила руйнування значної частини інфраструктури, порушення постачання продукції та неможливість використання низки логістичних маршрутів. У зв'язку з цим обсяги перевезень знизилися на 17,19%.

Разом із тим, 2023 рік характеризувався галузі. В умовах адаптації логістичних компаній до нових реалій відбулося поступове відновлення обсягів реалізованої продукції – приріст становив 17,84%. Це свідчило про можливість поступового зміцнення логістичної сфери та її готовність до модернізації відповідно до сучасних вимог ринку.

Аналіз регіональної структури логістичного сектору України показує, що більшість логістичних операцій сконцентрована у Києві, частка якого у 2023 році становила 51,63%. Це пояснюється наявністю великої кількості складських потужностей, транспортних вузлів, а також близькістю до ключових торговельних шляхів. Необхідну інформацію наведено у таблиці 2 [1].

Таблиця 2. Питома вага обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі за регіонами України за період 2019-2023 років

	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	100,00	100,00	100,00	100,00	99,97
Вінницька область	1,45	1,48	1,74	2,06	2,25
Волинська область	1,21	1,38	1,45	1,87	2,05
Дніпропетровська область	6,09	6,00	5,93	5,73	5,68
Донецька область	1,50	1,67	1,79	0,42	0,38
Житомирська область	0,81	0,80	0,86	0,62	0,85
Закарпатська область	1,45	1,54	1,81	1,33	1,33
Запорізька область	0,87	1,00	1,68	1,04	1,01
Івано - Франківська область	0,99	1,59	2,29	1,13	1,21
Київська область	4,47	4,17	4,92	4,44	4,24
Кіровоградська область	0,83	0,80	0,79	0,91	1,03
Луганська область	0,27	0,32	0,31	0,04	-
Львівська область	5,25	3,97	3,65	4,04	4,61
Миколаївська область	2,05	2,20	2,32	1,20	1,29
Одеська область	8,32	8,43	8,00	8,96	9,44
Полтавська область	1,80	1,96	2,36	2,58	2,79
Рівненська область	0,90	0,96	1,00	1,13	1,34
Сумська область	1,21	1,07	1,03	1,07	1,10
Тернопільська область	0,87	1,40	1,65	1,35	2,06
Харківська область	2,49	2,73	2,77	2,52	1,53
Херсонська область	0,73	0,70	0,63	0,07	-
Хмельницька область	0,79	0,92	0,99	0,93	1,06
Черкаська область	1,67	1,46	1,54	1,74	1,60
Чернівецька область	0,37	0,42	0,42	0,49	0,57
Чернігівська область	0,94	0,94	1,00	0,99	0,92
м. Київ	52,68	52,09	49,04	53,37	51,63

Помітний рівень активності у контексті обсягів реалізованої продукції логістичної галузі притаманний Одеській області (9,44%), яка залишається важливим портовим центром країни. Натомість регіони, які безпосередньо постраждали від війни, демонструють суттєве зниження показників. Зокрема, частка логістичних операцій у Донецькій області скоротилася до 0,38%, а в Луганській області логістична діяльність практично зупинилася.

Український логістичний сектор представлений низкою міжнародних та національних компаній, які забезпечують транспортування вантажів, управління складськими ресурсами та митно-брокерські послуги. До основних операторів належать [2]:

- Нова Пошта – провідний логістичний оператор, що спеціалізується на палетних перевезеннях, міжнародній доставці та складському зберіганні.
 - FM Logistic – французька компанія, що пропонує послуги складської логістики та транспортного обслуговування.
 - Kuehne+Nagel – міжнародний провайдер, що забезпечує авто-, авіа- та морські перевезення.
 - Ekol Logistics – оператор мультимодальних перевезень, що активно розширює присутність в Україні.
 - Raben Ukraine – компанія, що надає послуги контрактної логістики та спеціалізованих вантажоперевезень.
- Важливими учасниками ринку поштової логістики є [3]:
- Нова Пошта – лідер експрес-доставки та міжнародних перевезень.
 - Укрпошта – державний оператор з найбільшою мережею відділень.
 - Meest – міжнародна логістична компанія, що співпрацює з e-commerce платформами.
 - Delivery – оператор, що спеціалізується на перевезенні вантажів та логістичних рішеннях.

Оцінка перспектив галузі дозволяє виділити ключові напрями її модернізації. Серед основних чинників подальшого розвитку слід відзначити:

- інтеграцію з європейськими транспортними мережами, що дозволить Україні покращити міжнародну торгівлю та стабільність вантажоперевезень;
- модернізацію складських та портових комплексів, які сприятимуть зростанню товарообігу;
- впровадження цифрових технологій для автоматизації логістичних процесів та оптимізації маршрутів;
- активні інвестиції у транспортну інфраструктуру, що дозволять зміцнити економічний потенціал країни.

Загальний аналіз показує, що логістична галузь України має високий рівень стійкості, демонструючи здатність до адаптації в умовах економічних та геополітичних викликів. Незважаючи на складні обставини, сектор продовжує функціонувати, використовуючи сучасні технології, інфраструктурні оновлення та стратегічні партнерства. Подальша інтеграція у міжнародні товарні потоки сприятиме розширенню можливостей для експорту та імпорту, забезпечуючи стабільність логістичних операцій і відповідній підтримці конкурентних позицій країни на світовому ринку перевезень.

Список літератури

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Рейтинг логістичних компаній України. *WareTeka*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 16.02.2025).
3. Служби доставки в Україні. *Bizmag*. URL: <https://bizmag.com.ua/sluzhby-dostavky-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Транспорт і логістика України аналіз ринку | YouControl Market. *Каталог компаній України*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka> (дата звернення: 20.02.2025).
5. Особливості логістики в Україні. *Lira Ukraine*. URL: <https://lira-ukraine.com/ukraine-logistics-peculiarities/> (дата звернення: 19.02.2025).

Карпенко Д.С.
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна
Науковий керівник: **Лисенко І.В.**
к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів, Україна

ВІДЕОКОНТЕНТ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ

Однією з головних ознак сучасного бізнес-середовища є всеохоплююча цифрова трансформація суспільного виробництва та підвищення рівня конкуренції. Це зумовлює необхідність швидкого реагування учасників ринку на цифрові зміни, активного впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси та розширення напрямів діяльності.

Швидкий розвиток інформаційного суспільства, широке впровадження новітніх технологій в економіку та зростання масштабів інформаційної глобалізації, обумовленої цифровим прогресом, вимагають застосування новітніх управлінських підходів, зокрема у сфері маркетингу. Це пояснюється тим, що маркетинг сьогодні виступає ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку компаній у цифровому середовищі та підвищення їх конкурентоспроможності, що набуває особливої ваги в умовах жорсткої ринкової боротьби [1; 5].

У контексті кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та подальшого повномасштабного вторгнення росії в Україну, виникла нагальна потреба у створенні інноваційної системи управлінських рішень та розробці ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємств і компаній [2].

Відеомаркетинг – це один із напрямів маркетингової стратегії, який передбачає використання відеоконтенту для просування товарів або послуг з метою привернення уваги цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та формування тіснішої взаємодії з клієнтами. Цей підхід охоплює різноманітні формати, зокрема відео в соціальних мережах, огляди продукції, короткі фільми, рекламні відео, навчальні матеріали, відеоблоги, вебінари й інтерактивні ролики.

Завдяки своїй емоційності та наочності, відеоконтент ефективно передає інформацію, викликає довіру споживачів і може позитивно впливати на збільшення конверсій, залучення нових клієнтів, формування лояльності й покращення іміджу компанії. Зі стрімким розвитком цифрових технологій відеомаркетинг стає дедалі доступнішим для бізнесів різного масштабу й фінансових можливостей [4].

Сфера маркетингу зазнає значних змін через загальну нестабільність та непередбачуваність, однак цифровий маркетинг виявляється більш стійким у порівнянні з традиційними каналами комунікації. Відеомаркетинг виступає ключовим інструментом цифрової стратегії, оскільки дозволяє ефективно просувати товари та послуги за допомогою відеоконтенту. Застосування відео у маркетинговій діяльності сприяє налагодженню комунікації з цільовою аудиторією та поясненню складних питань у складних, кризових обставинах.

Відео також використовується як частина контент-маркетингу – стратегічного підходу, що полягає у створенні й розповсюдженні цінного, інформативного контенту для залучення конкретної аудиторії. Ефективна реалізація контент-стратегії залежить від

влучного вибору формату контенту та платформи для його поширення. Щоб стимулювати продажі, виділяють кілька основних типів відеоконтенту:

- комерційний;
- інформаційний;
- інтерактивний;
- розважальний;
- користувацький.

Основна вимога до відеоконтенту – це його висока якість та інформативність. Для створення ефективного відео необхідно насамперед визначити конкретну ціль: чи то продаж продукції, підвищення попиту, акцент на унікальності товару, чи завоювання довіри споживачів. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від ретельно опрацьованої концепції контенту [2].

Відеоконтент пропонує низку ефективних способів залучення та охоплення цільової аудиторії:

Відео є однією з найдинамічніших та найефективніших форм контенту, оскільки забезпечує вищу кількість кліків та довший час перегляду порівняно з іншими форматами. Завдяки включенню відео до маркетингової стратегії можна краще утримувати увагу аудиторії.

Відео ідеально підходить для донесення історії бренду та презентації його продуктів і послуг. Створення яскравого й змістовного відеоконтенту, що відгукується у цільовій аудиторії, дозволяє підвищити пізнаваність бренду та зміцнити його позиції в галузі.

Пошукові системи, зокрема Google, високо оцінюють відеоконтент. Розміщення відео на сайтах і в соціальних мережах може позитивно впливати на рейтинг компанії у пошуковій видачі, що, своєю чергою, збільшує видимість і трафік на ресурс.

Відео здатне підвищити рівень довіри споживачів, що сприяє більшій ймовірності здійснення покупки. Незалежно від того, просувається продукт, послуга чи бренд загалом – відео є потужним інструментом для підвищення рівня конверсій. – від постів у соцмережах та email-розсилок до демонстрацій продуктів на вебінарах. Така гнучкість дозволяє компанії ефективно комунікувати з аудиторією на всіх етапах прийняття рішення про покупку [4].

Одним із найрезультативніших інструментів використання відео в маркетингових комунікаціях є створення ексклюзивного контенту. Це пояснюється тим, що звичайна реклама з часом втрачає свою ефективність: згідно з теорією граничної корисності, кожне нове відео викликає у споживача все менш виражені емоції, і враження поступово притуплюються.

Аудиторія прагне до новизни, яскравих вражень та унікальності. Саме ексклюзивний контент здатен пробудити у споживача відчуття винятковості та участі в чомусь особливому. До прикладів такого контенту належать прем'єрні покази, ексклюзивні інтерв'ю, шоу або події, які сприяють підвищенню лояльності споживачів, зміцнюють впізнаваність бренду й формують його привабливий образ.

Яскравим прикладом використання ексклюзивного відеоконтенту є тревел-шоу «Welcome to», створене у 2021 році командою SCREENLIFE STUDIO для платформи MEGOGO. Проект активно просувався через соціальні мережі YouTube, Instagram, TikTok та Facebook. Його основна ідея базувалась на тому, що після тривалого карантину люди відчували сильне бажання подорожувати, але не знали, чого саме очікують від подорожей. У шоу, де ведучим став Микита Добринін, а учасниками – популярні українські інфлюєнсери, глядачам пропонували насичені емоції та яскраві враження, орієнтовані на аудиторію 16–40 років. Завдяки продакшн-плейсменту та спонсорській участі таких брендів, як SAMSUNG, MAU, LEXUS, GoPro і сам MEGOGO, партнери отримали унікальний відеоконтент, який був додатково поширений через їхні медіаресурси. Ведучий та інфлюєнсери також стали потужними комунікаційними провідниками, що значно підвищило ефективність проекту та його вплив на цільову аудиторію [3].

Як висновок, можна сказати, що для збереження конкурентоспроможності компаніям необхідно мислити на перспективу та передбачати майбутні тенденції. Відеомаркетинг займає важливе місце у сучасній стратегії просування з кількох причин. По-перше, відео здатне ефективно трансформувати пересічного користувача у потенційного клієнта. По-друге, цей формат ідеально адаптований до мобільних пристроїв, що є особливо актуальним у добу цифрової трансформації. Відеоконтент сприяє формуванню глибокого рівня довіри між брендом і його аудиторією. Він дозволяє компанії виглядати відкритою, щирою та доступною. Окрім цього, відео в соціальних мережах забезпечує високий рівень охоплення: користувачі активно переглядають, взаємодіють і поширюють такий контент.

Список літератури

1. Сичова О. Є., Осипенко Н. О., Петрішина Т. О. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу: веб-сайт. URL: <https://surl.lu/nykwjc> (дата звернення 14.04.2025).
2. Зрибнева І. П. Використання відеоконтенту в маркетингу: стратегії створення, розповсюдження та взаємодії зі споживачами: веб-сайт. URL: <https://surl.li/yhxxdx> (дата звернення 14.04.2025).
3. Довбуш О. С. Методика та механізми використання відеоконтенту в рекламному інтернет-середовищі: веб-сайт. URL: <https://surl.li/gnioeg> (дата звернення 14.04.2025).
4. Васлаух А. А., Кузнєцова К. В., Кофанов О. Є. Використання відеоконтенту у маркетингових компаніях: веб-сайт. URL: <https://surl.li/vihdgs> (дата звернення 14.04.2025).
5. Карпенко Д. С. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління бізнесом. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф. (м. Луцьк, 16 трав. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 22-24.

Ляшевська В.І.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Шуба Т.П.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Сігало С.Г.

*студентка кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

В умовах активних процесів глобалізації та посилення інтеграції України до європейського економічного простору особливої значущості набуває питання виходу представників малого та середнього бізнесу (МСБ) на ринки Європейського Союзу. Положення Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA), що функціонує в

рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, відкривають нові перспективи для українських підприємців, зокрема шляхом доступу до ринку, що охоплює понад 450 мільйонів потенційних споживачів.

Однак для успішної експансії на європейський ринок необхідно мати чітко розроблену маркетингову стратегію, яка враховує економічні реалії, правові норми та культурні особливості країн-членів ЄС [1].

Сектор малого та середнього бізнесу відіграє ключову роль у розвитку національної економіки України, оскільки забезпечує значну частину валового внутрішнього продукту, а також створює робочі місця. Водночас для МСБ характерні низка бар'єрів, що ускладнюють вихід на міжнародні ринки. Серед них – обмежений рівень упізнаваності брендів, нестача фінансових ресурсів на реалізацію масштабних маркетингових кампаній, необхідність відповідності продукції стандартам та вимогам сертифікації Європейського Союзу.

З огляду на зазначені виклики, актуальність вивчення та впровадження ефективних маркетингових стратегій для виходу на ринки ЄС значно зростає. Саме застосування адаптованих інструментів просування, позиціонування та комунікації з іноземними споживачами є важливим чинником зміцнення конкурентоспроможності українських МСБ у європейському економічному середовищі.

Поняття «стратегія» має своє коріння у давньогрецькому слові “strathghma”, що в перекладі означає «військовий хід, тактична дія полководця». Історично цей термін використовувався у військовій сфері, однак ще задовго до його адаптації в економіці підприємці практично застосовували стратегічне мислення, не називаючи його відповідним чином.

Першим, хто звернув увагу на можливість перенесення військової концепції стратегії у сферу господарської діяльності, вважається Ксенофонт Афінський – не лише історик і військовий діяч, а й мислитель, сучасник Платона. У своїх творах він цитує Сократа, який порівнює діяльність полководця з функціями підприємця, наголошуючи на необхідності раціонального розподілу ресурсів та організації дій для досягнення поставленої мети – чи то перемоги на полі бою, чи прибутку в економічній діяльності.

Ідея застосування стратегічного підходу в торгівлі існувала ще задовго до закріплення терміну. Наприклад, принцип «купуй дешево, продавай дорого» – одна з перших зафіксованих формул прибуткової торговельної поведінки – зазнав критики ще в XIII столітті у працях Фоми Аквінського, а пізніше – у протестантських і пуританських колах Європи й Америки. Проте лише в середині XX століття термін «маркетингова стратегія» отримав наукове осмислення і почав активно використовуватись у бізнес-дискурсі [2].

Попри те, що маркетинг як практика має тисячолітню історію, як академічна дисципліна він сформувався лише на початку XX століття в Сполучених Штатах. Під впливом ідей Фредеріка Тейлора про наукове управління виробництвом, які акцентували увагу на раціональній організації праці, виникла потреба в аналогічному підході до організації маркетингової діяльності. Один із піонерів – Шоу – поставив питання про необхідність упорядкування функцій маркетингу в умовах масового виробництва.

Деякі дослідники припускають, що обговорення елементів маркетингової стратегії почалися ще до 1950-х років. Зокрема, у збірнику Розенберга «Коріння маркетингової стратегії: публікації до 1950 року» охоплюється період із 1903 по 1946 рік. Однак, незважаючи на назву, в цих працях не вживається ні термін «маркетингова стратегія», ні його чітке концептуальне окреслення.

Складність полягає в тому, що в низці досліджень (у тому числі й у згаданого Розенберга) спостерігається ототожнення маркетингової стратегії з маркетинговим менеджментом, а останнього – із самим поняттям маркетингу. Таке розуміння є надто спрощеним, адже маркетинг – це багатогранна дисципліна, яка охоплює як мікропідходи (маркетингове планування, поведінку споживачів, індивідуальні рішення), так і макропідходи (ринкова інфраструктура, канали збуту, сукупна маркетингова система).

З погляду мікрмаркетингу, стратегія є результатом планування, яке передбачає встановлення цілей і вибір найдоцільніших способів їх досягнення. Саме в цьому контексті стратегія трактується як засіб реалізації цілей компанії, що інтегрується у систему управління маркетингом.

Хоча термін «маркетингова стратегія» є загальноприйнятим, іноді вживається варіант «стратегія маркетингового управління». Варто також зазначити, що стратегічне мислення у сфері менеджменту – дисципліни, тісно пов'язаної з маркетингом – формувалося паралельно. Зародження менеджменту як наукового напрямку також пов'язане з ідеями Тейлора, а подальше осмислення стратегії відбулося у 1960-х роках завдяки роботам таких дослідників, як Альфред Чандлер («Стратегія та структура») і Ігор Ансофф («Корпоративна стратегія»), які заклали теоретичну базу сучасного стратегічного управління. Маркетингова стратегія являє собою сукупність цілеспрямованих бізнес-дій та тактичних рішень, які сприяють зростанню компанії на ринку шляхом ефективного використання досліджень, інструментів просування, комунікацій та рекламної діяльності [3]. Вона слугує основою для формування маркетингової та рекламної політики підприємства, орієнтованої на досягнення визначених бізнес-цілей. Процес розробки маркетингової стратегії включає ідентифікацію цільової аудиторії, визначення коротко- та довгострокових цілей, аналіз поведінки споживачів, а також формування та реалізацію комплексних рішень для ефективного залучення уваги потенційних клієнтів.

Результативна маркетингова стратегія дозволяє не лише збільшити обсяги продажу, а й посилити позиції бренду на ринку, розширити клієнтську базу, зміцнити лояльність споживачів і підвищити частку підприємства в конкурентному середовищі.

У сучасних умовах глобалізованої економіки стратегічний підхід компанії, яка прагне здобути міжнародне визнання, посилити свою репутацію та досягти довгострокового успіху на світових ринках, набуває особливої важливості. Наразі формування та реалізація такої стратегії є не лише бажаним, а й фактично необхідним елементом конкурентоспроможності. Водночас процес виходу на міжнародні ринки залишається складним і багатограним, що пов'язано з впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть виступати у ролі стримуючих бар'єрів під час спроб компанії розширити свою присутність за межами національного ринку.

Для того щоб забезпечити ефективне входження на іноземні ринки, підприємству необхідно ретельно обрати найбільш доцільну форму присутності – залежно від умов, специфіки та динаміки цільового середовища. Перед ухваленням рішення щодо виходу на конкретний ринок доцільно провести комплексний аналіз його привабливості, перспективності та відповідності стратегічним цілям компанії [4].

Оцінювання ринкових і галузевих можливостей здійснюється з урахуванням низки ключових чинників, серед яких: темпи зростання та обсяг ринку, рівень конкурентної боротьби (зокрема інтенсивність конкуренції, наявність бар'єрів входу та рівень прибутковості), а також наявність стимулюючих умов – таких як державні субсидії, розвинена інфраструктура та доступність ресурсів (фінансових, матеріальних і людських).

Формування стратегії виходу на міжнародний ринок є стратегічним управлінським рішенням, що охоплює вибір конкретного зарубіжного ринку, визначення оптимального способу виходу, розробку маркетингової програми та створення ефективної системи контролю за її реалізацією. Обраний механізм виходу на зовнішній ринок – будь то експорт, ліцензування, спільне підприємство чи пряме інвестування – суттєво впливає на результативність міжнародної діяльності компанії загалом, визначаючи її адаптивність, ризики та можливості масштабування.

Список літератури

1. Романенко Т. В. Використання соціальних мереж у маркетингових стратегіях малого бізнесу. *Цифровий маркетинг і технології*. 2024. №2. С. 55-63.

2. Самохвалова А. С. Маркетингове планування виходу на європейський ринок. Харків: Фоліо, 2017. 270 с.
3. Семенюк Н. І. Використання маркетингових комунікацій у процесі міжнародної експансії малого бізнесу. *Маркетинг і соціальна відповідальність*. 2024. №1. С. 35-42.
4. Сидоренко Л. П. Розробка маркетингової стратегії виходу на нові ринки для МСБ. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. №1. С. 98-105.

Майбородіна Н.В.

к. ф.-м. н, доцент,
доцент кафедри природничо-математичних
та загально інженерних дисциплін,
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»,
м. Ніжин, Україна

Герасименко В.П.

к. т. н., доцент,
доцент кафедри електроенергетики, електротехніки
та електромеханіки,
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»,
м. Ніжин, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ВАНТАЖООБІГУ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

В Україні доставка товарів автомобільним транспортом набуває все більшої популярності. Це зумовлює зростання попиту на якісні та ефективні логістичні послуги, зокрема швидку, надійну та економічно вигідну доставку. Однак, разом зі зростанням обсягів перевезень, постають нові виклики: оптимізація маршрутів, зменшення витрат пального, забезпечення своєчасності доставки, покращення обслуговування клієнтів, а також дотримання екологічних стандартів. Вирішення цих проблем вимагає впровадження сучасних технологій та підходів до організації автомобільних перевезень у сфері електронної комерції.

Одним із ключових завдань у цій сфері є моделювання вантажообігу автомобільним транспортом з метою оптимізації маршрутів, раціонального використання транспортних засобів, скорочення витрат і часу доставки.

Сучасні умови господарювання вимагають впровадження новітніх технологій і моделей, які дозволяють прогнозувати зміни у вантажообігу, враховувати сезонні коливання, рівень попиту, інфраструктурні обмеження та інші фактори. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації, нестачею достовірних даних, а також складністю адаптації існуючих моделей до реалій українського ринку [3]. У зв'язку з цим актуальним є питання розробки та вдосконалення підходів до моделювання вантажообігу автомобільним транспортом, що дозволить підвищити ефективність логістичних систем у сфері електронної комерції та інших галузях економіки.

Головною метою цієї роботи є розробка математичної моделі, яка відображає залежність вантажообігу в умовах невизначеності. Для цього використовуються наявні статистичні дані за попередні роки та методи математичної статистики [1, 5]. Дослідження включає аналіз отриманої моделі та прогнозування обсягів вантажообігу автомобільним транспортом [4].

Для створення математичної моделі вантажообігу автомобільного транспорту скористаємося даними, які розміщені на сайті Державної служби статистики України в розділі Статистична інформація / Економічна статистика / Транспорт / Вантажообіг за видами транспорту (2014-2022) [2]. Статистичні дані вантажообігу автомобільного транспорту за період 2014-2021 років наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Вантажообіг автомобільного транспорту (2014-2021)

Показник	Одиниця виміру	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Вантажообіг автомобільного транспорту	млн. ткм.	37747,1	34504,6	37978,6	41459,5	42569,5	48906,3	42016,9	46808,1

В таблиці 1 наведено дані до 2021 року. Статистичні дані за 2022, 2023 та 2024 роки стало не можливим зібрати якісно з початком війни в Україні 24 лютого 2022 року.

Під час проведення досліджень розглядають дві основні задачі:

1. Задача регресійного аналізу: знаходження загальної закономірності, що характеризує залежність двох (чи більше) пов'язаних змінних, тобто розробка математичної моделі зв'язку.

2. Задача кореляційного аналізу: визначення тісноти зв'язку.

На першому етапі аналізу здійснюється вибір форми зв'язку (специфікацією моделі).

У випадку парної регресії вибір форми залежності здійснюється за графічним зображенням реальних статистичних даних у вигляді точок у декартовій системі координат, що називається кореляційним полем (діаграмою розсіювання) [4].

На основі даних про вантажообіг автомобільного транспорту з 2014 року по 2021 рік, наведених в таблиці 1 визначимо вид функції регресії. Для цього побудуємо кореляційне поле точок (рис. 1).

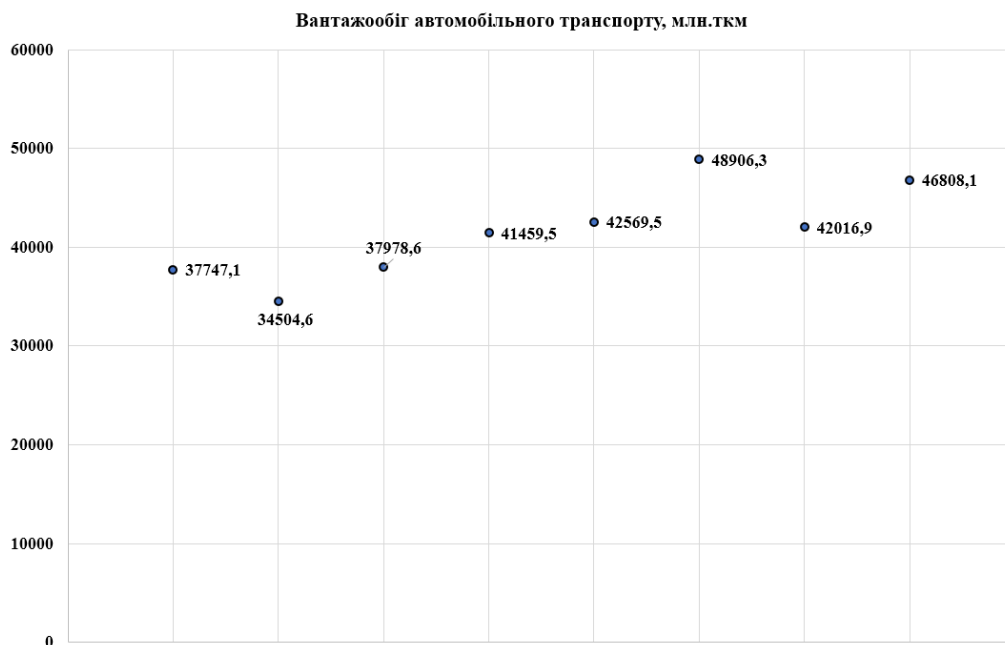


Рис. 1. Кореляційне поле точок

Побудуємо функцію регресії з використанням табличного процесору Microsoft Excel.

$$y = f(x, a_0, a_1, \dots, a_n) + u \text{ – теоретична модель} \quad (1)$$

$$\hat{y} = f(x, \hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_n) - \text{емпірична модель} \quad (2)$$

Задача регресійного аналізу полягає в тому, щоб за наявними статистичними даними:

1. Отримати найкращі оцінки $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_n$ невідомих параметрів $a_0, a_1, \dots, a_n$;
2. Перевірити статистичні гіпотези про параметри моделі;
3. Перевірити, чи добре отримана модель узгоджується зі статистичними даними (перевірити адекватність моделі) [4].

Задача – підібрати такі значення оцінок $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \dots, \hat{a}_n$ щоб відхилення теоретичних значень y від емпіричних $\hat{y}$ мали приблизно однакову суму від'ємних і додатних значень, а також були б найменшими (рис.2).

Не доцільно знаходити параметри моделі, мінімізуючи суму лінійних відхилень, оскільки вона може дорівнювати нулю, якщо сума від'ємних і додатних відхилень буде однаковою. Тому мінімізації підлягає сума квадратів відхилень), і величина її залежатиме безпосередньо від розсіювання точок навколо лінії регресії.

Метод найменших квадратів полягає в знаходженні таких $\hat{a}_0$ і $\hat{a}_1$, для яких $\sum_{i=1}^n u_i^2$ найменша, тобто $\sum_{i=1}^n u_i^2 \rightarrow \min$ [4].

На рис. 2 зображено вибір лінійної лінії тренду.

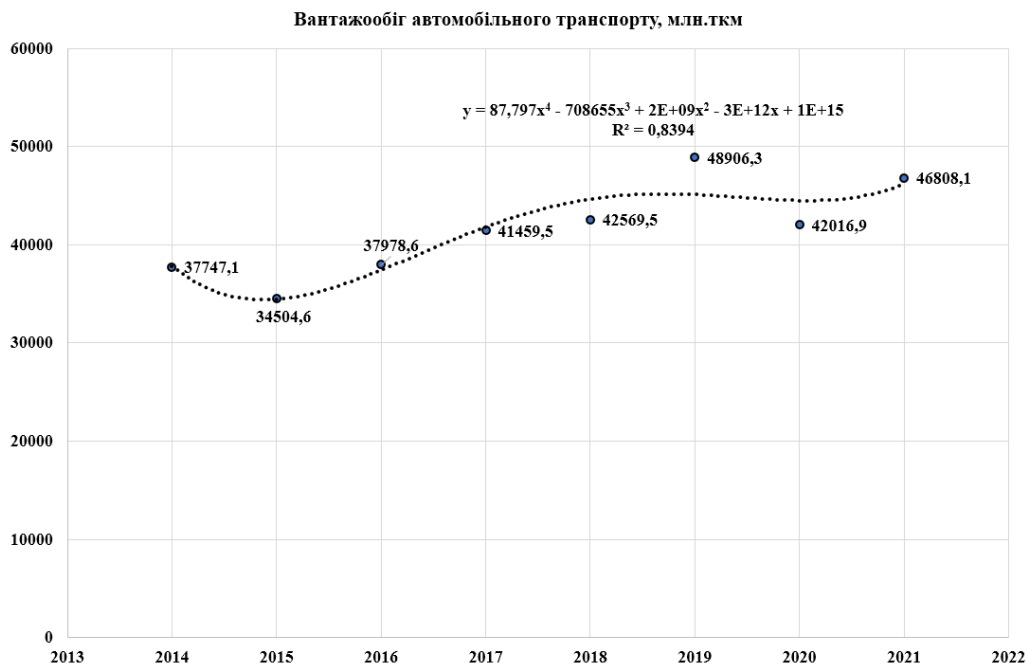


Рис. 2. Графік залежності вантажообігу автомобільного транспорту (поліноміальна модель 4-го степеня)

Для подальшого дослідження та аналізу обираємо поліноміальну функцію 4-го степеня.

Емпірична функція регресії має вигляд:

$$\hat{y} = 87,797x^4 - 708655x^3 + 2E+09x^2 - 3E+12x + 1E+15. \quad (1)$$

Теоретична функція регресії має вигляд:

$$\hat{y} = 87,797x^4 - 708655x^3 + 2E+09x^2 - 3E+12x + 1E+15 + u, \quad (2)$$

де u – випадкова складова.

Наявність випадкової складової u обумовлена тим, що вантажообіг автомобільного транспорту є складною композицією різних факторів, що призводить до відхилення реальних значень вантажообігу автомобільного транспорту від його змодельованих значень.

Для даної функції регресії (1) достовірність апроксимації [5] (коефіцієнт детермінації) $R^2 = 0,8394$ ($0,8 < R^2 < 1$), тому можна вважати, що побудована функція регресії на 83,94% відповідає вхідним статистичним даним вантажообігу автомобільного транспорту.

Отримані результати дослідження мають суттєве практичне значення. Вони можуть бути впроваджені у процес стратегічного планування транспортної логістики, зокрема для підвищення ефективності перевезень автомобільним транспортом, а також під час аналізу динаміки внутрішньої та зовнішньої торгівлі. У перспективі доцільним є розширення моделі шляхом включення додаткових чинників, що впливають на обсяги вантажообігу автомобільного транспорту.

Список літератури

1. Васильєв В. В., Квач Ю. М., Киркач К. В. Математичні методи моделювання та оптимізації систем і процесів : навч. посіб. Київ : НАУ, 2012. 270 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Лебідь В. В., Мейш Ю. А., Майбородіна Н. В., Герасименко В. П. Застосування математичного моделювання до побудови лінійної багатофакторної моделі перевезень вантажів у міжнародному сполученні. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. 2022. Вип. № 51. С. 260-266.
4. Майбородіна Н. В. Економетрика : навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2021. 280 с.
5. Стеценко І. В. Моделювання систем : навч. посіб. Черкаси : ЧДТУ, 2010. 399 с.

Мельник С.М.

к. е. н., докторант,

Державний університет інфраструктури та технологій,
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ФОРМАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У науковій літературі і прикладних дослідженнях поняття конкурентоспроможності набуло загально визнаного змістовного наповнення. Його часто використовують у поєднанні з словами економіка, нація, продукція, фірма і, навіть, стратегія, що, зрозуміло, унеможливорює кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності її носія на основі зрозумілих концептуальних положень, що відображають змістовне наповнення здатності суб'єктів до конкуренції.

У вітчизняній науковій літературі найбільш широко, як об'єкт дослідження, представлена конкурентоспроможність підприємств. Існує багато спроб представити конкурентоспроможність як ознаку ефективності діяльності [1], результат комплексного оцінювання підприємств за комерційною, маркетинговою, фінансовою, організаційно-управлінською, ресурсною, інноваційною складовими [2], рівня стійкості фінансової, організаційно-економічної та соціально-економічної підсистем [3]. Найпоширенішою є позиція, що конкурентоспроможність підприємств визначається «конкурентоспроможністю» їх продукції [4], [5]. Відразу зазначимо, що конкурентоспроможністю володіють виключно суб'єкти ринку, продукція – результат діяльності суб'єктів, який має той чи інший рівень конкурентопридатності, що визначається собівартістю і якістю.

Конкурентопридатність продукції слід вважати одним із важливих чинників формування конкурентоспроможності підприємств, але аж ніяк не визначальною ознакою її рівня. Створена на стадії виробництва конкурентопридатна продукція, в результаті маркетингових прорахунків на стадії її реалізації, не гарантує навіть збереження конкурентоспроможності суб'єкта ринку. Тому, саме маркетингова діяльність визначає реальний рівень конкурентоспроможності, підтверджений фактом реалізації продукції, а отже і задоволення певних потреб споживачів, що відповідає цільовому спрямуванню концепції маркетингу.

Дослідницька актуальність конкурентоспроможності з позицій сучасної концепції маркетингу не знайшла прикладного втілення, що обмежує управління її рівнем, враховуючи цільову орієнтацію розвитку на задоволення потреб, яке не суперечить отриманню економічних результатів.

Першочерговою умовою наукового усвідомлення змісту поняття конкурентоспроможності є визначення предмету конкуренції, заволодіння яким свідчитиме про реальний рівень конкурентоспроможності суб'єктів конкурентного ринку. Предметом конкуренції суб'єктів ринку слід вважати економічні ресурси, отримання яких багато у чому залежить від їх маркетингової результативності ринку. Конкурентоспроможність як прикладна оціночна характеристика суб'єктів товарного ринку відображає рівень їхньої здатності у заволодінні грошовими ресурсами - купівельними коштами споживачів, необхідними для фінансування відтворювального процесу в підприємстві.

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою реалізації підприємствами концепції маркетингу, що знаходить втілення в маркетингових детермінантах комплексу конкурентоспроможності – маркетинговому результаті, маркетинговому потенціалі і маркетинговому функціоналі.

Маркетинговий результат комплексу конкурентоспроможності підприємств характеризується обсягом реалізованої продукції, який сумарно відповідає величині коштів, сплачених споживачами за задоволення їх товарних потреб. Маркетинговий потенціал являю собою резерв можливого зростання обсягу реалізації продукції за умови зниження ціни до рівня собівартості. Величина маркетингового потенціалу підприємств вимірюється показником рентабельності реалізації продукції за відповідний період діяльності. Маркетинговий функціонал є комплексом маркетингових засобів впливу на процес заволодіння предметом конкуренції на товарному ринку – купівельними коштами споживачів.

Маркетингові детермінанти комплексу конкурентоспроможності – це ознаки отримання підприємствами маркетингового результату завдяки засобам визначеного функціоналу з тим чи іншим рівнем залучення наявного маркетингового потенціалу.

Маркетингові детермінанти комплексу конкурентоспроможності містять кумулятивний результат діяльності підприємств на усіх попередніх етапах створення та просування товару до споживача, що дає підставу стверджувати, що базовою ознакою конкурентоспроможності, як прикладної оціночної характеристики суб'єктів ринку, є її маркетингова природа.

Сукупність маркетингових детермінант комплексу конкурентоспроможності являють собою динамічну систему, складові якої знаходяться у постійній взаємодії. Зміни будь-якого з її елементів викликають структурну перебудову, що підпорядкована певному порядку внутрішньої трансформації з детермінованою послідовністю дій.

Виявлена циклічність зміни маркетингових детермінант комплексу конкурентоспроможності має певну варіативність заданої динаміки в залежності від визначених поточних пріоритетів розвитку підприємств.

Детермінанти комплексу конкурентоспроможності представлені абсолютними значеннями показників – обсягом реалізованої продукції, її рентабельністю і ціною, які є об'єктами управління у процесі виконання поточних завдань конкурентного розвитку. Їх

відносні значення формують реалізовану, потенційну і функціональну конкурентоспроможність, які є об'єктами порівняльного аналізу конкурентного положення суб'єктів товарного ринку.

Ще одним маркетинговим форматом конкурентоспроможності підприємств є її реалізація на інших конкурентних ринках. Конкурентна діяльність відбувається на усіх ринках, де підприємства вступають в обмінні відносини (товар – гроші; гроші – товар/ресурс) у якості продавців своєї продукції і покупців необхідних ресурсів:

- на товарному ринку підприємства продавцями своєї продукції, де предметом конкуренції є грошові кошти споживачів;

- на ринках матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства є покупцями економічних ресурсів, конкуренція відбувається не тільки між виробниками подібної товарної номенклатури, а й з представниками інших галузей, які споживають однотипні ресурси;

- прояв конкурентоспроможності підприємств як продавців і покупців має різний характер і виявляється у здатності обміняти: товар на грошові кошти (продавець продукції); грошові кошти на ресурси у необхідному обсязі та бажаної якості (покупець ресурсів). В обох випадках цільовою функцією є отримання необхідного (за обсягом та якістю) предмета конкуренції при мінімізації обсягів обмінюваного еквіваленту (товарів чи грошових коштів).

Конкурентоспроможність підприємств як продавців продукції і покупців ресурсів на різних ринках, формує секторальний компонент комплексу конкурентоспроможності, який має продуктово-ресурсну структуру і відповідає числу видів конкурентних ринків, де представлена діяльність даних суб'єктів. Значимість конкурентоспроможності підприємств на товарному ринку є визначальною сферою конкуренції виробників, а результат конкуренції за окремі види ресурсів не має диференційованої значимості. Нестача будь-якого ресурсу повністю зупиняє господарську діяльність.

Отже, маркетинговий комплекс конкурентоспроможності підприємств - це сукупність інтегрованих конкурентних здатностей, що виявляють свою дію на цільових конкурентних ринках і спрямовані на реалізацію наявних можливостей заволодіння відповідними предметами конкуренції, які формують ресурсне забезпечення відтворювального процесу в підприємствах. Основними його складовими є товарна, кадрова та інвестиційна конкурентоспроможність підприємств, диференційовані за ознакою циклічної статусності. Конкурентна здатність підприємств на ринках матеріальних і кредитних ресурсів не потребує систематичного аналітичного супроводження з причини обмеженої їх конкурентності і недетермінованості складу учасників, необхідного для коректного розрахунку рівня конкурентоспроможності.

Важливою умовою збереження і розвитку у довгостроковій перспективі маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств із заданими характеристиками, є досягнення збалансованості потенційної, функціональної та реалізованої конкурентоспроможності, яка має забезпечити стійку довготривалу прибутковість підприємств, що реалізує концепцію маркетингу на рівні суб'єктів ринку.

Список літератури

1. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-ІНФОРМ*. № 6'2020, С. 291-297.
2. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес-ІНФОРМ*, № 11'2019, С. 210-221.
3. Котелевець Д. О. Оцінка конкурентоспроможності переробних підприємств в АПК. *Економіка та держава*, № 6/2017, С. 115-118.
4. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. № 2 (28), 2024. С. 35-41.

5. Бондарева Т. І., Сариєва А. Б. Оціна конкурентоспроможності підприємства на основі методу таксономії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Вип. 6, Ч. 1, 2016. С. 42-44.

Пантук Ю.М.

*аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна*

ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

Цифрова трансформація глобальної економічної системи диктує нові умови для вирішення масштабного діапазону завдань державного рівня для збереження впливу в економічному середовищі міжнародного простору, збільшення ресурсних можливостей, удосконалення техніко-технологічної виробничої основи держави, модернізації інформаційної інфраструктури, розвитку інформаційно-інтелектуальних технологій, зокрема збереження цілісності територій країни. Важлива роль у цьому визначена своєчасному та ефективному розвитку транспортної системи як міжгалузевого комплексу, що формує єдиний транспортно-інформаційний простір із розвинутою мережею суб'єктів виробництва, соціального, економічного розвитку та регуляторних суб'єктів, у якому задовольняється економічний попит на транспортні послуги при розвитку внутрішньодержавної чистої конкуренції та незалежності підприємницької діяльності лише на рівні міжнародних відносин.

В умовах цифрової економіки транспортний комплекс – це рушій економічного та соціального розвитку суспільства, оскільки підвищується потреба в транспортних послугах. Транспорт надає можливість цифрового обміну, де ринкові віртуальні взаємодії стимулюють розвиток як транспортної системи країни (розвиток кластерів комплексної транспортної послуги), і удосконалення світового транспортного комплексу. Організація процесів та управління при ринковому формуванні транспортних та виробничих послуг перебувають у галузі координаційних впливів регуляторів на суб'єкти транспортно-виробничої діяльності, соціальної та економічної діяльності. Вплив зазначених регуляторів спрямований на залучення більшої кількості суб'єктів до соціально-економічного простору, а також на ефективне використання наявних ресурсів для поетапного та планомірного розвитку міждержавних та міжрегіональних взаємовідносин та економічних зв'язків [3, с. 107].

Кластер комплексної транспортної послуги представляє собою економічно доцільний та стратегічно перспективний напрямок розвитку як промислового, так і транспортного секторів національної економіки. Він не лише сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, але й позитивно впливає на загальну життєздатність населення, створюючи нові можливості для працевлаштування, мобільності та підвищення якості життя. Сутність такого кластеру полягає в глибокій інтеграції виробничих та транспортних процесів, що стає основою для формування стійких економічних взаємозв'язків між ключовими суб'єктами: виробниками, постачальниками транспортних послуг та соціально-економічними структурами. У такому симбіозі формуються умови для ефективного ресурсного використання, оптимізації логістичних ланцюгів і підвищення загальної конкурентоспроможності економіки.

У контексті економічної політики основним цільовим механізмом взаємодії між цими суб'єктами виступає стратегія інтеграції, що ґрунтується на принципах співпраці, взаємної вигоди та довгострокового партнерства. Метою такої інтеграції є досягнення синергійного

ефекту – сукупного позитивного результату, який перевищує просту суму результатів окремих видів діяльності. Це включає не лише зростання обсягів виробництва чи покращення якості транспортних послуг, але й загальне посилення стійкості економіки до зовнішніх викликів та внутрішніх дисбалансів. Невід'ємною умовою сталого розвитку кластерів комплексної транспортної послуги є наявність сучасної інфраструктури, яка слугує основою для ефективного функціонування усіх компонентів системи. Це передусім технологічна, транспортна та інформаційна інфраструктура, яка забезпечує швидкий обмін даними, оперативну координацію дій і безперебійне логістичне обслуговування. Така інфраструктура не лише підтримує поточні процеси, але й відкриває можливості для інноваційного розвитку, цифровізації та масштабування інтегрованих послуг [1, с. 325].

В умовах зростаючої ролі інформаційних технологій у сфері економіки, саме інформаційна інфраструктура стає ключовим фактором у забезпеченні прозорості, оперативності та точності в управлінні транспортно-виробничими процесами. Вона виступає як об'єднуючий елемент між усіма учасниками кластера, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у мінливому економічному середовищі. Розвиток кластерів комплексної транспортної послуги – це не лише технічне або логістичне рішення, але й комплексний соціально-економічний процес, який потребує злагоджених дій з боку держави, бізнесу та науково-дослідницького середовища.

Стратегія розвитку кластерів комплексної транспортної послуги – це комплекс параметрів та критеріїв, що відображають пріоритети та вектори діяльності для ефективного, якісного та повного задоволення попиту на послуги, а також комплекс необхідних способів, спрямованих на реалізацію виробничої та транспортної діяльності. Головні цілі стратегії: самопідтримка та самоадаптація взаємодіючих суб'єктів на регіональному та міжрегіональному рівнях, аналіз та постійний моніторинг наявності ресурсів для розвитку, аналіз інформаційних даних про взаємодіючих суб'єктів, у тому числі аналіз та побудову організації та структури функціонування, необхідної для формування стратегії та подальшої її реалізації.

Пріоритет бізнес-стратегії у формуванні цільової моделі комплексної транспортної послуги передбачає [2, с. 125]:

1. Створення умов кластерного формування ринку транспортних послуг;
2. Конструювання умов стабільного зростання конкурентоспроможності економіки нашої країни;
3. Оптимізація та реструктуризація товаро- та вантажного руху, що забезпечують стабільне зниження транспортних витрат та збільшення раціональності видів транспортних послуг.

Отже, концепція розвитку кластерної стратегії ґрунтується на синергії суб'єктів, залучених до формування та надання комплексної транспортної послуги. В її основі лежить ідея гармонійного поєднання функціональних, технологічних та організаційних компонентів транспортної взаємодії в єдиному кластерному середовищі, орієнтованому на створення доданої цінності для кінцевого споживача.

Проекція економічного простору цієї послуги трансформується у потенційне інформаційне середовище суб'єктного співробітництва, що виступає не лише засобом комунікації, але й джерелом накопичення та обробки релевантних знань і даних. Така трансформація дозволяє вивчати та оптимізувати наскрізні процеси, які виконуються різними соціально-економічними агентами, і надає змогу системно аналізувати вплив кожного учасника на ефективність транспортного ланцюга загалом.

Список літератури

1. Машканцева С. О. Транспортно-логістична система регіону: стан і перспективи функціонування. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. 2019. № 3. С. 324-329.

2. Федосєєв В. А, Шишкін В. О. Транспортна логістика на промисловому: методологія та концепція використання. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 2 (02). С. 119-126.
3. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Особливості формування стратегії розвитку національних автотранспортних перевізників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2, № 2. С. 92-108.

Пенюк В.О.

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу мобільні застосунки стають одним із ключових інструментів взаємодії підприємств зі споживачами. Зростання використання смартфонів і мобільного інтернету спричинило зміну моделей споживчої поведінки, що зумовлює необхідність пошуку нових, зручних і персоналізованих каналів комунікації.

Мобільні застосунки забезпечують прямий, постійний контакт із клієнтом, дозволяють компаніям швидко реагувати на запити, інформувати про новинки, здійснювати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності. У конкурентному середовищі саме ефективна мобільна комунікація стає запорукою утримання клієнта, формування позитивного споживчого досвіду та збільшення продажів. Дослідження ролі мобільних застосунків у комунікаційних процесах є актуальним як з теоретичної, так і з прикладної точки зору, оскільки дає змогу виявити ефективні механізми цифрової взаємодії та сприяти розвитку клієнтоорієнтованої стратегії бізнесу.

Сучасні компанії вже давно усвідомили, що утримання наявних клієнтів – це куди більш вигідний напрямок, ніж залучення нових користувачів. Згідно з недавніми дослідженнями, підвищивши коефіцієнт утримання клієнтської бази всього на 5%, бізнес може добитися 25-95% підвищення прибутку [1].

Ринок мобільних застосунків, незважаючи на перенасиченість пропозицією, у 2023 році приніс App Store близько \$52,5 млрд. дол, а Android - близько \$43,4 млрд. дол [2]. Щороку спостерігається збільшення кількості встановлень застосунків, але воно стає повільнішим. І якщо пандемічні роки показали різку активність та неймовірні результати, то тепер ми говоримо про помірну активність. Ринок стає насиченим, користувачі стають більш вимогливими, і кількість поступово перетворюється на показник якості. Загалом кількість завантажень у 2023 році досягло 41,5 млрд. разів на App Store та 110,7 млрд. разів на Android (рис. 1).

Сьогодні для багатьох підприємств розробка мобільних застосунків може бути дуже вигідною стратегією. Ось кілька ключових причин, чому варто формувати мобільні застосунки:

1. Забезпечення зручності для користувачів. Мобільні застосунки дозволяють надавати швидкий доступ до продуктів та послуг підприємства. Користувачі можуть здійснювати покупки, переглядати контент або взаємодіяти з брендом, не залишаючи своїх мобільних пристроїв. Це забезпечує зручність та економить час.

2. Покращення клієнтського досвіду. Мобільні застосунки можуть бути налаштовані під індивідуальні потреби користувачів, пропонуючи персоналізовані рекомендації,

нагадування або знижки. Вони дозволяють компанії взаємодіяти з клієнтами в реальному часі, що сприяє кращому досвіду користувача.

3. Покращення брендової видимості та лояльності. Мобільний застосунок може бути важливою частиною стратегії підвищення впізнаваності бренду. Регулярне використання застосунку нагадує користувачам про ваш бізнес, що сприяє лояльності. Наприклад, через push-сповіщення можна інформувати користувачів про нові продукти, акції або важливі оновлення.

4. Збір даних та аналітика. Мобільний застосунок дозволяє підприємствам збирати велику кількість даних про користувачів: їхні уподобання, поведінку, локацію тощо. Ці дані можна використовувати для більш точного таргетингу, покращення маркетингових стратегій і адаптації продуктів під потреби споживачів.

5. Збільшення продажів і доходу. Мобільні застосунки можуть бути потужним каналом для продажу товарів та послуг. Наприклад, електронна комерція через мобільні застосунки може стати основним джерелом доходу для певних бізнесів, оскільки покупці часто віддають перевагу швидким і зручним способам покупки через мобільні платформи.

6. Можливості для інновацій і нових функцій. Завдяки постійному розвитку технологій, мобільні застосунки можуть інтегрувати новітні можливості, такі як штучний інтелект, доповнена реальність (AR), безконтактні платежі та інші інноваційні функції. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та відрізнитися на ринку.

7. Покращення внутрішньої комунікації та продуктивності. Мобільні застосунки можуть бути використані не тільки для взаємодії з клієнтами, а й для внутрішніх бізнес-процесів. Наприклад, підприємства можуть використовувати мобільні застосунки для організації командної роботи, управління проектами або моніторингу продуктивності працівників.

8. Підвищення конкурентоспроможності. Багато підприємств зараз мають мобільні застосунки, і якщо ваш бізнес не йде в ногу з часом, ви можете втратити конкурентні переваги. Наявність мобільного застосунку може значно покращити позицію вашої компанії на ринку.

9. Гнучкість і доступність 24/7. Мобільний застосунок дає можливість бути на зв'язку з клієнтами в будь-який час і в будь-якому місці, що особливо важливо для компаній, які працюють на міжнародному рівні або мають клієнтів з різних часових зон.

10. Безпечність та конфіденційність. Залежно від типу бізнесу, мобільні застосунки можуть забезпечити високий рівень захисту даних, особливо в сферах, де важливим є захист особистої інформації (наприклад, фінансові послуги або охорона здоров'я).

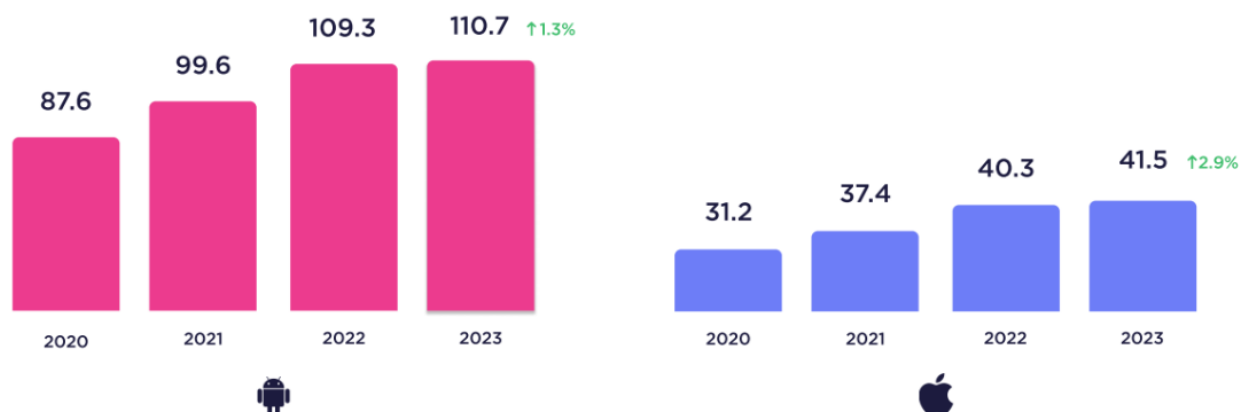


Рис. 1. Загальна кількість завантажень застосунків на App Store та Android [3]

Отже, сьогодні мобільний застосунок створюється спеціально для того, щоб покращити комунікації з потенційними споживачами. Це стосується підприємств електронної комерції (магазини, що продають товари онлайн, можуть отримати великий приріст продажів через мобільні застосунки), сервісів доставки (застосунки для замовлення їжі чи інших послуг часто стають основними каналами для взаємодії з клієнтами); фітнесу та здоров'я (застосунки для тренувань, моніторингу здоров'я, медичних консультацій набирають популярності); фінансових установ (банки та платіжні сервіси можуть значно покращити досвід клієнтів через мобільні платформи); подорожей і туризму (мобільні застосунки для бронювання квитків, готелів, послуг трансферу дозволяють бізнесам привертати більше користувачів).

Список літератури

1. Мобільні додатки лояльності та їх особливості. URL: <https://lampalampa.net/ua/mobilni-programi-loyalnosti-shho-tse-i-navishho-potribni-2/> (дата звернення 15.01.2025 р.)
2. Прокопенко Н., Коваленко Н, Шапіро Д. (2024). Інноваційні технології та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 32-38. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-4>
3. Річний звіт про ринок мобільних додатків. URL: <https://asomobile.net/uk/blog/rinok-mobilnih-dodatkov-2023-zvit/> (дата звернення 15.01.2025 р.)

Сагун Є.О.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

Шукліна В.В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ ПОЄДНАННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Важливою складовою успіху в діяльності підприємств на ринку особливо в мінливих умовах є результативний маркетинг із використанням сучасних інформаційних технологій. Розвиток більшості технологій в маркетинговій діяльності вітчизняних компаній пов'язаний із глибоким проникненням глобальної мережі Інтернет в життя людей. Представники теорії й практики маркетингу дають високу оцінку перспективам інтеграції традиційних і цифрових концепцій як комунікаційних засобів й нового бізнес-середовища. Дослідженню цих питань присвячено значну кількість публікацій зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме Reshma Desai, Charles F. Hofacker, P. Kotler, Andrew J. Rohm, Kent Wertime, С.М. Ілляшенко, І.Л. Литовченко, О.О. Марчук, М.А. Окландер, О.О. Романенко, Д.В. Яцюк та інших.

На сучасному етапі розвитку діяльність підприємств будується на моделі інтегрованих маркетингових комунікацій, яка передбачає їх планування в стратегіях просування, пошук оптимального балансу, щоб забезпечити ефективний вплив на поведінку споживачів різних поколінь та сегментів. Особливостями цих процесів є поєднання інструментів залучення різних каналів традиційного і цифрового маркетингу. Більшість дослідників визначають передумовами швидкого проникнення останнього пошукові

системи, соціальні мережі та мобільні пристрої [1, с. 46]. Механізм цифрових і класичних маркетингових комунікацій приводиться в дію за допомогою комплексного інструментарію, до складу якого входять реклама, PR, стимулювання збуту, особистий продаж з індивідуальними властивостями та підходами, що вимагає адаптації на основі глобальної телекомунікаційної мережі інформаційних і обчислювальних ресурсів реалізації діяльності.

Впровадження Інтернет-технологій у діяльність підприємств може здійснюватися на декількох рівнях: B2B (business-to-business) – бізнес-бізнес (включає в себе всі рівні інформаційної взаємодії); B2C (business-to-consumer) – бізнес-споживач (перспективний для здійснення діяльності на роздрібному ринку); B2A (business-to-administration) – бізнес-адміністрація; C2A (consumer-to-administration) – споживач адміністрація.

Просування в пошукових системах викликало певний революційний поштовх розвитку пошуку та комерціалізації сфери цифрового маркетингу. Стратегічним проривом в розвитку цифрового маркетингу стала поява соціальних мереж з можливістю та функціональною здатністю збирати значну кількість характеристик користувачів, зберігати й аналізувати, який підкріпився надзвичайним розвитком мобільних пристроїв. Цифровий маркетинг займає близько 25% обсягу маркетингових бюджетів провідних підприємств зі сталою тенденцією щодо постійного зростання, що дозволяє їм в середньому бути на 25% більш прибутковими [2]. У основі результативного застосування цифрового середовища для планування та реалізації маркетингових комунікацій конкретного підприємства лежить необхідність використання системного підходу: від формулювання цілей, визначення інструментів та засобів просування до способів оцінювання ефектів і результатів, вироблення рекомендацій для майбутнього за аналізом конкурентного середовища, інтеграцією технологій, залученням клієнтів та зворотній зв'язком.

Особливості в розширенні можливостей поєднання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності підприємств зумовило появу крауд-технологій, що функціонують на основі спільнот у мережі Інтернет як метод стимулювання продажів цільовій аудиторії за рекомендаціями з управління відгуками та рекомендаціями членів спільнот та інших груп у мережі на основі їх соціальної взаємодії [3]. Застосування крауд-маркетингу сприяє поліпшенню репутації підприємств та підвищенню позиції сайтів у пошукових системах через інструменти Google, Google Alerts, Mention, Talkwalker, Disqus, Hootsuite, Facebook, Instagram, Twitter, Google Analytics [1,3].

Сучасна система цифрового маркетингу представлена поєднанням з традиційними елементів пошукової SEO-оптимізації, email- й контент-маркетингу, SMM-маркетингу, контекстної реклами, веб-аналітики, мобільного маркетингу, які дозволяють [3-4]:

- аналізувати стратегії пошукової оптимізації,
- здійснювати перевірку позицій сторінок в пошукових системах,
- створювати затребувану інформацію відносно відповідного бренду (продукту),
- мати цілодобовий елемент комунікації між клієнтом та бізнесом,
- здійснювати просування на ринку за допомогою інтенсивної роботи в соціальних мережах,
- підвищувати рівень конверсії сайтів,
- мати рекламні повідомлення, які максимально відповідають на запити в пошукових мережах.

Отже, маркетинг, при збереженні своїх функціональних інструментів, активно змінюється та еволюціонує орієнтуючись на розуміння особливостей формування рішення споживачів відносно конкретних продуктів і підприємств. Фахівці з маркетингу повинні ефективно поєднувати в програмах інструменти та засоби традиційного і цифрового маркетингу як імпульсивної й досить мінливої сфери в діяльності більшості підприємств за трендом зростання часу, що люди проводять в цифровому світі. Найбільш перспективними та затребуваними елементами в поєднанні традиційного і цифрового маркетингу для сучасних підприємств виділяють машинне навчання та штучний інтелект з впровадженням

чат-ботів автоматичного обслуговування клієнтів, відео-маркетинг та стрімінгові платформи типу TikTok, застосування віртуальної та розширеної реальності в рекламних AR-фільтрах соціальних мереж для он-лайн випробовування товарів. Особливого значення для успіху в діяльності підприємств набуває баланс маркетингових рішень за комбінованими маркетинговими стратегіями щодо поточних тенденцій, дієвих стратегій і руху вперед в цифровому середовищі за актуальними трендами інклюзивності, лайвстрімінгу, креативності реклама у соцмережах, важливості безпеки даних генеративного штучного інтелекту, сталості інтеграції стійкості й маркетингу, посилення ролі лідерів думок, поєднання переваг іміджевого й інформативного середовища.

Список літератури

1. Жалінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. № 2 (104). С. 45-50. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-45-50](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-45-50)
2. Мангушев Д. Застосування інструментів цифрового маркетингу для підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 147-152.
3. Вдовічена О. Г. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Бізнес-інформ*, 2023. № 7. С. 219-224. URL: <https://doi.org/10.32702/23066814.2022.2.81>
4. Петренко Д. Діджиталізація в маркетингу: аналіз викликів і можливостей. *Innovation and Sustainability*, 2023. № 3. С. 96-104. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.96.104>

Сисоєв В.В.

д. е. н., професор,
професор кафедри транспортних систем і логістики,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

Бєлявцева Я.Р.

здобувачка вищої освіти,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА – КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобалізація, інтернаціоналізація та індустріалізація світового господарства зумовили загострення проблем, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням ресурсів та погіршенням стану навколишнього середовища. Ці виклики та проблеми ставлять перед сучасними економічними системами складні завдання, вимагаючи нових підходів для забезпечення сталого розвитку, спрямованого на економічне зростання без нанесення шкоди екології та суспільству. Ключовими напрямками забезпечення сталого розвитку є економічне зростання (зростання якості життя людей), відповідальність організацій бізнесу перед суспільством, екологічний баланс та грамотне керування бізнесом.

Логістика, як критично важлива складова кожного бізнесу, що відповідає за переміщення матеріальних потоків в ланцюгах постачання за допомогою здійснення операцій з транспортування, складування та вантажопереробки, стала одним із основних джерел забруднення навколишнього середовища, створення соціальної напруги та

споживання невідновлюваних ресурсів. Ці негативні явища проявляються у наступному: об'єкти логістичної інфраструктури займають великі території і споживають багато енергії та ресурсів; застарілі виробничі процеси у логістиці призводять до шкідливих викидів у довкілля; упаковка товарів використовує велику кількість природних ресурсів та утворює багато відходів; перевезення вантажів та пасажирів викликає забруднення повітря, споживання органічного палива, підвищення ризику дорожньо-транспортних пригод та перевантаження дорожніх мереж у деяких містах і регіонах.

Стратегія сталого розвитку, що ґрунтується на засадах екологічної, соціальної та управлінської відповідальності бізнесу вимагає від логістики пошуку ефективних рішень щодо мінімізації негативного впливу логістичних операцій на довкілля, збереження природних ресурсів та забезпечення комфортного для життєдіяльності суспільства середовища. Складність та багатоаспектність реалізації цих завдань зумовили формування концепції зеленої логістики, яка реалізує екологічні способи ведення бізнесу та враховує екологічні фактори в управлінні прямими і зворотними матеріальними потоками в ланцюгах постачання з метою досягнення балансу між економічною результативністю логістичних операцій та збереженням екологічної рівноваги.

Основними принципами зеленої логістики є: раціональне використання природних ресурсів; повноцінне та оптимальне використання ресурсів підприємства; максимальне використання відходів виробництва, тари та упаковки як вторинної сировини (рециклінг) або їх екологічно безпечна утилізація; впровадження інноваційних технологій з метою зменшення екологічного навантаження на довкілля; економічно обґрунтовані та екологічно безпечні транспортування та складування матеріальних ресурсів і готової продукції; скорочення використання сировини та упаковки, що не підлягають вторинній переробці чи безпечній утилізації; підвищення екологічної грамотності та відповідальності логістичного персоналу [1].

Впровадження зеленої логістики потребує комплексного та системного підходу до визначення впливу кожної функціональної сфери логістики та кожного учасника ланцюга постачання на навколишнє середовище з урахуванням споживання ними певних видів природних ресурсів та повернення в навколишнє середовище певних видів відходів та викидів.

У наш час у логістичній діяльності організацій бізнесу реалізується багато стратегій, технологій та практик зеленої логістики, що роблять її одночасно економічно ефективною та екологічно безпечною:

- 1) у сфері транспортування:
 - оптимізація маршрутів та вантажопідйомності для мінімізації пройденої відстані та порожніх рейсів;
 - об'єднання поставок з іншими перевізниками або вантажовідправниками для підвищення ефективності та зниження логістичних витрат;
 - перехід на більш екологічно чисті види транспорту (залізничний, водний) або використання контейнерних перевезень, що поєднують автомобільні та залізничні перевезення;
 - використання альтернативних видів палива (біодизель, етанол, водень або електрика);
 - підвищення ефективності транспортних засобів за рахунок використання аеродинамічних конструкцій, шин з низьким опором коченню, гібридних або електричних двигунів;
 - контролювання роботи водіїв на маршрутах та стимулювання екологічного водіння (уникнення холостого ходу, перевищення швидкості або різкого гальмування);
- 2) у сфері складування:
 - будівництво складів з використанням енергозберігаючих технологій та екологічно чистих будівельних матеріалів;

- використання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітрова або геотермальна);
- встановлення енергоефективних систем освітлення, опалення, охолодження та вентиляції;
- впровадження інтелектуальних систем управління складом, які використовують датчики, технології радіочастотної ідентифікації (RFID-мітки) або пристрої інтернету речей (IoT) для моніторингу рівня запасів, температури, вологості чи безпеки;
- впровадження методів ощадливого складування, які не мають відходів, покращують планування, скорочують запаси або підвищують рівень автоматизації;

3) у сфері упакування:

- використання пакувальних матеріалів, придатних для повторного використання чи переробки (картон, папір, дерево, метал чи біопластик);
- зменшення розміру та ваги упаковки за рахунок використання меншої кількості матеріалу, виключення непотрібних компонентів або використання компактних конструкцій;
- використання стандартизованих розмірів упаковки для оптимізації використання простору при зберіганні вантажів на складі або перевезенні транспортними засобами;
- оцінювання екологічних показників пакувальних матеріалів;

4) у сфері зворотної (реверсивної) логістики:

- запровадження зрозумілої та зручної політики повернення, яка спонукає клієнтів повертати небажані чи дефектні товари;
- надання заохочень чи винагород клієнтам, які повертають продукцію чи пакувальні матеріали;
- створення мережі пунктів прийому для простого та ефективного повернення продукції чи пакувальних матеріалів;
- розробка системи сортування, перевірки, ремонту, відновлення, перепродажу чи переробки повернутих продуктів чи пакувальних матеріалів;
- співробітництво з іншими зацікавленими сторонами (постачальниками, клієнтами, виробничими підприємствами) для створення замкненого ланцюжка поставок, який повторно використовує або переробляє матеріали та продукти.

До відомих «зелених» технологій та практик у логістичній діяльності також відносяться:

- вибір постачальників сировини з мінімальним використанням невідновлюваних ресурсів та відсутністю дефектів у продукції;
- скорочення рівня запасів для зменшення потреби у складських площах;
- виключення проміжних пунктів зберігання та перевалки вантажів із логістичного ланцюга;
- скорочення паперового документообігу в управлінні логістичними процесами.

Впровадження інноваційних рішень і технологій зеленої логістики надає широкий комплекс екологічних та економічних переваг для організацій бізнесу:

- екологічні переваги: зниження викидів шкідливих речовин та рівня шуму; мінімізація кількості відходів, їх переробка і розвиток вторинного ресурсовикористання; оптимізація споживання енергії; сприяння раціональному використанню ресурсів по всьому ланцюгу постачання;
- економічні переваги: підвищення операційної ефективності; зниження загальних і логістичних витрат; скорочення тривалості логістичних циклів; підвищення інвестиційної привабливості; стимулювання інновацій; зростання задоволеності та лояльності клієнтів; доступ до нових ринків, де екологічні стандарти стають обов'язковими; підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Незважаючи на велику роль зеленої логістики у забезпеченні сталого розвитку, виділяють низку стримуючих соціально-економічних факторів, що ускладнюють її активне впровадження організаціями бізнесу на всіх етапах логістичної діяльності:

- недостатня поінформованість про екологічні способи реалізації логістичних процесів, успішні практики запровадження та використання стратегій і практик зеленої логістики;
- відсутність достатніх стимулів для впровадження екологічно чистих логістичних практик (фінансової підтримки, податкових пільг, субсидій чи визнання);
- вищі витрати, низька якість, більш тривалі терміни виконання замовлень або опір клієнтів;
- відсутність стандартів або посібників для вимірювання та звітності щодо екологічних показників у логістиці;
- недостатня співпраця з бізнес-партнерами або зацікавленими сторонами щодо координації та інтеграції своїх стратегій і практик зеленої логістики по всьому ланцюгу постачання.

Розвиток зеленої логістики пов'язаний зі стимулюванням інновацій та комплексним впровадженням екологічних та інформаційних технологій, найбільш перспективними з яких є:

- формування замкнутих ланцюгів постачання як бази для інтеграції економіки замкнутого циклу;
- впровадження відновлюваних джерел енергії у логістичних операціях;
- використання технології блокчейн для підвищення прозорості та простежуваності матеріальних потоків у ланцюгах постачання;
- локалізоване виробництво за допомогою 3D-друку для скорочення потреб у транспортуванні;
- інтеграція технологій безпілотників для більш ефективної та екологічної доставки на останній милі;
- використання штучного інтелекту для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, оптимізації ланцюгів поставок та підвищення стійкості логістичних операцій.

Зелена логістика стала важливим чинником успіху сучасного бізнесу, що робить його стійким, екологічно безпечним та надає хороші можливості для процвітання на все більш екологічно свідомому ринку.

Список літератури

1. Трушкіна Н. В. Трансформація транспортно-логістичної системи в Україні на засадах зеленої логістики. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 151-161.

Удод Р.Е.

*здобувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна*

Збиранник О.М.

*старший викладач кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ UGC У ВІЗУАЛЬНОМУ КОНТЕНТІ ТІКТОК

У сучасному цифровому світі маркетинг стає дедалі ближчим до користувача. Люди довіряють реальним враженням і думкам більше, ніж класичній рекламі. Саме тому дедалі більшої популярності набуває UGC-контент (User-Generated Content) – контент, створений звичайними користувачами, а не представниками бренду [1].

UGC-контент – це фото, відео, відгуки, пости у соціальних мережах, коментарі, блоги та будь-які інші матеріали, які створюють звичайні споживачі продукту або послуги. Наприклад, коли людина публікує фото з улюбленим напоєм, ділиться враженнями від косметики чи знімає відео з розпакування посилки – це все приклади UGC. Такий контент вважається максимально автентичним, адже його створюють не професійні рекламники, а звичайні люди (рис. 1).

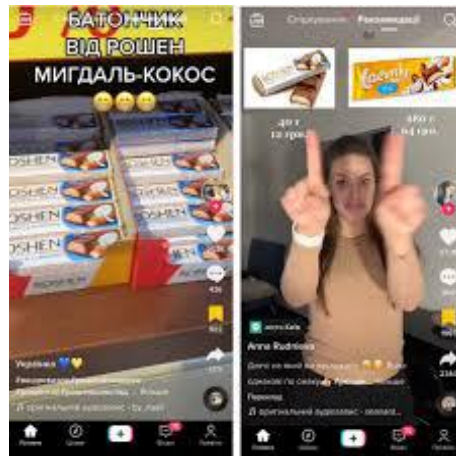


Рис. 1. Ілюстрація використання платформи TikTok для просування кондитерських виробів (на прикладі батончиків Roshen)

Однією з головних переваг використання UGC є його автентичність. Люди схильні більше довіряти досвіду інших споживачів, ніж офіційній рекламі бренду, оскільки такий контент виглядає більш природно і неупереджено. В результаті, бренди, які активно використовують UGC у своїх кампаніях, можуть створити сильнішу довіру серед потенційних клієнтів. Крім того, користувачі, чії відгуки або фотографії використовуються брендом, відчують себе важливою частиною бренду, що підвищує їх лояльність [2].

Ще однією перевагою є економічність. Створення професійного контенту для маркетингових кампаній часто вимагає значних ресурсів. UGC дає змогу брендам отримати високоякісний контент без значних витрат, оскільки він вже створений користувачами. Бренди можуть використовувати цей контент для публікацій у соціальних мережах, реклами, а також для покращення SEO-позицій у пошукових системах, оскільки відгуки і пости часто з'являються в пошукових результатах.

У соціальних мережах UGC особливо популярний, адже він стимулює взаємодію з підписниками, дозволяючи створювати більше контенту для бренду без додаткових витрат. Бренди можуть публікувати фотографії своїх продуктів, зроблені клієнтами, або розміщувати відеоогляди, що знімаються користувачами. Це створює природну і некомерційну атмосферу, яка привертає увагу потенційних клієнтів.

Водночас, використання UGC дозволяє брендам проводити інтерактивні кампанії, такі як конкурси або челленджі, де користувачі можуть створювати контент і отримувати за це нагороди. Це сприяє не тільки залученню нових клієнтів, а й зміцненню взаємин з уже існуючими споживачами. Відгуки та рецензії, які є частиною UGC, стають важливим елементом в ухваленні рішень покупців, підвищуючи конверсію та довіру до бренду [3-5].

Використання контенту, створеного користувачами, дозволяє брендам адаптувати свої стратегії до сучасних вимог ринку, підвищуючи рівень довіри та лояльності серед клієнтів, знижуючи витрати на контент і отримуючи безцінні відгуки, що сприяють покращенню продуктів та послуг. UGC – це не лише інструмент для підвищення ефективності маркетингових кампаній, але й потужний засіб для зміцнення зв'язків між брендом та його аудиторією.

Список літератури

1. Content Marketing Institute. What Is User-Generated Content?. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-user-generated-content/> (дата звернення: 01.04.2025).
2. Nielsen. Global Trust in Advertising Report 2023. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2023/global-trust-in-advertising/> (дата звернення: 01.04.2025).
3. GoPro. GoPro Awards – Share Your Story. URL: <https://gopro.com/en/us/awards> (дата звернення: 01.04.2025).
4. HubSpot. What is UGC and Why Your Brand Needs It. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/user-generated-content> (дата звернення: 02.04.2025).
5. Cases Media. Що take User Generated Content (UGC) і для чого він потрібен: повне керівництво. URL: <https://cases.media/en/article/sho-take-user-generated-content-ugc-i-dlya-chogo-vin-potriben-povne-kerivnictvo> (дата звернення: 02.04.2025).

Шептуха О.М.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ PR-ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

До початку війни головною метою зв'язків з громадськістю була підтримка комерційних інтересів компанії: підвищення лояльності до бренду, збільшення продажів, формування позитивного іміджу. Однак війна в Україні докорінно змінила пріоритети та підходи до PR-діяльності.

У критичних умовах основною метою комунікацій стало служіння суспільству. Бренди більше не можуть існувати осторонь, від них очікують конкретних дій: допомоги людям, підтримки ЗСУ, прозорості у прийнятті рішень, участі в суспільно важливих ініціативах. PR-повідомлення трансформуються: вони перестають бути інструментом маніпуляції і стають способом говорити правду, показувати позицію та об'єднувати навколо спільних цінностей [1].

У мирний час зв'язки з громадськістю в основному зосереджуються на побудові іміджу бренду, збільшенні впізнаваності та просуванні товарів чи послуг. Проте під час війни ці функції зазнають кардинальних змін. Пріоритети зміщуються з комерційних цілей на соціально важливі завдання:

1. Від просування – до підтримки та солідарності. У часи війни суспільство очікує від брендів не реклами, а розуміння та допомоги. PR-комунікації стають інструментом підтримки, об'єднання та співпереживання. Бренди, які демонструють людяність, швидко здобувають довіру й повагу.

2. Прозорість і чесність як ключ до довіри. В умовах постійного інформаційного тиску та фейків громадськість очікує від бізнесу відкритої та правдивої комунікації. PR-фахівці мають оперативно реагувати на виклики, доносити перевірену інформацію та будувати довготривалі відносини, засновані на довірі.

3. Етичність як основа всіх дій. Усі повідомлення бренду повинні відповідати новим етичним стандартам. Комунікації мають уникати тем, що можуть виглядати недоречними або спекулятивними. Повага до людської гідності та до контексту ситуації – головна умова ефективного PR у часи війни.

4. Внутрішні комунікації виходять на перший план. Зміцнення морального духу співробітників, оперативне інформування та емоційна підтримка стають однією з ключових функцій PR. Компанії, що зберігають згуртованість колективу, демонструють приклад стійкості всьому суспільству [2].

Соціальна відповідальність у комунікаціях тепер – це не просто тренд, а необхідність. Вона проявляється у волонтерських проєктах, гуманітарній допомозі, чесному інформуванні, захисті прав людини. Компанії, які щиро включаються в суспільне життя, отримують не лише довіру, а й підтримку спільноти.

Кожен крок у PR сьогодні повинен відповідати на запитання: «Чим це корисно для людей?». І тільки після цього – як це допоможе бренду. Такий підхід формує нову комунікаційну культуру - культуру відповідальності, прозорості та людяності.

В умовах війни суспільство особливо чутливо реагує на неправду, маніпуляції або мовчання. Тому прозорість, чесність та етичність у зв'язках з громадськістю набувають вирішального значення. Бренди більше не можуть дозволити собі говорити напівправду або залишати незручні питання без відповіді, кожна заява ретельно зважується, кожен меседж перевіряється на щирість.

Прозорість у комунікації означає відкритість: до джерел інформації, рішень компанії, її позиції щодо суспільно важливих питань. Люди хочуть знати, на чийому боці стоїть бренд, чи підтримує він українських захисників, як допомагає громадам. Відсутність чіткої позиції часто сприймається як байдужість або страх, що завдає репутаційної шкоди.

Чесність стає запорукою довіри. У світі, де фейки і пропаганда активно впливають на свідомість, PR-спеціалісти несуть відповідальність за те, щоб говорити правду навіть тоді, коли вона не надто зручна. Відверта комунікація з аудиторією, навіть у складних ситуаціях, дає змогу будувати довготривалі відносини.

Етичність – це не просто дотримання норм, а активна позиція бренду: не використовувати біль заради прибутку, не маніпулювати емоціями, не мовчати про несправедливість. Етичні стандарти визначають, що, як і коли варто говорити, щоб залишатися людяним у найгостріші моменти.

Комунікація, побудована на трьох принципах: прозорості, чесності й етичності, стає не лише інструментом взаємодії, а й опорою для спільноти в часи турбулентності.

Під час війни в Україні багато брендів адаптували свої комунікаційні стратегії, щоб відповідати новим реаліям і підтримувати суспільство. Серед прикладів антикризових комунікацій українських компаній можна виділити:

1. «Дарниця» – кампанія «Це наше». Фармацевтична компанія «Дарниця» у співпраці з агенцією Postmen запустила кампанію «Це наше», яка підкреслює стійкість і єдність українців. Комунікація зосереджена на підтримці ЗСУ, волонтерів та медиків, демонструючи, що бренд розуміє та розділяє цінності суспільства. Це дозволило зміцнити зв'язок зі споживачами та вербалізувати спільні переживання [3].

2. ПУМБ – фінансова стабільність та підтримка. Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) адаптував свої комунікації, зосередившись на забезпеченні фінансової стабільності для клієнтів. Банк активно інформував про доступність послуг, впровадження нових цифрових рішень та підтримку клієнтів у складний період.

3. INTERTOP Ukraine – підтримка через соціальні ініціативи. INTERTOP Ukraine переорієнтував свою комунікацію на підтримку соціальних ініціатив, включаючи допомогу внутрішньо переміщеним особам та постраждалим від війни. Компанія використовувала свої платформи для інформування про можливості допомоги та залучення споживачів до благодійних проєктів.

Українські компанії показали світові приклад того, як у найважчі моменти можна зберегти гідність, силу і залишитися поруч зі своїми людьми. Справжня ефективність PR сьогодні – це не кількість охоплень, а глибина взаєморозуміння, підтримки і солідарності. Тож головний виклик і водночас можливість для брендів у часи війни – стати джерелом

впевненості, натхнення та надії для свого народу. І саме на цьому будується нове майбутнє українського PR.

Список літератури

1. Яких змін зазнала PR-галузь у 2022 році та що її чекає в майбутньому – висновки Global Comms Report 2023. URL: <https://cases.media/article/yakikh-zminzaznala-PR-galuz-u-2022-roci-ta-sho-yiyi-chekaye-v-maibutnomu-visnovkiglobal-comms-report-2023> (дата звернення 16.04.2025 р.)
2. PR воєнного часу: до яких рішень звертаються ритейлери з метою популяризації бренду в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/PR-voiennogochasu/> (дата звернення 16.04.2025 р.)
3. Абдулаєва Р. Це наше. Як змінилася комунікація брендів під час війни – кейс «Дарниці». URL: https://vctr.media/ua/cze-nashe-yak-zminilasya-komunikacziya-brendiv-pid-chas-vijni-kejs-darniczi-181902/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 16.04.2025 р.)

Секція: ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА
Section: TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS

Миронов Ю.Б.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Львівський торговельно-економічний університет,

м. Львів, Україна

**РЕКРЕАЦІЯ ТА РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ**

Туризм є однією з найбільш динамічних сфер світової економіки, що водночас має як позитивний, так і негативний вплив на природне середовище, соціальну сферу та економічний розвиток регіонів. У зв'язку з цим інтеграція рекреаційної діяльності у практику сталого туризму стає важливим завданням як науковців, так і практиків туристичної індустрії.

Рекреація як явище охоплює комплекс заходів, спрямованих на відновлення фізичних і психоемоційних сил людини, що здійснюється через активний чи пасивний відпочинок. За умов зростання урбанізації та підвищення рівня стресу в сучасному суспільстві значення рекреаційних практик набуває ще більшої актуальності. Саме тому розвиток рекреаційних ресурсів і забезпечення їх ефективного використання є необхідною умовою гармонійного розвитку туризму.

Сталий розвиток туризму та рекреації передбачає баланс між економічними, екологічними та соціокультурними аспектами діяльності. У цьому контексті рекреаційна діяльність має бути спрямована не лише на задоволення потреб туристів, а й на збереження та раціональне використання природних ресурсів. Одним із ключових аспектів сталого розвитку є мінімізація антропогенного навантаження на навколишнє середовище. Це досягається через регулювання потоків відвідувачів, створення екологічно безпечної туристичної інфраструктури та впровадження принципів екологічного менеджменту [4].

Сталий розвиток туристично-рекреаційної галузі охоплює три основні сфери (рис. 1), кожна з яких має своє змістове наповнення:



Рис. 1. Сталий розвиток туристично-рекреаційної сфери

Джерело: [3, с. 18]

1) економічна – передбачає підвищення ефективності господарювання в туристичній галузі шляхом впровадження інновацій, а також раціонального використання наявних ресурсів – природних, матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних;

2) соціальна – спрямована на досягнення важливих для суспільства результатів у галузі туризму, таких як задоволення потреб у відпочинку й оздоровленні, розширення доступу до туристичних і рекреаційних послуг для різних верств населення, створення нових робочих місць із належними умовами праці, покращення якості життя, розвиток людського потенціалу;

3) екологічна (природоохоронна) – зосереджена на збереженні довкілля через відповідальне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, а також підтримання екологічної рівноваги та здатності екосистем до відновлення.

Застосування принципів сталого туризму дозволяє гармонійно поєднувати соціальні, економічні й екологічні інтереси, забезпечуючи вигоди для суспільства загалом, туристів, підприємців і місцевих громад [2, с. 171].

Значний вплив на рекреаційну діяльність у контексті сталого розвитку має екологічний туризм, який передбачає відповідальне ставлення до природних і культурних ресурсів. Використання екологічно чистих технологій у туристичній галузі, запровадження програм екологічної освіти та популяризація принципів відповідального споживання є важливими чинниками формування сталих рекреаційних практик. Крім того, важливу роль відіграє розвиток місцевих громад, які повинні отримувати соціально-економічні вигоди від рекреаційної діяльності.

Рекреаційна діяльність також сприяє розвитку регіональної економіки через створення робочих місць, залучення інвестицій та розвиток туристичної інфраструктури. Однак, важливо, аби цей розвиток відбувався з урахуванням довгострокових екологічних і соціальних наслідків. У цьому контексті стратегічне планування рекреаційної діяльності є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку.

Ефективне управління рекреаційними ресурсами передбачає проведення екологічного моніторингу, оцінювання впливу на довкілля та розроблення програм сталого використання територій [1].

Рекреаційні території, такі як національні парки, природні заповідники та курортні зони, потребують особливої уваги в процесі планування й управління. Використання сучасних методів рекреаційного зонування, яке враховує екологічну ємність території та рівень антропогенного навантаження, дозволяє зменшити негативний вплив туризму на природу. Важливу роль у цьому відіграє співпраця з науковими установами та організаціями, котрі займаються питаннями екологічного моніторингу та охорони довкілля.

Впровадження принципів сталого розвитку у сферу рекреаційної діяльності також потребує активної участі громадськості. Освіта та інформування населення щодо важливості збереження природного середовища сприяють формуванню екологічної свідомості та відповідальної поведінки серед туристів [3]. Залучення місцевих громад до управління рекреаційними ресурсами створює можливості для розвитку альтернативних видів туризму, таких як екологічний, аграрний, культурний тощо, що сприяє збереженню традицій та місцевої ідентичності.

Отже, рекреаційна діяльність у контексті сталого розвитку туризму відіграє важливу роль у забезпеченні гармонійної взаємодії між людиною та природою. Збереження природних ресурсів, раціональне використання рекреаційних територій, впровадження екологічно чистих технологій та залучення місцевих громад до туристичної діяльності є ключовими умовами сталого розвитку галузі.

Ефективне управління рекреаційною діяльністю дозволяє не лише задовольнити зростаючий попит на відпочинок, а й забезпечити довготривалу збереженість природного середовища для майбутніх поколінь.

Список літератури

1. Заваріка Г. М., Видренко А. О. Сталій розвиток зеленого туризму в епоху змін. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-106>.
2. Лебедєв І. В. Сталій розвиток туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 162-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_3_18.
3. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 211 с.
4. Папп В. В., Бошота Н. В. Туристична політика : навч. посібник. Мукачево : МДУ, 2024. 117 с.

Михайлюк О.Л.

к. е. н., доцент кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

СТРАТЕГІЇ ЦІФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

2023 рік є поворотним моментом у цифровому порядку денному Європейського Союзу. Багато основних європейських законодавчих актів, таких як Закон про цифрові ринки (DMA) і Закон про цифрові послуги (DSA), наразі завершено, і тепер їхні положення поступово почнуть застосовуватися в усіх країнах-членах ЄС на поетапній основі. Інші законодавчі акти, такі як Закон про штучний інтелект (ШІ), пройшли значну частину законодавчого процесу, але, ймовірно, будуть предметом значних подальших дебатів і поправок. Тим часом, з'явилися нові ініціативи, такі як Закон про кіберсолідарність (CSA).

Закон про цифрові ринки (DMA) розроблений для сприяння конкуренції в цифровій економіці та запобігання тому, що Європейська комісія називає «привратниками», які займають центральне або домінуюче становище в цифровій економіці, від зловживання своїм становищем домінування (очікується, що ця категорія включає такі компанії, як Meta, Alphabet, Amazon і Microsoft).

DMA набув чинності в листопаді 2022 року та **почав застосовуватися 2 травня 2023 року**. Відповідно до DMA, деякі правила для компаній включатимуть:

- забезпечення взаємодії з сервісами третіх сторін у різноманітних випадках;
- надання бізнес-клієнтам інструментів для самостійного визначення ефективності реклами на гейткіпер-платформах;
- надання бізнес-користувачам доступу до будь-яких даних, які вони генерують на платформах гейткіперів;
- запобігання гейткіперам обмежувати можливість своїх бізнес-клієнтів пропонувати свої товари та послуги на конкуруючих платформах і на інших умовах;
- заборона поведінки «власних переваг», за якої платформи гейткіперів упереджено віддають перевагу власним продуктам або послугам, а також;
- заборона гейткіперам обмежувати кінцевих користувачів у видаленні додатків, попередньо встановлених на пристроях.

Закон про цифрові послуги (DSA) має на меті зробити онлайн-середовище безпечнішим і прозорішим. Він передусім накладає зобов'язання на онлайн-посередницькі служби та онлайн-платформи щодо того, як вони мають боротися з незаконним і шкідливим вмістом. DSA набув чинності в листопаді 2022 року.

Зобов'язання, покладені DSA, включають:

- зобов'язання щодо того, як користувачі можуть повідомляти про незаконний онлайн-контент і незаконні онлайн-продажі;
- вимоги до належної обачності для онлайн-платформ для вжиття заходів для протидії незаконному вмісту та незаконним продажам;
- більш чіткі заходи щодо того, як користувачі можуть оскаржувати видалення онлайн-контенту;
- заходи для сприяння більшій прозорості щодо того, як і чому користувачам демонструється певна реклама;
- зобов'язання щодо регулярної оцінки ризиків для більших платформ щодо того, як вони повинні боротися з незаконним і шкідливим вмістом.

Закон про штучний інтелект (AI). Запропонований закон зосереджується на тому, що Комісія класифікує як штучний інтелект «високого ризику», який включає додатки штучного інтелекту, які можуть становити серйозні ризики для здоров'я, безпеки чи основних прав.

Для штучного інтелекту, який вважається високоризиковим, регламент накладатиме зобов'язання щодо:

- якості, репрезентативності та придатності наборів даних;
- ведення записів про функціонування системи ШІ протягом її життєвого циклу;
- прозорості і можливості інтерпретації того, як працює система ШІ;
- точності, надійності і безпеки систем ШІ.

Закон про захист від кібернетичної активності. Цей Закон має на меті встановити мінімальні обов'язкові вимоги до кібербезпеки для продуктів або програм із цифровими аспектами, включаючи як апаратне, так і програмне забезпечення, а також такі продукти, як телефони, комп'ютери, іграшки чи побутова техніка.

Закон про кіберсолідарність має на меті зміцнити потенціал держав-членів ЄС для підготовки, виявлення та реагування на інциденти кібербезпеки. Закон також пропонує створити механізм надзвичайних ситуацій у кібернетичній сфері, який, серед іншого, допоможе сприяти взаємній допомозі між державами-членами у разі кібератаки [1].

Проект EURO-EMOTUR «Оцифрування для МСП у туристичному секторі» присвячений зміні європейської індустрії туризму за допомогою інноваційних цифрових рішень. За своєю суттю проєкт спрямований на підключення малих і середніх підприємств до цифрових технологій, використовуючи як емоції, так і знання, щоб полегшити їхній цифровий перехід.

EURO-EMOTUR Hub слугуватиме комплексною цифровою екосистемою, пропонуючи безліч інструментів і ресурсів, спеціально розроблених для МСП у туристичному секторі. Ключові особливості концентратора:

- цифрові навички та інструменти самооцінки ефективності;
- репозиторій кращих практик;
- дорожня карта доступних технологій і цифрових постачальників;
- можливості розробки нових продуктів, послуг і бізнес-моделей;
- структурні зв'язки в рамках європейської туристичної екосистеми.

Одну з ключових ролей у з'єднанні малого та середнього бізнесу з постачальниками цифрових технологій і технологій у EURO-EMOTUR Hub відіграють організації підтримки бізнесу (BSO), також відомі як лабораторії. Завдяки відкритому інноваційному підходу жива лабораторія в центрі об'єднує МСП, постачальників технологій, регіональні кластери, державні регіональні туристичні організації та різні BSO, сприяючи співпраці та обміну знаннями [2].

Індустрія туризму зазнає швидких змін, які підживлюються цифровізацією. Оскільки подорожі стають все більш взаємопов'язаними та керованими даними, проєкти, зосереджені на оцифровці, отримують значне фінансування для підтримки цих досягнень. Таким чином,

інтеграція цифрових інструментів в управління туризмом стає важливою для покращення досвіду відвідувачів.

Одним із таких цифрових рішень, яке впливає на туристичний сектор, є Smart Guide. Ця програма слугує особистим гідом, пропонуючи детальну інформацію та вказівки мандрівникам безпосередньо через їхні смартфони. Цифрові інструменти змінюють управління туризмом, пропонуючи більшу зручність та ефективність. Ось кілька ключових технологій, які мають помітний вплив на цю сферу.

1. Системи онлайн-бронювання. Означені системи мають суттєві переваги як для туристів, так і туристичних компаній. Ці системи створюють туристам зручні платформи для бронювання засобів проживання і транспорту, що у свою чергу спричиняє ефект зручності. Також туристичні компанії мають певні переваги за рахунок можливості управляти процесом бронювання в режимі реального часу, фіксувати нові тенденції і таким чином поліпшувати відповідні послуги.

У світі опція онлайн-бронювання та бронювання через різні додатки найближчим часом суттєво зросте. Таким чином, цей ринок, який на 2020 рік складав приблизно 432 млрд. дол., зросте до 2025 року можливо у два рази, і може досягти 833 млрд. доларів США.

Важливою складовою цих змін виступає бронювання з мобільних пристроїв. На даний час, за оціночними даними, більше 70 відсотків подорожуючих використовують свої телефонні пристрої для бронювання туру. Більша частина цих бронювань проходить протягом двох діб після відповідного пошуку в Google. Це передбачає присутність на таких платформах, як TripAdvisor, Expedia або SmartGuide.

2. Мобільні програми та цифрові аудіо гідів мають важливе значення у наданні туристу потрібної інформації, виконують функції навігатора з персоналізованими рекомендаціями. Додаток цифрового аудіогіда SmartGuide, наприклад, адаптований до багатьох мов, містить інтерактивні карти та персоналізовані пропозиції, адаптовані до вподобань та інтересів клієнтів.

3. Платформи багато чисельних соціальних мереж є важливими для маркетингу та залучення клієнтів до туристичного бізнесу. Вони створюють контент, де можна пропагувати цікаві місця призначення, спілкуватися з потенційними відвідувачами та створювати лояльних прихильників. Такі платформи, як Instagram, Facebook, YouTube, TikTok або Twitter, дають змогу туристичному бізнесу, туристичним організаціям, окремим туристичним дестинаціям і атракціям демонструвати свій контент за допомогою відео, фотографій, підвищуючи цікавість туристів.

4. Інтеграція доповненої реальності все частіше використовується для покращення огляду. У 2021 році ринок доповненої реальності оцінювався у 8.6 млрд. дол., і прогнозується, що до 2030 року він зростатиме на 38% на рік. Це зростання виходить за межі індустрії технологій або ігор, суттєво впливаючи також на туризм. Згідно з дослідженням Kantar, проведеним на замовлення Snapchat, до 93% мандрівників зазначили, що коли-небудь під час своїх подорожей у майбутньому вони використовуватимуть доповнену реальність.

Такі високі темпи впровадження зумовлені низкою чинників факторами:

- збільшення цікавості туристів до захоплюючих пригод, прогресом у технології доповненої реальності, яка стає більш доступною і бюджетною;

- впровадженням заходів, які підвищують інтеграцію доповненої реальності для DMO та туристичного бізнесу.

Такі компанії, як Wikitude, HiVu та Echo3D, спеціалізуються на розробці моделей AR. Також, системи туристичних гідів, такі як SmartGuide, розміщують та оприлюднюють моделі AR для напрямків і туристичних визначних пам'яток, спрощуючи процес. Не використовуючи складні моделі доповненої реальності, дестинації та атракції можуть створити захоплюючий досвід доповненої реальності з використанням автентичних історичних фотографій, які можна перетворити на об'єкти доповненої реальності на таких платформах, як SmartGuide.

5. Проєкти відкритих даних. Уряди країн Європи та туристичний бізнес по всьому світі інвестують у подібні ініціативи, які підтримують перехід до більш цифрової інфраструктури.

Яскравим прикладом є German Knowledge Graph (GKG) - масштабний проєкт із відкритими даними, який є важливим прикладом для різних програм у туристичному бізнесі. Зараз мережа Knowledge Graph пропонує більше 200 000 високоякісних наборів даних, доступних для безкоштовного завантаження для торгівельних мереж і туристичного бізнесу, стартапи та цифрові платформи. Ці матеріали включають 100 000 туристичних активів, у тому числі визначні атракції, екскурсії, івенти, ресторани, кафе, готелі та 100 000 додаткових основних елементів інфраструктури. Граф знань, зібраний з шістнадцяти федеральних земель, діє як центральна база даних для туристичної галузі Німеччини. Програми та програмне забезпечення для подорожування можна використовувати завдяки розгалуженій мережі даних, що збільшує актуальність подорожей (рис. 1).

Цифровізація в туризмі є ключем до покращення досвіду відвідувачів і продуктивності роботи. Інтеграція цифрових інструментів, таких як SmartGuide, пропонує такі переваги, як краща взаємодія, підтримка прийняття рішень на основі даних і покращена доступність.

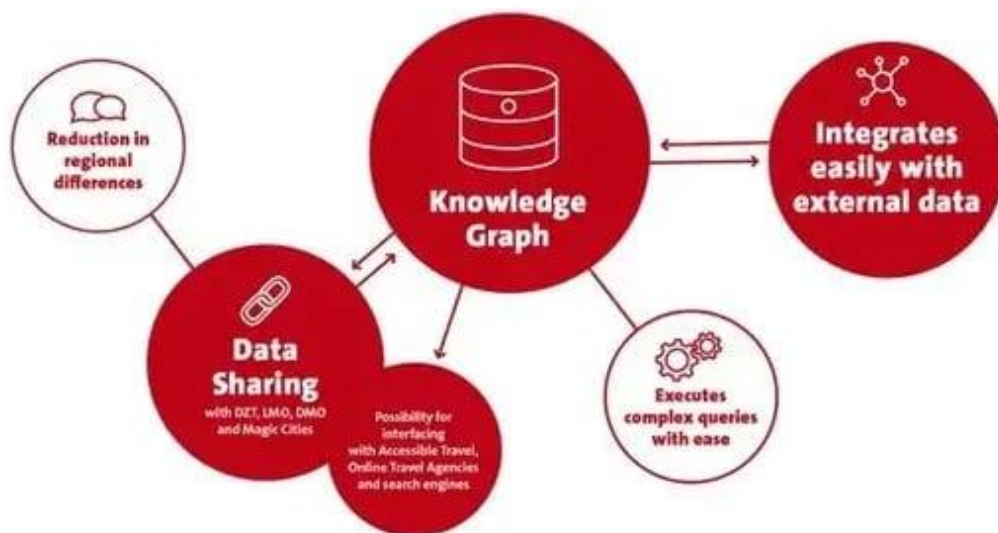


Рис. 1. Граф знань

Джерело: [3]

Прийняття цифрових змін дає туристичному бізнесу можливість майбутнього зростання та інновацій, задовольняючи зростаючі потреби мандрівників.

Висновки. Туризм надав більше шляхів, можливостей і перспектив для процвітання цифрової трансформації. Оскільки індустрія туризму використовує цифрові інструменти, інші сектори також черпають натхнення для оцифрування своїх бізнес-операцій. Зважаючи на зростаючий попит і мінливі ринкові тенденції, туристичні компанії інвестують у цифрові ініціативи для підвищення ефективності та продуктивності. Впровадження стійких практик дозволить розумно використовувати ресурси та підтримувати довгострокові цілі компанії.

Розвиток цифрової економіки прискорив реформу державного управління, надаючи урядам більш децентралізовані рішення для управління інформацією та роблячи державне управління більш прозорим та ефективним. Цифрова економіка сприяла створенню цифрового уряду в кожній країні (регіоні) в'їзного туризму у Великій Британії, підвищуючи ефективність уряду та призводячи до постійного покращення якості режиму, яка забезпечила кращі державні послуги для транскордонних мандрівників.

Цифровізація посилила зв'язок між продуктами, ланцюжком створення вартості та користувачами для досягнення максимально стійкого виробничого циклу. Застосування цифрових технологій допомогло гравцям туристичного ринку ефективно розширити межі виробничих можливостей, подолати часові та просторові обмеження продуктів і послуг, а також використовувати ресурси даних для точного вивчення та оцінки попиту на туристичному ринку, тим самим покращуючи прибутковість туристичної галузі.

Список літератури

1. Джінджоян, В.В., Тесленко, Т.В., Горб, К.М. (2022). *Інноваційні технології в туризмі та гостинності*. Київ: Видавництво «Каравела». Європейський цифровий порядок денний у 2023 році. URL: <https://www.iiea.com/blog/the-european-digital-agenda-in-2023>. (дата звернення: 14.03.2025).
2. EURO-EMOTUR Project Announces Launch Date for Euro-Emotur Hub: Transforming European Tourism through Digital Innovation. URL: <https://euroemotur.eu/euro-emotur-project-announces-launch-date-for-euro-emotur-hub-transforming-european-tourism-through-digital-innovation/>
3. SmartGuide Strategies for digitalization in tourism - Integrating digital tools in tourism management. URL: <https://blog.smart-guide.org/en/strategies-for-digitalization-in-tourism-integrating-digital-tools-in-tourism-management>

Нездоймінов С.Г.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри туристичного

та готельно-ресторанного бізнесу,

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

Партола І.В.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Одним із інструментів повоєнного відновлення економіки міських громад туристичних територій Одеського регіону, може бути стратегія кластерного розвитку сфери туризму та рекреації. Науковці визначають переваги кластерного партнерства для регіонального розвитку, де має місце висока географічна концентрація взаємопов'язаних секторів економіки та склалися передумови для територіальної спеціалізації та співробітництва суб'єктів бізнесу сфери гостинності та туризму [1]. В умовах військової російської агресії, територіальні громади Одеського регіону опинились у скрутному соціально-економічному стані через руйнування та втрату об'єктів туристичної інфраструктури, скорочення туристичних потоків. Подальший розвиток кластеризації орієнтований на подолання кризових явищ, використання природно-рекреаційних, культурно-історичних, людських ресурсів територій та співробітництво в сфері туризму громад в умовах повоєнного відновлення [2].

Дослідження потенціалу формування туристичного кластеру Білгород-Дністровської міської територіальної громади вказує про значні рекреаційно-туристичні ресурси, які можуть бути задіяні для державно-приватного та кластерного партнерства. Площа територіальної громади охоплює 309,4 кв. км. Місто Білгород-Дністровський є

адміністративним центром громади, де проживає 42 000 особи. Основним водним ресурсом громади є Дністровський лиман, який має важливе екологічне, рекреаційне та економічне значення. Водні артерії надають можливості для розвитку туризму, рибальства, водних видів спорту, природної рекреації.

Для розвитку кластерного партнерства у сфері туризму мають бути задіяні Білгород-Дністровський краєзнавчий музей та понад 100 пам'яток на території громади. До об'єктів історичної спадщини, які приваблюють туристів, також належать: підземні галереї (катакомби) – під старим містом, залишки античного міста Тіра (V ст. до н.е.). На наш погляд, Білгород-Дністровська (Аккерманська) фортеця має стати ключовим учасником туристичного кластера, поєднуючи культурно-історичні та рекреаційні ресурси громади. Для просування місцевого туристичного продукту у довоєнний період було розроблено туристичний бренд міста «Білгород-Дністровський. Родзинка Півдня» [3]. Через Білгород - Дністровську міську територіальну громаду проходить регіональний винно-гастрономічний туристичний маршрут «Дорога вина і смаку Української Бессарабії». Станом на 01.01.2023 року у місті господарську діяльність здійснювали 6323 суб'єктів підприємництва.

Розроблена Стратегія відновлення та розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року передбачає інноваційний сценарій розвитку сфери туризму та рекреації, структурну перебудову економіки територіальної громади [4]. Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки спрямовано на створення об'єктів туристичної інфраструктури, пріоритетних для міста, залучення підприємців сфери гостинності та виноробства до співробітництва, отримання міжнародних грантів. Фінансування Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки здійснюється за рахунок коштів бюджету міської територіальної громади.

Динаміка балансу бюджету Білгород - Дністровської міської територіальної громади за показниками доходів та видатків за 2023-2024 роки наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Показники виконання бюджету Білгород-Дністровської міської територіальної громади за 2023-2024 роки, тис. грн.

Показники за роками	Загальний фонд			Спеціальний фонд		
	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту
Доходи	599 375.2	472 636.2	- 126 738.9 (78.8%)	41 482.3	42 177.3	695.0 (101.6%)
Видатки	549 922.9	449 439.4	- 100 483.5 (81.7%)	109 761.3	68 760.7	-41 000.5 (62.6%)
Дефіцит (-), профіцит(+)	49 452.3	23 196.8	-26 255.4	-68 278.9	-26 583.3	41 695.5

Джерело: складено авторами за [5]

Аналіз показників бюджету за 2023-2024 роки свідчить, що бюджетна політика міської територіальної громади спрямована на оптимізацію витрат. У той же час, доходи громади в 2024 році зменшились та становили – 78.8% від попереднього року, але баланс має позитивне значення за загальним фондом. Дефіцит спеціального фонду за 2024 р. складає 26 583.3 тис. грн. У 2024 році громада зменшила видатки за спеціальним фондом на 37,4%, що пов'язано з викликами військового стану та скороченням програм бюджету розвитку. Це свідчить про необхідність пошуку додаткових джерел щодо збільшення фінансування та залучення інвестицій у туристичні інфраструктурні проекти на засадах кластерного розвитку, що сприятиме привабливості туристичної території громади та забезпеченню збереження культурно-історичної спадщини міста.

Таким чином, проаналізувавши ресурсний потенціал можемо зробити висновки, що у Білгород-Дністровської міської територіальної громаді в умовах обмежених доходів та

видатків щодо фінансування інфраструктурних проєктів сфери туризму та рекреації, склалися передумови створення туристичного кластера.

Список літератури

1. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності: монографія. За заг. ред. І. В. Давиденко і О. Л. Михайлюк. ФОП Гуляєва В.М., 2024. 270 с.
2. Нездоймінов С. Г. Передумови розвитку кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму територіальної громади. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 121-130. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/121-130.pdf>
3. Береговий Д. В., Добровольська В. А. (2022). Туристичний потенціал Білгород – Дністровського. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/beregovuj.htm
4. Стратегія відновлення та розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року. URL: <https://bdmr.gov.ua/pages/177238-strategiia-vidnovlennia-ta-rozvitku-bilgorod-dnistrovskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-do-2028-roku>
5. Бюджет Білгород-Дністровської міської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1554000000/info/indicators?year=2024&month=12>

Нєчева Н.В.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

СМАРТ-ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Сучасний розвиток цифрових технологій сприяє трансформації туристичної індустрії, підвищенню її конкурентоспроможності та створенню нових можливостей для споживачів. Смарт-туризм передбачає інтеграцію передових інформаційно-комунікаційних технологій у туристичні послуги, що дозволяє підвищити їх якість, доступність і персоналізацію. Дослідження спрямоване на аналіз ключових аспектів смарт-туризму, його складових та впливу цифрових інновацій на розвиток туристичного бізнесу. Глобалізаційні процеси та цифрова трансформація суттєво змінюють функціонування туристичної індустрії. Впровадження смарт-технологій сприяє автоматизації сервісів, розвитку персоналізованого підходу до клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та покращенню комунікаційних зв'язків. Смарт-туризм базується на застосуванні таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT), блокчейн та віртуальна/доповнена реальність.

Основні аспекти смарт-туризму:

1. *Цифрова інфраструктура та мобільні технології.* Смарт-туризм неможливий без розвиненої цифрової інфраструктури, яка включає мобільні додатки, платформи онлайн-бронювання, електронні гідів та інтегровані інформаційні системи. Туристи можуть отримувати персоналізовані пропозиції, планувати маршрути та здійснювати оплату через мобільні сервіси, що значно спрощує подорожі.

2. *Штучний інтелект і машинне навчання.* Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати обслуговування клієнтів, зокрема через чат-боти, голосових асистентів та рекомендаційні системи. Машинне навчання допомагає прогнозувати

поведінку туристів і пропонувати персоналізовані туристичні пакети на основі аналізу великих даних.

3. *Інтернет речей (IoT) та цифрові технології у готельно-ресторанному бізнесі.* IoT сприяє підвищенню комфорту туристів через смарт-готелі, де інтегровані системи автоматизують контроль клімату, освітлення та безпеку. Крім того, у ресторанах використовуються цифрові меню та безконтактна оплата, що покращує обслуговування клієнтів.

4. *Віртуальна та доповнена реальність.* VR та AR-технології дозволяють туристам здійснювати віртуальні тури перед відвідуванням локацій, що сприяє ухваленню рішень та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Наприклад, музеї активно використовують AR-додатки для інтерактивного ознайомлення з експозиціями.

5. *Блокчейн і безпека даних.* Блокчейн-технології забезпечують безпечні транзакції, управління лояльністю клієнтів та зменшують ризики шахрайства у сфері туризму. Децентралізовані бази даних сприяють підвищенню довіри між туристами та туристичними операторами.

Смарт-туризм має суттєвий вплив на економіку, підвищуючи ефективність туристичного бізнесу, скорочуючи витрати та сприяючи розвитку сталого туризму. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати туристичні потоки, зменшити вплив на довкілля та створити нові робочі місця у сфері IT-туризму. Сучасна цифрова трансформація туризму відкриває нові горизонти для всіх учасників ринку. Завдяки широкому впровадженню інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, IoT, VR/AR та блокчейн, туристичні компанії мають можливість не лише підвищити ефективність своїх бізнес-процесів, але й створити максимально комфортний, безпечний та персоналізований досвід для клієнтів. Одним із важливих напрямів розвитку є подальша інтеграція аналітичних інструментів і систем прогнозування, заснованих на великих даних. Аналізуючи інформацію про туристичні потоки, переваги клієнтів та сезонні коливання, підприємства можуть розробляти більш точні маркетингові стратегії та пропозиції, що відповідають сучасним запитам ринку. Таке використання даних сприяє оптимізації ресурсів, дозволяючи туристичним операторам вчасно реагувати на зміни попиту та мінімізувати витрати на непотрібні послуги. [1]

Ключову роль у формуванні смарт-туризму відіграє розвиток цифрової інфраструктури. Розширення мережі мобільного зв'язку, підвищення швидкості інтернету та впровадження новітніх комунікаційних технологій створюють передумови для масового впровадження інновацій. Це дозволяє туристам отримувати доступ до інтерактивних сервісів, планувати свої маршрути, бронювати готелі та купувати квитки, використовуючи лише свої смартфони або планшети. Подібний рівень доступності сприяє формуванню нових моделей обслуговування, що враховують індивідуальні побажання кожного користувача. Сучасні технології дозволяють також створити більш безпечну екосистему для обміну даними. Використання блокчейн-технологій значно підвищує рівень захисту інформації про платежі та операції, що є критично важливим у сфері туризму, де безпека особистих даних є пріоритетом. Децентралізовані системи забезпечують прозорість угод і знижують ризики шахрайства, що сприяє підвищенню довіри між учасниками ринку. [2]

Крім того, застосування VR та AR-технологій відкриває нові можливості для маркетингу та представлення туристичних продуктів. Віртуальні тури дозволяють потенційним клієнтам заздалегідь ознайомитися з майбутніми напрямками подорожей, що допомагає у прийнятті рішень та знижує невизначеність перед поїздкою. Такий інтерактивний підхід стимулює інтерес до нових локацій і сприяє збільшенню кількості туристичних потоків, особливо серед молодшого покоління, яке звикло до цифрових технологій. Окрім технічних аспектів, важливим є і розвиток нормативно-правової бази, що регулює використання цифрових технологій у туризмі. Створення єдиних стандартів і правил взаємодії між державними установами, бізнесом і споживачами сприятиме більш ефективній

інтеграції інновацій у туристичну індустрію. Інвестування в цифрову освіту та підвищення рівня цифрової грамотності серед співробітників туристичних підприємств дозволить адаптуватися до нових викликів і використовувати переваги смарт-технологій на повну потужність.

Отже, розвиток смарт-туризму сприяє не лише підвищенню якості обслуговування, а й формуванню більш стійкого та конкурентоспроможного ринку. Подальші інвестиції в інноваційні рішення, розширення цифрової інфраструктури та вдосконалення правового регулювання створять сприятливі умови для зростання туристичної індустрії та задоволення високих вимог сучасних споживачів. Розуміння потреб клієнтів, швидке реагування на ринкові зміни та інтеграція сучасних технологій є запорукою успіху у майбутньому, що дозволить туристичному бізнесу ефективно конкурувати на глобальному ринку та впевнено дивитися у майбутнє.

Список літератури

1. Маховка В. М. Інтерактивні та Smart-Технології в туризмі. *Методологія та практика сталого розвитку туризму* : кол. моногр. Полтава : Астроя, 2018. С. 148-155.
2. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226-235.
3. Нечева Н. В., Шикіна О. В. Тенденції цифровізації індустрії туризму. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2024. 344 с. С. 288-289.

Оболенцева Л.В.

д. е. н., професор,
завідувач кафедри туризму і готельного господарства,
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SLOW FOOD У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Правильне харчування виступає ключовим чинником у забезпеченні високої якості життя сучасної людини, оскільки безпосередньо впливає на фізичне здоров'я, працездатність, психоемоційний стан та профілактику хронічних захворювань. В умовах урбанізації, зростаючого темпу життя та поширення малорухливого способу існування, значно збільшується частка захворювань, що мають прямий зв'язок із незбалансованим або нерациональним харчуванням. У зв'язку з цим спостерігається зростання суспільного інтересу до формування здорових харчових звичок та переорієнтація на більш усвідомлене споживання продуктів харчування. Така трансформація споживчої поведінки сприяє активному розвитку новітніх підходів у сфері громадського харчування та ресторанного бізнесу.

Одним із перспективних напрямів є впровадження концепцій, які ґрунтуються на принципах екологічності, локальності та високої якості сировини. Зокрема, особливої актуальності набуває концепція «Slow Food», яка протистоїть масовому споживанню швидкої їжі («Fast Food») і орієнтується на збереження гастрономічних традицій, підтримку місцевих фермерів, використання органічних продуктів та сприяння екологічній сталості. Цей підхід передбачає не лише фізіологічну користь споживаної їжі, а і відповідальність

перед довіллям і суспільством, формуючи нову культуру харчування, засновану на поінформованості, помірності та повазі до природних ресурсів.

Актуальність обраної теми зумовлюється потребою у комплексному та системному підході до інтеграції концепції «Slow Food» у сферу ресторанного господарства як в Україні, так і в глобальному контексті. Попри зростаючий міжнародний інтерес до принципів здорового, екологічно безпечного та етично обґрунтованого харчування, український ресторанний сектор лише починає робити перші кроки в напрямку адаптації цієї моделі. Такий стан справ вказує на необхідність глибокого аналізу сучасного рівня впровадження концепції Slow Food, зокрема з урахуванням соціально-економічних, культурних і правових чинників, що впливають на її реалізацію.

Спільноти Slow Food, які базуються на принципах відкритості, співпраці, знань і демократичного підходу, відіграють ключову роль у боротьбі з глобальними викликами, такими як нерівність, бідність і кліматичні зміни. Вони активно займаються просвітницькою діяльністю, сприяючи формуванню свідомого підходу до вибору продуктів харчування, захисту прав фермерів і підтримки локальної економіки. Цей рух також сприяє розвитку сталого сільського господарства, захисту біорізноманіття та збереженню культурної спадщини через підтримку дрібних виробників і традиційних методів господарювання. Slow Food наголошує на необхідності інтеграції екологічних та соціальних цінностей у глобальні економічні процеси, пропонуючи новий підхід до вирішення актуальних проблем, що має на меті не лише зменшення шкоди, але й активне створення кращого майбутнього для всіх.

Рух Slow Food в Україні існує з 2004 року, об'єднуючи понад десять локальних спільнот, які входять до складу національної асоціації «Тиха їжа України» [1]. Основною метою цієї організації є збереження місцевих гастрономічних традицій, підтримка малих виробників крафтової продукції, а також дотримання принципів екологічної відповідальності.

Діяльність української спільноти Slow Food ґрунтується на трьох ключових аспектах: смаку, що підкреслює автентичність і високу якість місцевих продуктів; знань, які сприяють популяризації гастрономічної культури та освітнім ініціативам; і солідарності, яка спрямована на об'єднання зусиль задля підтримки сталого розвитку та соціальної справедливості. Ці компоненти формують ідейну базу і є основою для активної роботи спільнот на місцевому рівні. На практичному рівні діяльність руху Slow Food в Україні спрямована на активну підтримку місцевих фермерів та виробників. Це дає змогу суттєво зменшити екологічний вплив шляхом скорочення транспортних витрат та ресурсів, що сприяє раціональному використанню природних ресурсів. Особливий акцент робиться на використанні сезонних і локальних продуктів, що не лише знижує вуглецевий слід, але й сприяє збереженню довкілля та підтримці культурної і гастрономічної спадщини країни.

Більше того, діяльність Slow Food в Україні включає активну популяризацію місцевих кулінарних традицій і розвиток гастрономічного туризму, який стає важливим інструментом для залучення уваги до культурної унікальності регіонів. Це сприяє відродженню та збереженню автентичних сортів рослин і порід тварин, які є частиною біорізноманіття країни. Така діяльність створює основу для сталого розвитку місцевих громад, дозволяючи їм зберігати і розвивати традиційні ремесла, забезпечуючи економічну стабільність та екологічну гармонію. Також важливо наголосити, що споживання локально вирощених продуктів робить вагомий внесок у зменшення використання природних ресурсів. Наприклад, обрання продукції, виробленої безпосередньо в Україні, дозволяє уникнути необхідності у зрошенні тепличних культур в зимовий період, а також зменшити витрати на транспортування товарів на великі відстані. Це не лише суттєво скорочує енергетичні та водні витрати, але й сприяє зниженню вуглецевого сліду, що є важливим кроком до екологічної стійкості.

Крім екологічних переваг, такий підхід має вагоме економічне значення. Споживання місцевих продуктів забезпечує фінансову підтримку українських фермерів, стимулюючи

розвиток сільського господарства та місцевої економіки. Це сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня добробуту сільських громад і збереженню традиційних методів виробництва, які є частиною культурної спадщини країни. Також підтримка місцевих виробників формує основу для стійкого економічного зростання, гармонізуючи екологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку.

Таким чином, впровадження принципів здорового харчування та концепції Slow Food у ресторанну індустрію України є не лише актуальним, але й стратегічно важливим напрямом її подальшого розвитку. Така інтеграція має потенціал суттєво підвищити якість харчових послуг, сприяти формуванню культури відповідального споживання та позитивно вплинути на фізичне і психоемоційне благополуччя населення [2].

Дослідження викликів і потенціалу концепції Slow Food дозволить не лише підвищити якість обслуговування та конкурентоспроможність українських закладів харчування, а й сприятиме формуванню нової парадигми гастрономічної культури, орієнтованої на потреби обізнаного, екологічно свідомого споживача. Завдяки концепції Slow Food можна забезпечити сталий розвиток ресторанної індустрії, посилити її взаємодію з місцевими виробниками та інтеграцію України у глобальні тренди відповідального споживання. У перспективі це відкриває можливості для створення стійких економічних моделей у сфері громадського харчування, стимулювання малого та середнього підприємництва, збереження біорізноманіття та підвищення туристичної привабливості країни. Таким чином, концепція Slow Food може стати важливим чинником формування конкурентоспроможної, соціально відповідальної та екологічно збалансованої ресторанної індустрії в Україні.

Список літератури

1. Офіційний сайт Slowfood UA. URL: <https://slowfood.in.ua/global-projects/food-for-change/>
2. Оболенцева Л. В. Дослідження сучасного стану, проблем та перспектив популяризації концепції Slow Food у ресторанах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17419221904190.pdf>

Олійник Т.Г.

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

Петренко В.С. (Petrenko V.),

*асистент (assistant),
Міжнародна школа HSWT при Центрі міжнародних відносин
Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф
(HSWT International School at the Centre for International Affairs
of the University of Applied Science Weihenstephan-Triesdorf),
м. Фрайзінг, Німеччина
(Freising, Germany)*

КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасному світі туризм перестав бути виключно пасивним спогляданням визначних пам'яток. Дедалі більшої популярності набуває культурний туризм, який залучає мандрівників до автентичного досвіду, знайомства з місцевою культурою, традиціями та способом життя. Одночасно з цим, креативна економіка, що базується на знаннях, інноваціях

та творчості, стає потужним драйвером економічного зростання. Поєднання цих двох сфер відкриває нові горизонти для розвитку територій, створюючи унікальні туристичні продукти та сприяючи сталому розвитку [1].

Світовий досвід яскраво демонструє успішні приклади інтеграції культурного туризму та креативної економіки. Міста та регіони, які зуміли поєднати свою унікальну культурну спадщину з сучасними креативними індустріями, досягли значних економічних та соціальних вигод.

Розгляньмо детальніше ці трансформації, щоб краще зрозуміти механізми їхнього успіху та потенційну можливість застосування подібних стратегій в українському контексті. Більбао, місто в Іспанії, відоме своєю важкою індустрією та суднобудуванням. Проте, зі спадом промисловості зіткнулося з необхідністю пошуку нових шляхів розвитку. Ключовим моментом у його трансформації стало стратегічне рішення інвестувати в культуру як рушійну силу змін. Будівництво Музею Гуггенхайма стало символом цього перетворення. Його футуристична архітектура, розроблена Френком Гері, сама по собі стала магнітом для туристів. Але вплив музею не обмежився лише залученням відвідувачів. Він став каталізатором для розвитку цілого ряду креативних індустрій. Навколо музею почали з'являтися галереї мистецтв, дизайнерські студії, архітектурні бюро та інші креативні підприємства. Місто стало привабливим для молодих талантів та інвесторів, зацікавлених у сфері культури та інновацій. Розвиток креативних індустрій, у свою чергу, створив нові робочі місця, диверсифікував економіку міста та значно покращив його імідж на міжнародній арені. Більбао з похмурого індустріального центру перетворилося на сучасне, динамічне місто, відоме своєю культурою та креативністю, демонструючи потужний вплив інвестицій у культурну інфраструктуру на розвиток креативної економіки.

Кіото, Японія, являє собою зовсім інший, але не менш показовий приклад успішної інтеграції культурного туризму та креативної економіки. На відміну від Більбао, яке здійснило радикальну трансформацію, Кіото зробило ставку на дбайливе збереження своєї багатовікової культурної спадщини, традиційних ремесел та високого мистецтва. Місто, яке колись було імператорською столицею Японії, пишається численними буддійськими храмами, синтоїстськими святилищами, традиційними садами та архітектурними пам'ятками, що мають статус Світової спадщини ЮНЕСКО. Проте, Кіото не просто пасивно демонструє свою історію. Воно активно використовує її для розвитку високоякісного культурного туризму, який глибоко залучає відвідувачів до японської культури.

Численні майстер-класи з традиційних мистецтв, таких як каліграфія (сьодо), чайна церемонія (тяною), складання квіткових композицій (ікебана) та виготовлення кераміки, приваблюють туристів, які прагнуть не лише побачити, але й відчувати та зрозуміти японську культуру зсередини. Це створює не лише унікальний досвід для відвідувачів, але й забезпечує підтримку місцевих ремісників та майстрів, зберігаючи таким чином цінні традиції для майбутніх поколінь.

Крім того, Кіото є центром виробництва високоякісних традиційних товарів, таких як шовк нісідзін, кіотська порцеляна та лакований посуд. Купівля цих автентичних виробів стає важливою частиною туристичного досвіду, забезпечуючи місцевим виробникам стабільний дохід та стимулюючи розвиток цих унікальних ремесел. Таким чином, Кіото демонструє, як глибока повага до культурної спадщини та її активне залучення до туристичної діяльності може стати міцною основою для розвитку креативної економіки, де традиції та майстерність стають цінним товаром та привабливим досвідом.

Единбург, Шотландія, демонструє ще один потужний приклад того, як культурна подія може стати центром креативності та значним економічним рушієм. Всесвітньо відомий Единбурзький фестиваль мистецтв, що проводиться щороку в серпні, перетворив столицю Шотландії на справжній міжнародний центр креативності. Цей масштабний фестиваль об'єднує різноманітні мистецькі напрямки, включаючи театр, музику, танець, комедію та літературу, залучаючи як тисячі митців з усього світу, так і мільйони глядачів. Унікальність

Единбурзького фестивалю полягає в його різноманітності та відкритості, адже поряд із всесвітньо відомими зірками на його сценах виступають молоді та експериментальні колективи.

Економічний вплив фестивалю є колосальним. Він не лише приносить значні прямі надходження від продажу квитків, проживання та витрат туристів, але й стимулює розвиток суміжних креативних індустрій. Театральні студії, музичні школи, літературні агенції та видавництва знаходять у фестивалі платформу для розвитку та співпраці. Крім того, атмосфера творчості та натхнення, що панує в місті протягом фестивального місяця, позитивно впливає на імідж Единбурга як культурної столиці, приваблюючи таланти та інвестиції протягом усього року.

Таким чином, Единбурзький фестиваль мистецтв є яскравим прикладом того, як потужна культурна подія може стати не лише магнітом для туристів, але й ключовим фактором розвитку широкого спектру креативних індустрій та зміцнення міжнародної репутації міста [2].

Ці приклади підкреслюють, що успішний культурний туризм не обмежується демонстрацією історичних пам'яток. Він передбачає активну взаємодію з місцевою культурою, підтримку місцевих креативних ініціатив та створення унікальних вражень для туристів.

Для України, з її багатою та різноманітною культурною спадщиною, інтеграція культурного туризму та креативної економіки відкриває величезні перспективи. Наша країна має потенціал стати привабливим напрямком для туристів, які шукають автентичний досвід та глибоке знайомство з культурою. Розгляньмо детальніше ключові напрямки, які допоможуть Україні стати привабливим центром культурного туризму, що генерує економічне зростання та сприяє збереженню національної ідентичності.

- Ідентифікація та промоція унікальних культурних ресурсів: Україна має безліч маловідомих, але надзвичайно цінних об'єктів культурної спадщини, традицій та ремесел, які можуть стати основою для створення унікальних туристичних продуктів.
- Підтримка місцевих креативних ініціатив: Заохочення розвитку народних промислів, мистецьких майстерень, культурних центрів та фестивалів сприятиме створенню автентичного туристичного досвіду та забезпечить економічну підтримку місцевих громад.
- Створення інфраструктури для креативного туризму: Розвиток готелів, ресторанів, арт-просторів та інших об'єктів, які відображають місцеву культуру та сприяють творчій атмосфері, є важливим елементом залучення якісного туристичного потоку.
- Використання сучасних технологій: Цифрові платформи, віртуальні тури, мобільні додатки можуть значно розширити можливості для популяризації культурної спадщини та залучення туристів.
- Співпраця між культурним сектором та туристичним бізнесом: Налагодження ефективної комунікації та партнерства між музеями, галереями, ремісниками, туроператорами та іншими зацікавленими сторонами є ключем до створення комплексних та привабливих туристичних продуктів.
- Освіта та підготовка кадрів: Підготовка фахівців у сфері культурного туризму, які володіють знаннями про місцеву культуру та здатні створювати якісний туристичний продукт, є важливим елементом успіху [3].

Поглиблюючи аналіз потенціалу інтеграції культурного туризму та креативної економіки для України, варто акцентувати на необхідності системного підходу до реалізації відповідних стратегій. Це передбачає розробку комплексних державних програм, спрямованих на стимулювання креативних індустрій, підтримку культурних ініціатив та їхню синергію з туристичним сектором. Фінансова підтримка стартапів у сфері креативного туризму, грантові програми для культурних проєктів, спрямованих на залучення туристів, а також створення сприятливого регуляторного середовища можуть стати ключовими інструментами для активізації цього процесу.

Особливої уваги потребує розвиток інфраструктури, яка б відповідала потребам сучасного культурного туриста та сприяла розвитку креативних індустрій. Це включає не лише модернізацію традиційних туристичних об'єктів, а й створення нових креативних просторів, арт-центрів, майстерень, коворкінгів та інших об'єктів, що можуть стати точками тяжіння для творчих підприємців та туристів, зацікавлених в автентичному культурному досвіді. Інвестиції в транспортну логістику, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення якісного сервісу є невід'ємними складовими успішної інтеграції культурного туризму та креативної економіки.

Враховуючи унікальну культурну спадщину та креативний потенціал України, стратегічне використання цих ресурсів може стати потужним фактором для її економічного зростання та зміцнення міжнародного іміджу.

Розвиток культурного туризму як складової креативної економіки сприятиме не лише залученню іноземних інвестицій та створенню нових робочих місць, але й збереженню та популяризації національної ідентичності, відродженню традиційних ремесел та стимулюванню інновацій у культурній сфері. Успішна інтеграція цих двох сфер вимагає скоординованих зусиль з боку держави, бізнесу, громадського сектору та наукової спільноти, спрямованих на розкриття всього потенціалу культурної та креативної України для світової спільноти.

Список літератури

1. Кочеткова А. (2024). Культурний туризм в Україні: визначення, особливості, проблеми та перспективи. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kochetkova2.htm (дата звернення: 09.04.2025).
2. Опанащук П. В. (2024). Розвиток культурних та креативних індустрій як складова гуманітарного співробітництва між Україною та ЄС. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*, 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.17> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Панова І. О., Степаненко В. І. (2022). Креативна економіка як фактор формування міжнародного туристичного іміджу країни. *Бізнес Інформ*, (3), 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_3_11
4. Пащук Л., Свищук І. Регресійний аналіз впливу економічних факторів на розвиток креативних індустрій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-46> (дата звернення: 10.04.2025).

Павлюк С.І.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанної справи

та організації бізнесу,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

КОНЦЕПЦІЯ «ТУРИЗМ 4.0»: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

Технологічний прогрес є одним із найважливіших рушійних сил розвитку сучасного суспільства, та є основою нової революційної концепції «Індустрія 4.0» або Четвертої промислової революції. Так, «Індустрія 4.0» – це не просто технологічний тренд, а фундаментальна трансформація, власне, промисловості, що має на меті докорінно змінити виробничі процеси, ланцюги постачання та бізнес-моделі в цілому.

Автором концепції Четвертої промислової революції є Клаус Шваб, швейцарський економіст та засновник Усесвітнього економічного форуму у Давосі. Автор акцентує увагу на «глибинних змінах: у всіх промислових галузях (з'являються дизрупції, нові бізнес-моделі, руйнуються усталені, перебудовуються системи виробництва, споживання, транспортування і постачання); на соціальних рівнях (активно змінюється звична парадигма праці та спілкування, а також те, як ми позиціонуємо себе, здобуваємо інформацію й розважаємося); а нові способи використання технологій, що впливають на поведінку суспільства, системи виробництва та споживання, сприяють також і відновленню та збереженню довкілля» [1]. Тобто, використання автоматизації та обміну даними в промислових технологіях з появою цифрової економіки здатні забезпечити довгострокову конкурентоздатність промисловості.

Основними складовими концепції «Індустрії 4.0» є наступні ключові технологічні напрямки, які взаємодіють та доповнюють один одного, створюючи інтелектуальні, автономні та ефективні виробничі системи: Інтернет речей (IoT) та Інтернет сервісів (IoS); «великі дані» та аналітика (Big Data and Analytics); штучний інтелект (Artificial Intelligence); автономні роботи (Autonomous Robots); симуляція (Simulation); горизонтальна та вертикальна інтеграція систем (Horizontal and Vertical System Integration); кібербезпека (Cybersecurity); хмарні обчислення (Cloud Computing); аддитивне виробництво (Additive Manufacturing) та 3D-друк. Розуміння сутності, ключових характеристик та потенційних наслідків «Індустрії 4.0» є критично важливим для забезпечення конкурентоздатності підприємств, економічного зростання та підвищення якості життя в сучасному світі.

Наразі концепція «Індустрія 4.0» у контексті впливу на розвиток галузі туризму, розглядається як соціально-економічне явище, яке прямо та опосередковано впливає на розвиток усієї відповідної інфраструктури, що у свою чергу, вплине на високий рівень розвитку транспортного, соціального та сервісного секторів у галузі туризму (яка завжди адаптувалася до соціального й технологічного розвитку), сприяючи тому, що він стане високодохідним сектором економіки.

З огляду на викладене, «Туризм 4.0» – це концепція, яка змінює сутність та зміст всієї екосистеми туризму, яка охоплює способи планування, організації, здійснення й проведення подорожей, а також управління туристичними DESTINACIAMI та бізнесами; і при цьому вона використовує передові технології (такі як штучний інтелект, «великі дані», блокчейн, віртуальна й доповнена реальність) для створення інноваційного та персоналізованого досвіду для туристів, розвиток інтелектуальних туристичних маршрутів, гарантування ефективності та виховання відчуття соціальної відповідальності серед залучених сторін.

Група авторів [2] концепцію «Туризм 4.0» розглядає як таку, «що спрямована на підвищення доданої вартості туризму шляхом використання технологій (автономні роботи та коботи, віртуальна реальність, автономний транспорт, великі дані та штучний інтелект). Основною метою є перехід від організованого туризму до індивідуального, та посилення глобальної конкуренції в туристичній індустрії. Саме формування індивідуального досвіду передбачає надання послуг кожному клієнту відповідно до його потреб та поведінки через обробку й аналіз даних, отриманих за допомогою цифрових технологій».

Діджиталізація та штучний інтелект дедалі більше впливають на способи планування подорожей, дослідження нових напрямків та їхнє просування. З'являється потенціал нових технологій для повного переосмислення індустрії туризму та гостинності; нові покоління туристів матимуть кардинально інші очікування та вимоги порівняно з сьогоdnішніми туристами. Багато країн з низьким рівнем доходу потенційно можуть отримати вигоду від цієї цифрової трансформації, а інші ризикують залишитися позаду, якщо не скористаються цією можливістю.

Так, економіка спільного споживання (sharing economy) та економіка вражень (experience economy) суттєво впливають на створення нових бізнес-моделей та унікальних пропозицій у сфері туризму, а потенціал для зростання та інновацій значно збільшується, коли

дані концепції взаємодіють. Наприклад, для галузі туризму деякими напрямками такого взаємозв'язку, що демонструє синергетичний ефект є:

- персоналізовані подорожі та проживання, тобто використовуючи платформи спільного використання житла (наприклад Airbnb, Habitoom, HomeToGo та ін.) можна отримати не тільки місце для ночівлі, а й унікальні враження, які організовані місцевими жителями через екскурсії, майстер-класи чи гастрономічні вечори, що дозволяє туристам зануритися в місцеву культуру та отримати більш автентичний досвід від подорожі;

- спільне використання транспорту – такий сервіс пропонує тематичні поїздки, екскурсії або можливість подорожі з однокумцями, у результаті яких учасники отримують певні враження та новий досвід спілкування.

Впровадження цифрових технологій має значний вплив на діяльність туристичних підприємств: підвищення ефективності операційної діяльності, покращення маркетингу та продажів, розширення ринків збуту, підвищення стандартів якості обслуговування клієнтів та ін. Що стосується впливу цифрових технологій на об'єкти туристичного показу, то переваги можна окреслити наступним чином: покращення управління дестинацією та її просування, сталий розвиток та Smart Destinations.

Незважаючи на значні переваги, процес діджиталізації в сфері туризму також стикається з певними викликами, зокрема: кібербезпека та захист персональних даних, цифровий розрив, перенасичення інформацією, залежність від технологій та необхідність збереження особистого контакту з клієнтом для забезпечення якісного обслуговування та ін.

Діджиталізація є ключовим фактором трансформації сучасної сфери туризму, що охоплює всі технологічні процеси під час формування, розробки та реалізації туристичного продукту, та впливає на поведінку споживачів, діяльність туристичних підприємств й розвиток туристичних дестинацій. Крім того, впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення доступності та зручності туристичних послуг, їх персоналізацію, зростання ефективності операційної діяльності підприємств, покращення комунікації та створення нових туристичних продуктів й послуг. Для ефективного використання потенціалу діджиталізації в сфері туризму суб'єктам діяльності необхідно розробляти комплексні цифрові стратегії, інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та навичок персоналу, забезпечувати кібербезпеку й захист даних, а також враховувати соціальні та екологічні аспекти впровадження нових технологій.

Список літератури

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 416 с.
2. Abdurakhmanova G. K., Astanakulov O. T., Goyipnazarov S. B. and Irmatova A. B. (2022). Tourism 4.0: opportunities for applying industry 4.0 technologies in tourism. *In The 6th International Conference on Future Networks & Distributed Systems (ICFNDS '22)*, December 15, 2022, Tashkent, TAS, Uzbekistan. ACM, New York, NY, USA, 8 Pages. <https://doi.org/10.1145/3584202.3584208>.

Секція: СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
Section: WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Coretchi B.

*Phd (Economics), Associate Professor,
Head of Business Administration Department,
Faculty of Economic Sciences,
Moldova State University (Universitatea de Stat din Moldova),
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)*

Toma V.

*PhD student,
Moldova State University (Universitatea de Stat din Moldova),
Chisinau, Republic of Moldova (Chişinău, Republica Moldova)*

**THE REPUBLIC OF MOLDOVA BETWEEN THE REGIONAL ENERGY CRISIS AND
EUROPEAN INTEGRATION: THE IMPACT OF THE CONFLICT IN UKRAINE ON
NATIONAL ENERGY POLICIES**

Abstract. The present research examines how the Republic of Moldova's energy import and export patterns have changed in light of the European energy revolution and current geopolitical tensions, especially those brought on by regional conflicts and changes in international alignments. The study explores the strategic adjustments undertaken by Moldova to enhance its energy security, diversify supply sources, and reduce dependency on traditional energy partners. Particular emphasis is placed on Moldova's efforts to align with the EU energy acquis and to accelerate its integration into the interconnected European energy market. Through a combination of policy analysis and regional energy mapping, the paper aims to underscore Moldova's emerging role as a critical actor in the evolving energy landscape of South-Eastern Europe. The research highlights how infrastructural modernization, regulatory reforms, and cross-border cooperation are reshaping the country's position within the regional energy architecture.

Keywords: regional interconnection, energy flows, energy imports and exports, renewable sources, energy autonomy, energy infrastructure.

Introduction

The war launched by the Russian Federation against Ukraine in February 2022 has generated a major energy crisis in the region, deeply affecting the Republic of Moldova. The country was already facing one of the highest energy dependencies in the world, importing almost all of its natural gas and most of its electricity, but the conflict in Ukraine has accentuated its vulnerabilities. According to data provided by the International Energy Agency (IEA), approximately 25% of the national energy needs are covered by domestic sources, mainly solid biomass and intermittent hydropower. The remaining approximately 75% is covered by imports.

The Republic of Moldova purchased all of its natural gas through Gazprom from the Russian market until 2022. On the right bank of the Dniester, which is governed by the constitutional authority in Chisinau and the separatist Transnistrian area, these gas supplies guaranteed the consumption of both the populace and economic agents. About 80% of the country's electricity consumption during the time leading up to Russia's invasion of Ukraine was supplied by MGRES, a power plant that ran entirely on Russian natural gas. The difference was compensated by imports from Ukraine. This energy arrangement generated a relationship of structural interdependence between Chisinau and Tiraspol: the Republic of Moldova's constitutional authority relied on Gazprom's gas supply and electricity generated in the

Transnistrian territory, while the de facto authorities of Transnistria relied on unrestricted access to Russian natural gas to keep the regional economy running smoothly.

Material and discussions

In addition, the absence of physical connections with the EU market (the Republic of Moldova having no direct access to the sea and being linked to the ex-Soviet electricity grid) drastically limited alternative import options [2].

After the outbreak of the conflict, the situation deteriorated: since October 2022, Gazprom has limited deliveries by ~30% (to ~5.7 million m³/day compared to the demand of ~8 million), citing alleged technical problems. The volume was insufficient for the winter needs of the right bank, so the authorities made the difficult decision to direct all the gas received from Gazprom to the left bank (Transnistria) – to supply the MGRES power plant – and to supply the right bank exclusively from alternative European sources.

The immediate result was that, beginning in December 2022, the Republic of Moldova stopped buying gas from Gazprom for the Dniester's right bank entirely. Instead, all of its demands were met by buying gas from European markets. For the first time since independence, the Republic of Moldova's constitutionally governed region is no longer reliant on Russian gas, which is a historic turning point. Figure 1, which contrasts the percentage of gas imports from Russia prior to and following 2022, provides a suggestive illustration of the trajectory. If Gazprom accounted for almost 100% of gas consumption in 2021, this percentage dropped to 0% on the right bank in 2023.

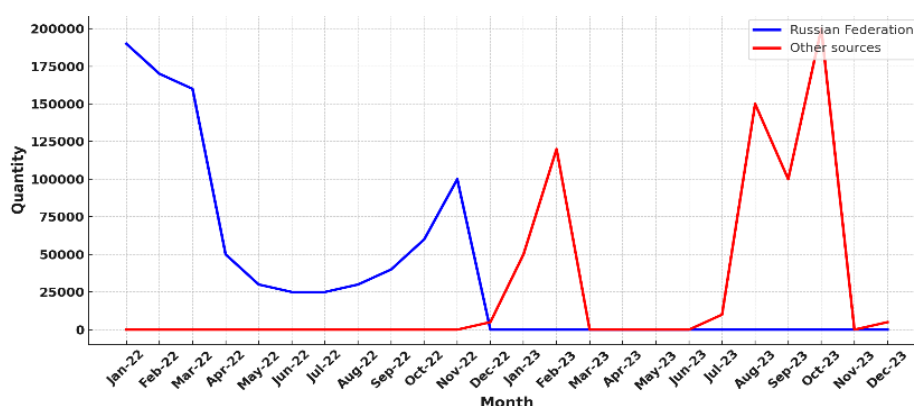


Fig. 1. Natural gas procurement sources for the years 2022-2023

Source: elaborated by the authors based on source [6].

The Republic of Moldova has accelerated its efforts to lessen its reliance on the Russian Federation as a result of the conflict in Ukraine having a significant influence on its energy security. Between 2021 and 2023, the right bank of the Dniester's natural gas industry changed from being entirely dependent on Russian imports to having none at all. In the power sector, the crisis hastened the process of synchronization with the European system, which was accomplished in collaboration with Ukraine, and helped to somewhat diversify the sources of imports. Nonetheless, there is still an indirect reliance on fossil fuels because to the electricity generated by the Transnistrian region's Cuciurgan power plant.

The situation in Ukraine has a major impact on the Republic of Moldova's energy security, prompting the country to step up its attempts to reduce its dependency on the Russian Federation. The natural gas sector on the Dniester's right bank went from being totally reliant on Russian supplies to having none at all between 2021 and 2023. The primary objectives of these actions were to physically connect to the EU energy market (new connections to the gas and electricity networks), purchase energy from other sources (including strategic stock creation), restructure the market structure and ownership of infrastructure (in line with the European energy package), and encourage the production of renewable energy locally.

The completion of the Iași-Ungheni-Chișinău gas pipeline is a prerequisite for the Republic of Moldova's true integration into the European gas network. Through the pipeline, which was built with financial and technical support from Romania and the European Union, Moldova may import gas directly from Romania, reducing its need on Gazprom's monopolized transit route through Ukraine.

The Trans-Balkan Corridor's reverse flow was secured by the Republic of Moldova, permitting gas to move from west to east. Authorities started renting storage facilities in Romania and Ukraine at the same time, creating the nation's first strategic gas reserves.

Energocom was instrumental in becoming the first business to buy gas from outside sources, including LNG that was regasified in Greece, thanks to agreements with DEPA and other dealers. The products were transported along the so-called "vertical corridor" that connected Romania, Moldova, Bulgaria, and Greece [4].

In January 2024, the Republic of Moldova officially joined the regional Vertical Gas Corridor initiative, along with Greece, Bulgaria and Romania, facilitating access to global LNG sources (USA, Qatar, etc.) [5].

The economic efficiency was obvious: in October 2023, Gazprom was charging ~830 USD/1000 m³, while Energocom was delivering gas at ~605 USD/1000 m³, generating savings of over 60 million USD for consumers in 2023 alone [5].

On the electricity front, the decisive measure was the emergency synchronization with ENTSO-E (March 16, 2022), which integrated the Republic of Moldova into the European electricity network (iea.org). This also allowed for the occasional sale of surplus energy to Ukraine in 2023, strengthening the country's regional role.

The ongoing Vulcănești–Chișinău 400 kV project, financed by the EIB, EBRD and EU, will provide a direct high-capacity connection between Moldova and Romania, with a back-to-back station at Vulcănești. The estimated cost is ~EUR 270 million.

Another crucial moment was the transfer of the operation of the national gas transmission system to Vestmoldtransgaz, a subsidiary of Transgaz Romania [3].

The adoption of EU regulations on the gas market, including network codes, balancing rules, and intraday and day-ahead spot markets, has been approved by the National Energy Regulatory Agency. These regulations help to make the market more transparent and competitive.

The Republic of Moldova, lacking significant fossil resources, has begun the active development of renewable sources. The war in Ukraine catalyzed the adoption of amendments to the Law on the Promotion of the Use of Energy from Renewable Sources, which include the following aspects:

- Transition from net metering to net billing for prosumers;
- Auction mechanisms for new capacities;
- Opening the market to private investors.

Effective integration of solar, wind, and biofuels into the national system is the goal of these modifications.

The European Union's strong support for the Republic of Moldova's European energy integration process has been heightened in the wake of the invasion of Ukraine. Recognizing the geopolitical nature of Moldova's energy vulnerabilities, the EU has taken a number of actions, including providing emergency financial assistance to get the country through the crisis, offering technical and investment support for reforms and interconnection, and including the Republic of Moldova in European mechanisms for energy cooperation and solidarity. In addition to assisting the nation in fending against Russian energy blackmail, these initiatives have facilitated its integration into the EU's internal energy market, which is strategically significant when considering candidate status for admission.

Financial aid to lessen the energy crisis's social effects has been a key component of EU cooperation. The Republic of Moldova's energy industry has received direct budgetary support from the European Union totaling over €240 million.

In the face of the sharp rise in costs, the Chisinau government has been able to somewhat balance the population's bills by allocating these monies primarily to the Energy Vulnerability Reduction Fund. During the heating season of 2022-2023, more than 750,000 households in Moldova received energy compensation, which was also funded by EU assistance. Additionally, the European Union committed €295 million in special macro-financial support in 2022-2023, of which €75 million was given as a non-repayable grant, with a portion of the funds contingent on energy sector changes. The significant external financial support has contributed to preserving economic stability and social cohesion in the Republic of Moldova during the recent energy price crisis. At the same time, it has lowered the chances that political actors opposing European integration could capitalize on public dissatisfaction to undermine the reform process.

During 2022-2023, the Republic of Moldova was caught between a significant regional energy crisis and the historic chance of faster European integration. The impact of the conflict in Ukraine on national energy policies was catalytic: the shock of the partial interruption of Russian supplies and the explosion of prices forced Chisinau to adopt radical measures to diversify energy sources, implement reforms that had been stagnant for years, and connect closely to EU networks and markets.

Analyzing the energy dependence situation before the war, the Republic of Moldova was almost completely reliant on resources controlled by Russia, a situation that made the state vulnerable to geopolitical pressures. The war highlighted the risks of this dependence: Russia used energy as an instrument of coercion, and the damage in Ukraine disrupted traditional supply routes. Moldova's response, however, was remarkably firm. In just a single year, Moldova was able to eradicate Russian gas imports on the right bank and significantly lessen Gazprom's monopolistic impact on its economy through investments in interconnection infrastructure with Romania, purchases from European markets, and structural reforms.

The population has been shielded from the worst consequences of the crisis by the EU's enormous financial assistance, and Moldova has effectively been included into the European energy family thanks to the technical and political help. The nation has thus had access to the alternative resources, tools, and information need to improve its resilience. By integrating the infrastructure and aligning the regulations with those of Europe, Moldova's energy component of its EU candidacy has come to life, creating the framework for a transparent and competitive energy market where Russia can no longer unilaterally set the terms.

Without a significant expansion of indigenous manufacturing capabilities, energy source diversification is still an unfinished process. In this regard, meeting the 30% renewable energy goal by 2030 is crucial from both a climate change and national energy security standpoints. Increased effort is required to accomplish this goal, which includes luring investments, setting up efficient support systems, and updating the network infrastructure to accommodate additional production capabilities [1].

In the face of energy price shocks, the Republic of Moldova's economic resilience and social stability have been greatly bolstered by the significant financial aid that has been provided. Additionally, it has reduced the possibility of political manipulation by those who oppose the nation's attempts to integrate into Europe, who might otherwise take advantage of public discontent.

Conclusions. Republic of Moldova is gradually changing from a post-Soviet energy consumer on the periphery to an active participant in the European energy market. The actions taken in reaction to the geopolitical upheaval of 2022 demonstrate both the nation's internal reform drive and the vital support of its foreign allies. The difficulties of the regional energy crisis have highlighted Moldova's strategic goal of achieving energy independence and preventing a repeated reliance on a single external provider, even though the transition is still difficult and unfinished.

References

1. COREȚCHI, B. Securitatea economică durabilă prin inovații: un model integrat pentru Republica Moldova. În: *Economic Security in the Context of Systemic Transformations*,

- Conferință Internațională, 7–8 decembrie 2023, Chișinău, Republica Moldova. Chișinău : Academy of Economic Studies of Moldova, 2023. ISBN 978-9975-167-43-7 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.53486/escst2023.04>
2. COLIBAUVERDI, C. Structural Changes in the Foreign Trade of the Republic of Moldova During the Pre-accession Stage to the European Union. *Proceedings of the International Scientific Conference "Development through Research and Innovation" – IDSC 2024*, 5th Edition, August 23, 2024, Chișinău, Republic of Moldova. DOI: <https://doi.org/10.53486/dri2024.02>
 3. DUMITRU, Daniel și Bogdan-Constantin PAGNEJER. 2025. Rolul României în implementarea politicilor NATO și UE la nivel regional. *Buletinul Universității Naționale de Apărare „Carol I”*, Vol. 14, Nr. 1, pp. 101–116. DOI: <https://doi.org/10.53477/2065-8281-25-07>
 4. Republic of Moldova buys LNG from the USA. *Energynomics.ro*, 2 aprilie 2024. Available: https://www.energynomics.ro/en/republic-of-moldova-buys-lng-from-the-usa/?utm_source=chatgpt.com (Accesat: 10.04.2025).
 5. Ministerul Energiei al Republicii Moldova, 13 septembrie 2024. Available: https://www.energie.gov.md/ro/content/victor-parlicov-gazoductul-iasi-chisinau-ne-asigurat-securitatea-energetica-anul-2022-cand?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 10.04.2025).
 6. AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTARE ÎN ENERGETICĂ (ANRE). Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 744 din 19 decembrie 2024 privind aprobarea Planului controalelor tehnice ale rețelelor și instalațiilor electrice pentru anul 2025. Chișinău, 2024. Available: <https://www.anre.md/storage/upload/administration/hcareports/3823/HCA%20nr.%20744%20din19.12.2024.pdf>. (Accessed: 04.04.2025).

Kveladze K.

*Doctor of Economics, Senior Researcher,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics,
Tbilisi, Georgia*

Kistauri N.

*Doctor of Economics, Senior Researcher,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics,
Tbilisi, Georgia*

Melashvili M.

*Research Worker,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University,
P. Gugushvili Institute of Economics,
Tbilisi, Georgia*

SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BLUE ECONOMY

Abstract. *The present article is devoted to such a burning problem of today as world water resources, focusing on the global oceans and seas as a vital livelihood resource, together with their essential implications for a further progress and well-being of the humankind.*

The study offers an extensive discussion on the extraordinary potential of the world's oceanic resources which provide enormous opportunities for the economic development of the world. It is also noted that all economic activities related to the seas and oceans fall under one common heading - the 'blue economy', introduced by Gunter Pauli back in 2004. The article points to the important role of the European Union in studying and promoting the 'blue economy' in order to advance development of the world global economy.

World's oceans, seas and water resources carry vital importance as they provide for livelihood and food for billions of people. The energy of water flows has been used by the mankind since ancient times. In ancient Greece, as far back as in the 1st century BC, Greeks used a water wheel to grind wheat.

The world ocean covers 363 million square kilometers, approximately amounting to 72% of the Earth's surface. While oceans contain 97% of the Earth's water supply, fresh water resource makes only 3% of the world's water supply (of which 2.5% is ice in the Arctic and Antarctic). As a result, more than one billion people do not have a direct access to water. The UN predicts that 2030 global demand for fresh water could increase by 40%.

World ocean is an important sector of economic development, as they are not only a source of water resources (the ocean floor is covered with a variety of plants and is full of numerous living organisms contain unique minerals and can be used for food), but also thousands of kilometers of cables and other communication infrastructure are laid through the seas and oceans. 95% of the world's telecommunications systems use submarine cables. In addition, more than 30% of the world's oil and gas production occurs offshore.

Also, the ocean has enormous potential for renewable energy: wave energy, tidal energy, offshore wind energy, offshore solar energy, sea currents, marine bioenergy, which makes it possible to generate thermal energy. The most popular of these are offshore energy sources, such as wind farms, floating solar power plants, etc.

In addition, there are many other reasons why the world ocean is a potentially profitable and very important segment of the world economy. Among them are:

- Sea plants in the world ocean absorb 30% of the planet's CO₂;
- Oceans and seas provide 10-12% of Earth's food;
- Global oceans and seas present the largest protein resource for health and wellbeing of more than three billion people living in coastal areas.
- The value of all resources of the world ocean is about 15.24 trillion US dollars;
- 90% of goods are transported by water;
- The world's oceans absorb 99% of excess heat and 23% of carbon dioxide released as a result of human activity.
- Life and work of more than 3 billion people. (almost half of our planet's population) depends on the biological diversity of marine and coastal zones.
- The market value associated with marine resources and industry is estimated at 5% of global GDP.
- Marine fisheries provide employment to more than 200 million people, etc.

Presently, it has been estimated that the value of the world's oceans and seas resources makes the global ocean the seventh largest economy in the world, generating at least 2.5 trillion US dollars annually.

All economic activities related to oceans, seas and coastal areas, covering a wide range of interrelated and developing sectors, have been defined by the European Commission as the blue economy.

Given the enormous importance of the marine, or 'blue' economy, the World Wildlife Fund has introduced a new economic term - "Gross Marine Product" (GMP) which, according to the World Bank and the United Nations Environment Programme (UNEP), refers not only to the economic dimensions, but also environmental and social aspects. It helps determine the state of the marine economy in a particular country and is a kind of equivalent to gross domestic product, covering direct profits from the marine industry and the related activities.

80% of the world's population live in coastal areas, and the growing concentration of population and production here is one of the important features of the economic and industrial processes of the modern world.

The World Bank considers the blue economy as "the sustainable use of ocean resources to achieve economic growth, improve lives and jobs, while maintaining healthy ocean ecosystems."

Modern approaches to the use of the world's ocean resources are based on the concept of the blue economy, which is considered as an analogue of the green economy, but at sea. The blue economy includes the following sectors: marine tourism, maritime transportation, fisheries, and aquaculture.

Term 'blue economy' was first introduced in 2004 by the Belgian entrepreneur and economist Gunter Pauli in his book "Blue Economy 3.0". In the paper, he calls for new economic initiatives to change the currently used methods of addressing water and water-related problems. In 2009, he presented a report to the Club of Rome entitled "The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs". Inspired by the idea - proven throughout the whole history of evolution - that nature itself can cure any problem it has experienced, Pauli set forth a package of bold solutions to global problems.

Gunther Pauli introduced a concept of "circular economy", where the linear movement of production is replaced by a circular one. If the economy works according to this principle, then all the resources that are not needed in one process will be utilized by another process. This concept is based on the fact that there is practically no waste in nature and any by-product may become a resource for another product.

According to Pauli, the "blue economy" will mainly work in developing countries, where more than 200 implemented projects have created up to 3 million jobs in about 5-6 years. The report sparked enthusiasm among club members, and Pauli's ideas were later used as the basis for his book "Blue Economy", which was published in 2010. It became very popular and was translated into more than 40 languages.

In the same year, term 'blue economy' was first officially introduced by the US Senate Committee on Commerce, Science and Transportation, which recognized the crucial role of the marine and coastal economies in overall economic development. At the same time, the International Symposium on the Blue Economy Initiative, proposed a concept of sustainable use of the ocean where 'blue economy' was outlined as a principle environmental respect and an opportunity to assess how business models and new technologies can respond to economic challenges. Since 2009, term 'blue economy' has been given official status.

Today, 'blue economy' features as an innovative approach to business management, which takes into account the harmonious combination of nature and business activities and is based on three main principles:

- Any resource can be replaced by another resource;
- Nature does not create waste, and therefore neither business nor people should create waste;
- Any waste from production and consumption is a source of production of other products.

Although the concept of the 'blue economy' in Europe is relatively new and has been officially used on the European continent since the 2012 UN Conference on Sustainable Development in Rio de Janeiro, the study of the maritime economy itself as a major direction began relatively early. From this viewpoint, it seems worthwhile to mention the Euro-Argo Program

This is an international program that uses a special instrument, robotic floats, that take measurements of water properties as they move with ocean currents. This program began in 1999 as a pilot project. Thanks to the international cooperation of more than 25 countries, the first observation network in the history of oceanography was built in 2001. In 2008, twelve European countries got together to implement the "Euro-Argo" project and achieve a common goal of studying the properties of oceanic water; in 2014, an international organization was founded, also called "Euro-Argo", which continuously conducts observations over such factors as the temperature of the water in the world's oceans and seas, salinity, sea level changes, and the rate of ice melting; it collects 12 thousand profile data.

In 2007, the European Union presented a comprehensive maritime policy program, which aimed to organize centralized management of maritime activities. In addition, one of the most comprehensive sources of data on the European continent in the field of the blue economy is the

EU's Copernicus programme, operational since 2008. Furthermore, starting from 2012, the EU has been promoting the concept of the blue economy, which is seen as a system for managing maritime activities. This concept is also used outside the EU.

World's coastal populations make a significant contribution to the global economy, which was estimated at 1.5 trillion USD in 2022 and is expected to exceed 3 trillion USD by 2030.

In 2024, the European Union spent €3.5 billion on a range of projects aiming at protecting the oceans and promoting sustainable development.

To date, the European Union has developed a number of key documents that directly or indirectly determine the development of the maritime sector. First of all, these are:

- Water Framework Directive (2000), which aims to ensure the good status of surface and groundwater of the European Union by 2027;
- Bathing Water Directive (2006) - refers to natural and artificial reservoirs of water suitable for bathing (lakes, artificial seas, ponds) and defines the rules for monitoring and classifying the quality of this water;
- Marine Strategy Framework Directive (2008), which is one of the most important documents in the field of marine environmental policy of the European Union (today it is in the process of updating and correction);
- A package of documents defining the development of a unified fisheries policy (its provisions were reformed in 2013);
- Directive on establishing a framework for maritime spatial planning (2014) (up to 40 countries are currently involved in maritime spatial planning);
- Directive on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment (2019) (another point of tension is plastic waste, which inevitably ends up in the world's oceans: 8-10 million tons annually, that is 80% of sea pollution);
- Circular Economy Action Plan (2020);
- Communication on a new approach for a sustainable blue economy in the EU (2021), etc.

Furthermore, the European Union actively promotes various thematic formats of international cooperation, which contributes to a growing cooperation not only among EU member states, but also with other states and international organizations that are related to the regulation of the maritime sector in one way or another. Particular attention is given to such sectors that create jobs and hold a potential for a high rate of innovation. These are aquaculture, blue energy, blue biotechnologies, blue tourism, etc. 'Blue tourism' is the largest market sector of the global economy and accounts for 5% of the world's gross domestic product. It shows a high employment rate and is characterized by a positive growth in added value. A complete source of data on aquaculture is the European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products (EUMOFA), which was created on the initiative of the European Commission. Its database includes quantitative indicators of as many as 108 main commercial species and 12 commodity groups by country and year.

Based on all of the above, efforts to save the world's oceans and seas have gained enormous importance in recent years, and the impact of such efforts increases in parallel with the growth of global integration.

The currently acting UN Global Compact for the advancement of Sustainable Development Goals has provided a framework for the building of a coalition to protect the world's oceans, which started back in 2019.

Thus, promoting 'blue economy' and turning it into as an active economic policy is an essential endeavor to be pursued by the whole world. Currently, discussions, workshops and development of action plans (economic steps, environmental measures, innovative approaches, legislative support) are actively underway in order to finalize the concept of an inclusive, circular 'blue economy' promoting sustainable development, both in the world and the EU member states, in particular. The major resource upon which the 'blue economy' is fully dependent are oceans, seas and water bodies, in general. That is why it is crucially important to extend special care to water resources through regular monitoring of their condition which requires setting up of a special

mechanism. This latter will serve as a credible basis for the development of a sustainable economic policy, being the *sine qua non* for the progress of the world economy.

References

1. <https://trends.rbc.ru/trends/green/62baf21c9a7947a53581abaa>
2. <https://www.kp.ru/daily/27422/4622901/>
3. <https://oceanfdn.org> › ... The Ocean Foundation
4. <https://option.news/ka/was-ist-blue-economy/> What is a blue economy? September 17, 2021
5. <https://oceanfdn.org/ka/blue-economy/> Sustainable blue economy

Sui Xinxin

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

Research supervisor: **Brychko A.**

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

ANALYSIS OF THE REASONS FOR THE PROBLEMS IN THE PERSONNEL RECRUITMENT MANAGEMENT SYSTEM OF CHINA RONGCHUANG COMPANY

This chapter analyzes the reasons for the employee recruitment management system of Z Real Estate Company. By analyzing survey questionnaires, we gather basic data and understand the overall situation. We then analyze the data to identify the causes of unclear recruitment standards and goals, inadequate standardization in recruitment management processes, lack of effectiveness in recruitment evaluations, and the absence of effective reference to competency qualities.

Lack of planning in recruitment

Table 1. Comparison between leading companies and Company Z

Compare dimensions	Leading company	Z company
Human resource planning time	long	short
Personnel quality level	tall	low
size of organization	big	small
Management standardization	stubborn	difference
organizational goal	clear and definite	indeterminacy

Data source: Baidu Encyclopedia analysis and collation

Unscientific human resource planning, lacking foresight and practicality, as shown in Table 1-1 comparing leading companies with Company Z, indicates that when reporting sales personnel demand plans, Company Z's departments only consider the current vacancies in sales positions, rarely taking into account the importance of talent to the company's strategic goals. They fail to integrate long-term strategic planning, organizational objectives, and the company environment into a rational human resource plan. As a result, they may solve short-term problems but fail to improve work efficiency. During the recruitment process, the sales department is not involved; only the HR department conducts the hiring, while the sales department often has the best understanding of job requirements.

The HR department can only recruit based on job specifications and responsibilities, unable to accurately assess whether candidates truly match the positions.

Lack of scientific job analysis for sales positions

The job analysis is unscientific, and the job descriptions for sales positions are incomplete. The HR department of Company Z does not take the analysis of sales positions seriously and has little understanding of job analysis and job descriptions. During the recruitment process, Company Z fails to analyze the demand for sales positions, believing that job analysis is not very necessary. Moreover, the HR department has a mistaken belief that since they have recruited sales personnel many times, they already fully understand the position, making further job analysis a waste of time. The job description for sales positions at Company Z is extremely simple, consisting mainly of basic job information and an overview of the work, followed by qualification requirements and conditions. There are no clear recruitment standards for different levels of positions, such as Sales Specialist or Sales Manager; the HR department only considers those who meet the criteria. They fail to consider the internal and external circumstances of the job, nor do they explain the skills and abilities required for the sales position. This results in employees being unfamiliar with the job content, responsibilities, and working relationships upon joining, leading to poor job adaptability, low job fit, and low work efficiency.

There is no in-depth analysis of the recruitment needs of sales positions

Company Z failed to conduct a thorough analysis of the sales position requirements during recruitment. In the company, two departments with similar sales responsibilities were recruiting for the same role. When the HR department received a job opening, they simply relied on past experience, assuming that their previous experience could meet the needs of the sales department without considering the actual requirements. The differences in team styles might lead to varying demands; for example, one sales team may prefer someone reliable and capable, while another may favor someone meticulous and responsible. As a result, the HR department would encounter two different scenarios when recruiting sales personnel. Company Z's HR department did not take this aspect into account and only followed the job requirements blindly.

The recruitment process is random

The recruitment management process generally involves human resources planning, job descriptions, recruitment plans, preparation for recruitment, selection, hiring, and evaluation. However, Company Z's recruitment management process is incomplete. The recruitment process at Company Z includes departmental reporting – planning – preparation – initial interview – second interview – hiring – probationary period. When the employing department reports a vacant position, it only conducts recruitment, interviews, and then hires employees. There is no human resources planning or job description formulation, no dedicated recruitment team established, no recruitment channels identified, and no analysis of these channels. Different recruitment channels are not matched according to the specific positions required, making the recruitment process less targeted. After hiring, only probationary evaluations are conducted on employees, and the HR department does not assess its own recruitment process.

Lack of time management throughout the recruitment process. When the hiring department reports vacant positions, the HR department fails to plan the timeline, such as how long the recruitment period should be, when the recruitment work should proceed, and when new employees should start their roles.

They merely complete tasks without controlling the time. This results in the hiring department urgently needing new hires to start work, while the HR department fails to recruit effectively, delaying the selection of suitable candidates and disrupting the hiring department's schedule, as well as the company's operations.

A qualified resume is crucial for job seekers, and the same qualified resume lays the foundation for successful recruitment. During the hiring process, Company Z collects numerous resumes, both paper and electronic, but lacks a scientific method and technique for screening them. The only person responsible for this task is the HR department's recruitment staff. In the screening

process, recruiters rely solely on subjective judgment, completing the task according to their own preferences.

Company Z uses an unstructured interview during the hiring process. At the beginning of the interview, candidates are asked to introduce themselves, covering basic information, work experience, and job skills. The interviewer then follows up with a series of questions based on the candidate's responses.

All arrangements are made by the interviewer, who evaluates the candidate based on their answers, combined with their own experience and job requirements. This method is simple and easy to implement, with minimal demands on the candidates. It mainly focuses on expressing specific ideas and thoughts, creating a relaxed atmosphere where responses are genuine. However, this approach lacks structure and subjectivity, lacking a unified standard for evaluation. It fails to comprehensively reflect the candidate's capabilities, and what one interviewer deems suitable may not align with the job requirements, leading to a series of related issues.

The recruitment evaluation process is not implemented

Communication between departments at Company Z is poor, with minimal interaction when there are no work requirements. Departments that need personnel do not follow up on recruitment after reporting vacant positions to the HR department; they merely wait for the recruited candidates to be delivered to their departments and do not provide feedback on the hiring situation to the HR department. On the other hand, the HR department is solely responsible for recruitment and does not monitor the subsequent development of hired employees once they are assigned to departments. They focus only on completing recruitment tasks and do not evaluate the skills or efficiency of the candidates. Both the hiring departments and the HR department operate as independent entities, leading to a failure in conducting effective recruitment assessments.

In the process of recruitment evaluation, we often focus on employee performance. This is because it can only be discovered through continuous daily observation and accumulation, rather than easily calculable factors like time and cost. Company Z evaluates for the sake of evaluation, without aiming to identify shortcomings in the recruitment process or issues with employees and their causes. For example, when an employee leaves, should the reason be attributed to the company or the employee themselves? This is worth assessing and observing by the HR department. Additionally, the company does not conduct different analyses for different employees, failing to link employee performance with competency characteristics. As a result, the evaluation loses its guiding role in improving recruitment practices; it merely identifies problems, but the effectiveness of solving these issues is not ideal.

Ignoring reference competency

The principle of recruitment is to prioritize quality over quantity, ensuring that the required number of candidates meets the quality standards. However, Z Real Estate Company has inverted this relationship in its hiring process. Instead of considering both quality and quantity comprehensively, they focus solely on the number of hires, merely meeting the numerical requirements set by the departments without evaluating the quality of the candidates or whether they truly meet the job requirements or can provide value to the company. Moreover, survey results show that Z Company does not regularly assess the quality of its recruitment efforts. They generally believe that as long as the number of hires meets the department's requirements, the recruitment task is considered complete. This mindset significantly impacts the overall quality of their recruitment.

Company Z primarily evaluates candidates based on their educational background, work experience, and professional skills.

It seems that having a high level of education and specialized skills makes one an excellent candidate, which is incorrect. Insisting solely on high academic qualifications and required skills without assessing other qualities of the applicant, focusing only on external abilities, fails to comprehensively evaluate the deeper potential of the candidate and does not predict future performance for the company.

References

1. Rudolph P., T. Muteswa. The Role of Recruitment Management on Improving Organizational Performance in Organizations: Literature Review [J]. *European Journal of Business and Management*, 2016.
2. Manuel Bellanger, Harold Levrel. A cost-effectiveness analysis of alternative survey methods used for the monitoring of marine recreational fishing in France [J]. *Ocean and Coastal Management*, 2017, 138.
3. Beecher Ashley-Brown. Key points: This is how companies can recruit in 2019 [J]. *Human Resources*, 2019 (05) : 46-50.
4. Chimote N K, Hurla K. A Study Of The Factors Affecting The Success Or Failure Of Recruitment And Selection Program At Real Estate Company [J]. *International Journal Of Management*, 2020, 11 (12) : 939-954.

Tarasiuk A.

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security,
Kherson National Technical University,
Kherson – Khmelnytskyi, Ukraine*

Martynova I.

*Student,
Kherson National Technical University,
Kherson – Khmelnytskyi, Ukraine*

FEATURES OF EXCHANGE RATE REGULATION IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

In modern conditions of globalization and integration of the economic space, the exchange rate is an important indicator of the state of the economy, since it is one of the key economic indicators determining the volume of exports and imports, the level of inflation, investment attractiveness, as well as the level of well-being of the population.

The exchange rate helps to overcome the national limitations of a particular country's currency, transforming its local value into an international one. The exchange rate is used to compare the price structures of countries, their levels of development, economic growth rates, as well as indicators of trade and balances of payments.

Unfortunately, the current state of the economy in Ukraine is quite complex. The country has been experiencing a full-scale invasion for three years, resulting in an unstable situation on the foreign exchange market. The weakening of the national currency affects the development of the state's economy as a whole, causing an increase in the exchange rate and aggravating its condition.

The exchange rate plays an important role for each country, since it is it that determines its competitive position in international trade. That is why the state pursues a balanced policy of regulating the exchange rate, as one of the most important and objective indicators of the economy.

The exchange rate allows producers and buyers of goods and services to compare national prices of goods, works and services with the prices of corresponding goods in other countries. But, more importantly, the exchange rate allows us to assess production costs, labor productivity, trade and payment balances.

As shown by the assessment of exchange rate dynamics from 2019 to 2025 (Table 1), the hryvnia to US dollar exchange rate has experienced significant fluctuations due to both internal and external factors.

Table 1. Currency exchange rate dynamics in Ukraine from 2019 to 2025

Year	UAH / USD	UAH / EUR
2019	25,85	28,95
2020	26,96	30,79
2021	27,29	32,31
2022	32,34	33,98
2023	36,57	39,56
2024	40,15	43,45
2025	42,11	43,57

Source: compiled based on data [3]

In 2019, the hryvnia exchange rate to the US dollar was 25.85 UAH, and to the euro – 28.95 UAH. Starting from 2020, a gradual weakening of the national currency has been observed. In 2020, the dollar exchange rate increased to 26.96 UAH, and the euro – to 30.79. In 2021, this process continued, and the values reached 27.29 UAH per dollar and 32.31 UAH per euro. A particularly sharp increase occurred in 2022, which was caused by economic and political events in the country: the dollar exchange rate rose to 32.34 UAH, and the euro – to 33.98 UAH. In 2023, the growth trend continued: the dollar rose to 36.57 UAH, and the euro – to 39.56 UAH. In 2024, the national currency weakened further, reaching UAH 43.45 per dollar and UAH 45.73 per euro. At the beginning of 2025, there was a further increase in foreign exchange rates, confirming the general trend of hryvnia depreciation.

It should be noted that the hryvnia exchange rate against the dollar and the euro has experienced significant fluctuations before (Fig. 1). For example, in 2014-2015, the national currency also devalued sharply due to the economic crisis and geopolitical risks. However, unlike that period, in 2022-2025, not only internal problems but also external economic challenges became key factors.

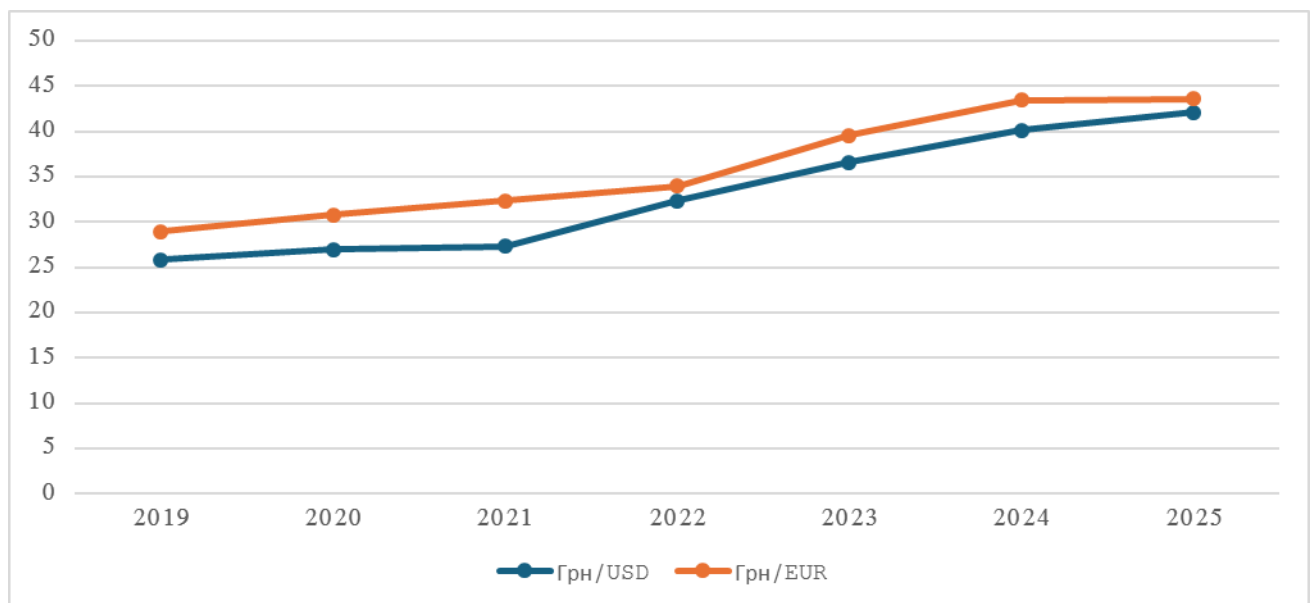


Fig. 1. Dynamics of the hryvnia exchange rate against the US dollar and the euro in 2019-2025

Source: Compiled based on data [3]

The graph shows the fluctuations in the exchange rate, which were caused by various economic and political factors. In particular, there were significant fluctuations in the hryvnia exchange rate in 2020, caused by the COVID-19 pandemic, and in 2021-2022 the exchange rate became more stable. However, after the start of the war in Ukraine, the hryvnia exchange rate changed significantly and the situation on the foreign exchange market reflects the intensification of the economic crisis caused by the war.

The most important factor in the formation of the exchange rate of the national currency is gross domestic product (GDP). GDP growth contributes to an increase in exports, which creates additional demand for the national currency, strengthening its exchange rate. However, the growth of imports at a low level of GDP can weaken the currency due to the growing demand for foreign currencies.

Table 2 presents the dynamics of the main macroeconomic indicators for the period from 2019 to 2023.

Table 2. Dynamics of key macroeconomic indicators for the period from 2019 to 2023

Nominal GDP per year		Consumer spending (%)	Gross accumulation (%)	Export of goods and services (%)	Import of goods and services (%)
2019	3985133	95,2	12,6	41,2	-49,0
2020	4194102	93,5	7,5	39,0	-40,1
2021	5459574	87,3	13,8	40,7	-41,9
2022	5191028	104,2	12,6	35,5	-52,3
2023	6537825	105,8	15,1	28,6	-49,5

Source: Compiled based on data [3]

Higher GDP means an increase in exports, which creates additional demand for the national currency, strengthening its exchange rate. However, the growth of imports at a low level of GDP can weaken the national currency due to the growing demand for foreign currencies. GDP directly affects the dynamics of the exchange rate through the level of economic activity, the balance of exports and imports, inflation and investment attractiveness.

Analysis of GDP dynamics showed annual growth in nominal GDP. The Ukrainian economy continues to operate in conditions of military operations, constant energy problems, and migration of a significant number of the population. Consumer spending is managed to be maintained at a sufficient level. Exports of goods and services and imports continue to decrease.

Another factor that significantly affects the exchange rate is inflation. Since inflation reflects the process of increasing the general level of prices for goods and services in the economy, inflationary processes lead to a decrease in the purchasing power of the national currency.

Table 3 shows the dynamics of the main macroeconomic indicators for the period from 2019 to 2023.

Table 3. Dynamics of key macroeconomic indicators for the period from 2019 to 2023

Year	Inflation rate (%)	Course change USD/UAH (%)	Course change EUR/UAH (%)
2019	104,1	-11,8%	-8,7%
2020	105,0	+4,29%	+6,36%
2021	110,0	+1,22%	+4,94%
2022	126,6	+18,50%	+5,17%
2023	105,1	+13,08%	+16,42%
2024	112,0	+9,79%	+9,83%

Source: Compiled based on data [3]

Table 3 presents the dynamics of the inflation rate and changes in the hryvnia exchange rate against the US dollar and the euro for the period from 2019 to 2024. It should be noted that the inflation rate was unstable. In 2019, it was 104.1%, while in 2022 it reached its peak and amounted to 126.6%. In subsequent years, its decrease was observed, but the inflation rate remains high. Inflationary processes significantly affect not only the exchange rate of the national currency, but also the dynamics of the exchange rate. Thus, in 2022, a significant increase in inflation (+18.50%) was accompanied by a significant devaluation of the hryvnia against the dollar. In 2023 and 2024, the upward trend in the exchange rate continued.

The study made it possible to establish that the exchange rate is a key economic indicator that affects the stability of the economy, investments and international trade. Analysis of the dynamics of the hryvnia exchange rate in 2019-2025 showed its significant fluctuations, caused by internal and external factors. The main reasons for the changes are GDP, inflation, trade balance, political instability and external economic challenges. Therefore, the exchange rate remains an important indicator of economic development, and requires effective regulation to ensure the stability of the financial system.

References

1. Bakumenko T. V. Valiutnyi kurs i fundamentalni faktory yoho formuvannia. URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/54716/5/Bakumenko_Valiutnyi_kurs.pdf;jsessionid=4E9B46F94CC2B98F25A406ED8C518CA9
2. Malashchuk D. V. Analiz faktoriv formuvannia valiutnoho kursu. S. 83-86. URL:http://zt.knute.edu.ua/files/2012/6/uazt_2012_6_16.pdf
3. Statystychnyi zvit Ministerstva Statystyky Ukrainy. URL: <https://minfin.com.ua/>
4. Khoma I. B., Onyshchak L. O. Osnovni problemy ta tendentsii valiutnoho rynku Ukrainy v umovakh nestabilnosti valiutnoho kursu. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/167/160>

Верстяк О.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу

і міжнародної логістики,

Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ,

м. Чернівці, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ

Європа є одним із провідних центрів розвитку логістики у світі. Країни ЄС мають високо розвинену інфраструктуру, цифрові рішення та нормативно-правову базу, що сприяє ефективному функціонуванню логістичних систем. ЄС розглядає логістику як стратегічну складову економіки та зовнішньоторговельної діяльності.

Країни ЄС досягли значного прогресу в координації своїх транспортно-логістичних стратегій, зокрема шляхом створення «єврологістики», яка вважається наріжним каменем інфраструктури і важливим елементом процесу європейської інтеграції. Розширення єдиного європейського простору передбачає «єврологістику» як невід'ємну частину для створення єдиної європейської транспортно-логістичної системи. Україна може посісти важливе місце в «єврологістиці», оскільки має вигідне географічне розташування та найбільшу кількість транзитних пунктів, в порівнянні з усіма країнами ЄС, її територією проходять чотири Пан'європейські та чотири транс'європейські транспортні коридори [1].

Розвиток зовнішньої торгівлі європейських країн тісно пов'язаний з еволюцією логістичних підходів та технологій. Вирішення проблем інфраструктури, процедур та стандартів перевезень стало одним із ключових напрямів політики ЄС.

Європейський Союз (ЄС) є одним з лідерів у впровадженні сучасних логістичних технологій, що сприяють ефективному функціонуванню зовнішньої торгівлі. Основними факторами успіху є:

- високий рівень транспортної та інформаційної інфраструктури;
- інтеграція ринків країн-членів;
- загальноєвропейські ініціативи щодо «зелених» і цифрових логістичних рішень.

До прикладу, Німеччина є лідером з інтегрованої транспортної інфраструктури, що дає їй змогу мати надійну логістичну інфраструктуру та стимулювати експорт промислової продукції та мінімізувати затримки і паперові процедури. Німеччина має розвинену інфраструктуру з ключовими морськими портами, такими як Гамбург, Бремергафен і Вільгельмсгафен. Обширна залізнична система підтримує ефективні вантажні перевезення по всій Європі. Німеччина є найбільшим логістичним ринком Європи з обсягом близько 320 млрд євро. У країні діє приблизно 60 000 логістичних компаній, від глобальних гравців до малих та середніх підприємств [2].

Європейські країни використовують логістичні технології як інструмент посилення конкурентоспроможності на глобальному ринку:

- спрощення процедур митного оформлення завдяки цифровим рішенням;
- забезпечення прозорості ланцюгів постачання;
- підвищення швидкості доставки експортно-імпортних вантажів;
- оптимізація витрат на міжнародні перевезення.

Євросоюз застосовує комплексний підхід до логістики, що охоплює зелені технології, інтеграцію транспортних систем та запровадження передових практик спільного використання інфраструктури (порти, логістичні хаби, індустріальні парки).

Завдяки єдиному ринку ЄС створив ефект синергії у постачаннях та торгівлі. Зняття тарифних та нетарифних бар'єрів, уніфікація стандартів та процедур створили сприятливі умови для інтеграції цих процесів з логістикою.

Крім того, ЄС активно впроваджує політику екологічної сталості у сфері логістики, зосереджуючись на розвитку мультимодального транспорту, зменшенні викидів CO₂ та підвищенні енергоефективності перевезень. Ці заходи не лише сприяють збереженню довкілля, а й відповідають глобальним вимогам сталого розвитку.

Таким чином європейський досвід демонструє, що інноваційні логістичні технології у поєднанні з інтегрованою інфраструктурною політикою та екологічною відповідальністю здатні значно підвищити ефективність зовнішньої торгівлі. Цей досвід може бути корисним для інших країн, що прагнуть модернізувати свої логістичні системи. Європейський досвід демонструє високу ефективність поєднання інноваційних технологій, сталого підходу та інтегрованої логістичної політики для підвищення конкурентоспроможності зовнішньої торгівлі. Досвід ЄС може слугувати зразком для країн, що прагнуть інтегруватися у світову економіку через модернізацію своїх логістичних систем і торгівельної інфраструктури. ЄС показує приклад гармонізації регіональних і національних ініціатив у сфері логістики в межах єдиного економічного простору.

Список літератури

1. Євроінтеграційні напрями побудови транспортно-логістичної системи України. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/070aaa1a3dddd01c87014c1ec2fb41f7.pdf> (дата звернення 13.04.2025).
2. Головні країни-донори та споживачі грошей ЄС: хто найбільше отримує і витрачає. URL: <https://glavcom.ua/world/world-economy/holovni-krajini-donori-ta-spozhivachi-hroshej-jes-khto-najbilshe-otrimuje-i-vitrachaje-1015299.html> (дата звернення 13.04.2025)

Лисенко О.А.

к. ф.-м. н., доцент,

доцент кафедри економіки праці та менеджменту,

Національний університет харчових технологій,

м. Київ, Україна

АСПЕКТИ РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС

В сучасних реаліях зовнішньоекономічна діяльність є однією із основних складових економіки України, що дозволяє країні виживати в умовах війни, впливати на сталий розвиток соціально-економічного становища країни в цілому. Глобальні події, що відбулися за останні декілька років на світовому ринку викликали численні наукові дослідження їх впливу на зовнішньоекономічну діяльність України.

Так, автори роботи визначають [1, с. 117], що зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у світовій економіці, країни отримують доступ до іноземних ринків, залучаючи іноземні інвестиції та сприяючи технологічному обміну та розвитку. Проте така діяльність також стикається з викликами, такими як торгові війни, протекціонізм та фінансові кризи, які можуть негативно впливати на світову торгівлю та економіку в цілому.

Науковці Кононенко Л. та ні. [4, с. 79] зауважують, що процеси глобалізації та цифровізації обумовлюють кардинальні зміни світової економіки і як результат, впливають на міжнародну торгівлю, змінюючи таким чином іноді саму структуру зовнішньоекономічних відносин.

Як зазначено в роботі [5, с. 31-33] для розробки ефективних стратегій управління в контексті глобальної економіки необхідно проводити постійний моніторинг і дослідження глобальних змін в зовнішньої торгівлі, що впливають на торговельну політику світу в цілому, так України зокрема.

Отже, спостереження за тенденціями, що складаються в зовнішньоторговельній діяльності України під впливом світових глобальних загроз та обставин, що склалися на ринку, є актуальним і вимагає, зокрема, використання економіко-математичних методів кореляційно-регресійного аналізу часових рядів за допомогою сучасних економетричних інструментів, розроблених у пропозованих на ринку ІТ програмних застосунках.

Так, на основі статистичних даних за 2021-2024 рр. [2, 3] можна провести аналіз тенденцій розвитку товарної зовнішньоекономічної діяльності України, дослідити характеристики побудованих часових рядів та спробувати спрогнозувати подальші перспективи на основі побудованих регресійних рівнянь.

На рис. 1 наведені дані зовнішньоторговельних товарних операцій, які проводилися Україною на світовому ринку щомісяця у 2021-2024 рр. у млн. дол. США.

Проведені дослідження показали, що як для обсягів експорту так і імпорту товарів спостерігалася позитивна тенденція до початку російського вторгнення у лютому 2022 р. Причому обсяги імпорту товарів, хоча і були більші проте значно не відрізнялись від обсягів експорту товарів за виключенням останніх двох місяців 2021 р.

З початку російського вторгнення падіння обсягів імпорту товарів виявилось більш значним порівняно із обсягами експорту товарів, так в березні 2022 р. обсяги імпорту товарів впали майже в чотири рази порівняно із груднем 2021 р., в свою чергу обсяги експорту товарів знизилися лише в три рази.

Необхідно зауважити, що темпи відновлювання обсягів імпорту товарів в Україні за два місяці після свого найбільшого падіння показали зростання у майже 2,5 рази і в подальшому демонструють стійку тенденцію до зростання. Обсяги експорту товарів також мають тенденцію до зростання проте значно відстають від обсягів імпорту товарів за

досліджуваний період, показуючи за останні 2,5 роки значне від'ємне сальдо зовнішньоторговельного балансу країни.

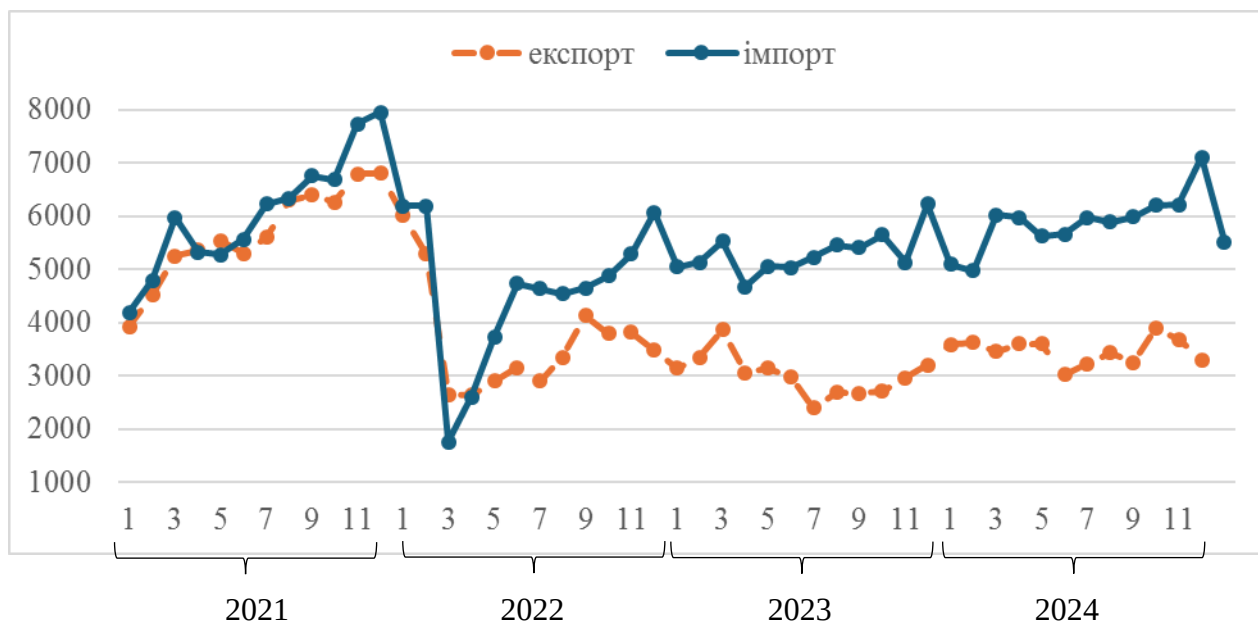


Рис. 1. Щомісячні обсяги експорту (імпорту) товарів у 2021-2024 рр., млн. дол. США
Побудовано автором на основі [2, 3]

Подальші дослідження показали, що для представлених даних достатньо складно провести кореляційно-регресійний аналіз з метою кількісного прогнозування подальшого розвитку зовнішньоторговельних операцій в Україні.

Побудова рівнянь регресії на основі наявних даних показали незначний коефіцієнт детермінації, що свідчить про нестабільний (нестационарний) та хаотичний характер розвитку зовнішньоекономічної торгівельної діяльності країни, яка знаходиться у вкрай несприятливих умовах виживання.

Проте необхідно зауважити, що з метою отримання більш адекватної та точної інформації про розвиток та перспективи досліджуваного процесу рекомендується використання економіко-математичних методів, які перетворюють нестационарні ряди в стаціонарні. В результаті це дозволить отримати додаткові можливості для проведення прогнозного дослідження розвитку зовнішньоторговельної діяльності України і виявити характер змін в зовнішньоторговельному сальдо країни.

Список літератури

1. Балахонова О. В., Дунда Ю. О. Генезис зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 2 (30). С. 116-121. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-16>
2. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році. Держстат. Публікації : веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi> (дата звернення: 24.03.2025)
3. Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік (експрес-випуск). Держстат. Публікації : веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk> (дата звернення: 24.03.2025)
4. Кононенко Л., Назарова Г., Васильєв М. Міжнародна торгівля України: проблеми та перспективи. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. №2(27-02). С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-034>

5. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки.* 2024. № 2. С. 30-52. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02)

Ляшевська В.І.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту

та підприємництва,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Шуба Т.П.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри маркетингу, менеджменту

та підприємництва,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Горбаньова Д.Ю.

студентка кафедри маркетингу, менеджменту

та підприємництва,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному глобалізованому світі ефективна міжкультурна комунікація є ключовим чинником успішної діяльності компаній на міжнародному ринку. Різноманіття культурних норм, цінностей та комунікативних стилів вимагає від бізнес-структур глибокого розуміння культурних особливостей партнерів для забезпечення продуктивної взаємодії.

Міжкультурна комунікація охоплює процеси обміну інформацією між представниками різних культур, враховуючи мовні, невербальні та поведінкові аспекти. Теоретичні моделі, такі як концепція висококонтекстних та низькоконтекстних культур Е. Холла, допомагають розуміти, як культурні відмінності впливають на сприйняття та передачу інформації.

Комунікація лежить в основі більшості міжнародних бізнес-операцій. Організації створюються, управляються, керуються і ліквідуються за допомогою комунікації, яка відіграє важливу роль в обміні знаннями, розвитку і підтримці відносин, обговоренні угод, створенні і збереженні партнерських відносин.

Успішна комунікація все частіше визнається вирішальним фактором у діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) на міжособистісному, груповому та організаційному рівнях.

Зростаючі рівні та види інтернаціоналізації бізнесу, глобальна мобільність, глобальні (віртуальні) команди та нові глобальні комунікаційні технології – все це вимагає підвищеної уваги та розуміння комунікаційних процесів та їхніх наслідків для організацій [1].

Міжкультурна комунікація передбачає обмін інформацією між різними культурами та соціальними групами, включаючи людей з різним релігійним, соціальним, етнічним та освітнім походженням. Вона спрямована на розуміння відмінностей у тому, як люди з різних культур діють, спілкуються та сприймають навколишній світ.

У багатьох культурах існують різні норми щодо етикету на робочому місці, графіку роботи, соціальних структур і стилів професійного спілкування. Все це може спричинити відмінності в тому, як члени міжнародних команд взаємодіють і спілкуються один з одним,

як вони інтерпретують спільні повідомлення і як вони очікують, що з ними спілкуватимуться.

Прикладами можуть бути прості культурні відмінності щодо фізичного контакту, наприклад, рукостискання, зорового контакту чи інших форм мови тіла. Люди з різних культур також можуть бути більш чи менш схильні ділитися особистою інформацією з колегами.

Поняття здорового балансу між роботою та особистим життям може сильно відрізнятися в різних країнах світу. Неформальний стиль спілкування, прийнятний в одній культурі, може сприйматися як грубий або недоречний в іншій.

Це лише кілька прикладів того, як сильно можуть відрізнятися культурні норми спілкування. Ігнорування цих відмінностей і нав'язування набору комунікативних норм однієї культури культурно різноманітній міжнародній команді працівників може призвести до катастрофічних наслідків [2].

На прагматичному рівні міжкультурні непорозуміння в базових комунікаціях щодо очікувань, термінів і цілей можуть призвести до неефективності, зниження продуктивності тощо. Крім того, соціальні та міжособистісні непорозуміння можуть призвести до конфліктів і перешкоджати командному духу, співпраці та інноваціям, які є рушійною силою високоефективних команд.

Культурні відмінності можуть призводити до непорозуміння у діловому спілкуванні. Наприклад, у висококонтекстних культурах (Японія, Арабські країни) велике значення надається невербальним сигналам та контексту, тоді як у низькоконтекстних культурах (Німеччина, США) акцент робиться на чіткість та прямоту висловлювань. Нерозуміння цих відмінностей може ускладнити переговори та співпрацю.

Крос-культурна компетентність включає знання про інші культури, здатність адаптуватися до нових культурних середовищ та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Розвиток цієї компетентності є необхідним для менеджерів та працівників, які працюють у міжнародному бізнесі.

Герт Хофстеде є одним із провідних дослідників у сфері національних культур і міжкультурної взаємодії. У ході своїх емпіричних досліджень він виокремив п'ять ключових вимірів, які дозволяють порівнювати культурні відмінності між країнами. До них належать: дистанція влади (PDI), індивідуалізм (IDV), маскулінність (MAS), уникнення невизначеності (UAI) та довгострокова/короткострокова орієнтація (LTO).

Хофстеде також здійснив статистичне зіставлення культурних індексів із макроекономічними показниками країн. Зокрема, він виявив кореляцію між рівнем індивідуалізму (IDV) та обсягом валового національного продукту на душу населення, що свідчить про взаємозв'язок між культурними установками та економічним розвитком держав.

Культурні виміри, запропоновані Г. Хофстеде, по-різному впливають на міжнародну практику менеджменту. Наприклад, високий рівень маскулінності корелює з орієнтацією на досягнення результату, тоді як культури з фемінінними характеристиками тяжіють до орієнтації на людину та соціальну гармонію [3].

Країни з низьким показником уникнення невизначеності, як правило, демонструють більшу схильність до ризику та відкритість до організаційних змін. Індивідуалістичний підхід у трудовій залученості передбачає пріоритетність завдань і матеріального винагородження, тоді як у колективістських культурах міжособистісні відносини мають вищу цінність і часто переважають над виконанням завдань. Ступінь дистанції влади також відіграє важливу роль: при її низькому рівні підкреслюється рівність між керівниками та підлеглими, а при високому – ієрархічна нерівність сприймається як норма та навіть як бажаний порядок.

Успішна міжкультурна комунікація базується на глибокому розумінні процесу обміну інформацією. Хоча базова модель комунікації (відправник – повідомлення – одержувач –

зворотний зв'язок) є загальновідомою, взаємодія між представниками різних культур ускладнюється розбіжностями в цінностях, сприйнятті та інтерпретації повідомлень.

Незважаючи на те, що ефективність міжнародної комунікації безпосередньо впливає на загальні результати компанії, її вплив складно виразити в кількісних показниках. Успішне управління культурним різноманіттям у межах підприємства часто залишається поза межами формалізованої корпоративної оцінки, хоча воно відіграє критичну роль у досягненні стійкої конкурентної переваги.

Практичні рекомендації для покращення міжкультурної комунікації

1. **Навчання персоналу:** Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації для підвищення обізнаності про культурні відмінності.

2. **Адаптація комунікативних стратегій:** Врахування культурних особливостей партнерів при розробці стратегій спілкування.

3. **Використання посередників:** Залучення культурних посередників або консультантів для полегшення взаєморозуміння.

4. **Зворотний зв'язок:** Створення механізмів для отримання та аналізу зворотного зв'язку від міжнародних партнерів.

5. **Гнучкість та відкритість:** Заохочення відкритості до нових ідей та гнучкості у підходах до вирішення проблем.

Успішна міжнародна бізнес-комунікація залежить від здатності компаній розуміти та адаптуватися до культурних відмінностей. Розвиток крос-культурної компетентності та впровадження відповідних стратегій комунікації сприяють ефективному співробітництву та досягненню спільних цілей на глобальному ринку.

Список літератури

1. Ткаченко В. Ю. (2022). Культурні бар'єри в міжнародних бізнес-комунікаціях та шляхи їх подолання. *Економіка та управління підприємствами*, 28 (3), 134-141.
2. Подра О. П., Лиса Д. С. (2023). Особливості врегулювання крос-культурних конфліктів в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, (5), 94-103.
3. Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Огородник О.І.

студент факультету менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

Грінько І.М.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНІ БАР'ЄРИ МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Значенням ІТ сектору все більше зростає, оскільки він стає одним з ключових драйверів економічного розвитку України, забезпечуючи суттєвий внесок у формування ВВП країни та стабільно нарощує обсяги експорту послуг. Так, за даними Асоціації «ІТ

Ukraine», у 2024 році частка ІТ у ВВП становила 5%, а експорт перевищив 6,6 млрд дол. США, становлячи близько 37% загального експорту послуг [1, с. 7-8]. В умовах трансформації глобальної економіки у напрямі цифровізації, підвищення попиту на високотехнологічні продукти та ІТ-рішення створюються унікальні можливості для поглиблення інтеграції українських ІТ-компаній у світові виробничі та сервісні ланцюги. Водночас, попри визнаний потенціал вітчизняної ІТ-галузі, її масштабування на зовнішніх ринках гальмується низкою системних економічних бар'єрів. Отже, стає актуальним комплексне осмислення економічних чинників, які перешкоджають масштабуванню експорту та розширенню присутності України на міжнародному цифровому ринку.

У науковій літературі масштабування експорту, особливо у сфері послуг, трактується як процес нарощування обсягів експорту внаслідок виходу на нові ринки, поглиблення присутності на наявних, а також розширення спектра пропонованих послуг [2]. На відміну від торгівлі матеріальними товарами, експорт послуг, зокрема ІТ-послуг, характеризується значно вищою чутливістю до трансакційних бар'єрів, а також більшою залежністю від нематеріальних активів і людського капіталу. Також, варто враховувати специфіку нематеріальних продуктів, що не підлягають фізичному переміщенню через кордони, а отже, не потребують традиційної митної логістики, проте стикаються з бар'єрами іншого походження. У таких обставинах стає актуальною концепція класифікації бар'єрів масштабування експорту на внутрішні та зовнішні. Цей підхід детально представлений в наукових працях П. Кругмана, А. Діксита та Д. Стігліца [3], які розглядають бар'єри у двох площинах: ті, що формуються всередині країни походження послуги, і ті, що виникають у зовнішньому середовищі.

До внутрішніх бар'єрів масштабування зазвичай зараховують такі фактори, як: обмеженість ресурсів, нестабільність економічної та регуляторної політики в країні, високий рівень фіскального навантаження, обмежений доступ до фінансування, слабкість інституційної підтримки експортерів, тощо.

Зовнішні бар'єри охоплюють цілу низку чинників, пов'язаних із політичними, правовими та економічними умовами країн-імпортерів. Серед них: наявність дискримінаційних регуляторних обмежень, вимоги щодо локалізації даних, а також конкурентний тиск з боку інших експортерів ІТ-послуг [2-3]. У випадку України у внутрішніх бар'єрах значну роль відіграє не тільки економічна нестабільність, а також фрагментарність державної політики щодо підтримки саме експорту ІТ-послуг, яка не супроводжується системними інструментами стимулювання галузі на зовнішніх ринках.

Не менш значущим внутрішнім бар'єром є регуляторний ризик, який проявляється у формі частих змін у податковому законодавстві, невизначеності щодо статусу самозайнятих осіб і резидентів «Дія City», а також недостатньої адаптації правового середовища до специфіки контрактних моделей ІТ-бізнесу. Так, наразі понад 45% ІТ-компаній в Україні вважають податкову нестабільність головним внутрішнім ризиком для довгострокового масштабування діяльності [1]. Протиріччя між фіскальними органами та бізнес-спільнотою створює додаткові трансакційні витрати та стримує розширення компаній шляхом залучення нових учасників ринку.

Крім того, після початку війни ІТ-галузь стикається з дефіцитом людського капіталу, що є головним ресурсом для галузі. Як видно з рис. 1 кількість зайнятих у секторі зростала до 2022 року, досягнувши понад 330 тисяч осіб, однак у 2023-24 рр. почало спостерігатися зниження до 308 тисяч осіб. Ця тенденція вказує на відтік кадрів, що спричинений низкою чинників: воєнними діями, релокацією ІТ-фахівців за кордон, зниженням кількості нових проектів на фоні загальної макроекономічної невизначеності, а також скороченням замовлень з боку міжнародних клієнтів.

Водночас кількість вступників на ІТ-спеціальності має схожу динаміку. Так, у 2022 році вона досягла піку в майже 60 тисяч осіб та впала до 49 тисяч у 2024 році. Такі зміни сигналізують про звуження освітньої бази відтворення ІТ-кадрів і підсилюють ризик

структурного дефіциту фахівців, що безпосередньо обмежує потенціал галузі до масштабування експорту.



Рис. 1. Динаміка чисельності ІТ-фахівців та студентів ІТ-спеціальностей в Україні
Джерело: побудовано на основі [1].

Оскільки масштабування потребує не лише людських, а й фінансових ресурсів, зокрема, для розробки та адаптації продукту до вимог зовнішніх ринків, маркетингового просування, участі у виставках, сертифікації, правового супроводу тощо. Проте наразі український ринок приватних та венчурних інвестицій в ІТ-компанії є в доволі скрутному становищі. Згідно звіту Асоціації «IT Ukraine», у 2022 році обсяги інвестицій впали на 85% (з 537,5 до 77,7 млн дол. США) зрозуміло, що головною причиною такого скорочення стала війна. Вже в 2023 році ситуація покращилась та обсяги інвестицій становили 265,3 млн дол. США, однак це відновлення було зумовлене державними інвестиціями в обороні технології обсяги яких склали приблизно 110 млн дол. США (41,5%) [1, с. 17]. Таким чином, приватні інвестиції у традиційний ІТ-бізнес залишаються на недостатньому рівні, що суттєво обмежує можливості компаній виходити на зовнішні ринки самостійно. Особливо вразливими до дефіциту фінансування є стартапи, які майже не мають доступу до капіталу, що зменшує потенціал галузі до розширення.

З боку зовнішніх бар'єрів наразі найбільшу силу має війна, яка не тільки виступає в ролі екстернальної сили, але, як було вказано вище, призводить до появи та загострення внутрішніх бар'єрів. Другий важливий чинник – регуляторні бар'єри в країнах-партнерах залишаються вагомими обмеженнями для масштабування ІТ експорту. Як свідчать дані табл. 1, індекс торговельних обмежень коливається від 0,12 у Великобританії до 0,24 в Ізраїлі, що свідчить про різний рівень відкритості цифрових ринків. Навіть у США, які забезпечують понад 37% експорту українських ІТ-послуг, цей індекс становить 0,14, вказуючи на наявність регуляції, зокрема в сфері передачі даних, сертифікації та контрагування з нерезидентами.

Окремо варто згадати бар'єри пов'язані з конкуренцією. Українські ІТ-компанії змушені конкурувати з країнами, які більш тривалий час є частиною глобального ІТ-ланцюга створення доданої вартості – такими як Індія, Польща та Чехія, а в останні роки також і з країнами Латинської Америки. Ці країни мають різні переваги, такі як: більші людські ресурси, потужну державну підтримку, усталені фіскальні режими, а також більші клієнтські

бази та рівень впізнаваності [5, с. 211]. Однак, зауважимо, що оцінка конкурентоспроможності ІТ-сектору України потребує окремого детального розгляду.

Таблиця 1. Рівень торговельних обмежень для ІТ-послуг за країнами партнерами, 2024 р.

Показник	Країна партнер				
	США	Великобританія	Ізраїль	Швейцарія	Німеччина
Частка експорту, %	37,5%	9,4%	4,7%	4,2%	4,1%
Індекс торговельних обмежень для ІТ-послуг, (0-1)	0,14	0,12	0,24	0,18	0,16

Джерело: створено на основі [1; 4]

З огляду на розглянуті та проаналізовані бар'єри варто запропонувати заходи для облегшення масштабування експорту ІТ-послуг. Вони мають ґрунтуватися на принципі пріоритезації та поетапної реалізації, враховуючи особливо великий дефіцит ресурсів у період війни.

Першочергового значення набуває створення постійно діючої платформи стратегічного діалогу між представниками ІТ-бізнесу та профільних державних органів, яка слугуватиме інституційною основою для формування стабільного, передбачуваного та довгострокового регуляторного режиму для ФОП і резидентів «Дія City». Такий режим має забезпечити не лише фіскальну прозорість, а й адаптацію податкових та контрактних моделей до умов глобального ринку цифрових послуг, що, у свою чергу, сприятиме не тільки підвищенню стійкості бізнесу, а й стимулюванню повернення релокованих фахівців шляхом запровадження гнучких механізмів оподаткування та спеціальних умов реінтеграції.

Водночас ключовим напрямом кадрового забезпечення має стати активізація взаємодії між ІТ-компаніями та закладами вищої освіти через розвиток дуальних освітніх програм, менторства, а також приватного фінансування навчання обдарованих студентів, що дозволить підвищити якість підготовки фахівців і скоротити лаги між освітою та працевлаштуванням.

Зважаючи на зовнішні регуляторні бар'єри, надзвичайно важливим кроком у напрямі підтримки експорту є розробка та імплементація національної програми сертифікаційної підтримки ІТ-компаній, зосередженої на адаптації до міжнародних стандартів якості та безпеки (зокрема ISO/IEC 27001, SOC 2, GDPR тощо). Програма має включати як інформаційну підтримку щодо вимог, так і часткову компенсацію витрат на проходження відповідних процедур для малого та середнього бізнесу, що є найбільш вразливим до зовнішніх транзакційних витрат.

В середньостроковій перспективі особливої ваги набуває проведення активної зовнішньоекономічної політики, орієнтованої на укладення цифрових торговельних угод з ключовими країнами-партнерами. Такі угоди мають передбачати спрощення режимів передачі даних, а також взаємне визнання цифрових сертифікатів. У результаті це значно знизить рівень регуляторної фрагментації між країнами та значно спростить масштабування.

У післявоєнний період, коли ситуація в країні дозволить активізувати довгострокове інвестування, доцільно ініціювати створення державно-приватного інвестиційного фонду підтримки ІТ-стартапів, побудованого за моделлю спільного інвестування з залученням іноземних інвесторів та міжнародних фінансових інституцій. Особливу увагу доцільно приділити галузям із високим потенціалом експорту, зокрема, розробці продуктів у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки, фінансових технологій та цифрової охорони здоров'я.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що потенціал масштабування експорту ІТ-послуг України залишається значною мірою нереалізованим через дію сукупності системних бар'єрів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. До ключових внутрішніх

обмежень варто віднести регуляторну нестабільність, дефіцит висококваліфікованого людського капіталу, обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів, а також фрагментарність державної політики підтримки цифрового експорту. У свою чергу, зовнішні виклики проявляються у вигляді регуляторних бар'єрів на ринках країн-партнерів, посилення глобальної конкуренції та впливу війни, що ускладнює не лише операційне функціонування компаній, а й стратегічне планування їх розвитку на міжнародному рівні.

У цьому контексті пріоритетним напрямом економічної політики має стати формування сприятливого інституційного середовища, здатного забезпечити стабільну та прозору фінансову систему, ефективну підтримку інноваційної діяльності та розвиток експортного потенціалу ІТ-галузі. Комплексне впровадження таких інструментів, як програми сертифікаційної адаптації до міжнародних стандартів, стимулювання державно-приватного інвестування та укладення цифрових торговельних угод, створить передумови для послаблення та (або) усунення існуючих бар'єрів і підвищення глобальної конкурентоспроможності українського ІТ-сектору.

Список літератури

1. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT. *IT Ukraine Association*. 2024. Р. 68. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Платонова І. О. Експорт як чинник економічного зростання України в умовах міжнародної інтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №. 24 (3). С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%283%29__9 (дата звернення: 12.04.2025).
3. Silvia G., Eto F. Different Models in the International Trade. Venezia: Università Ca'Foscari, 2015. 93 p. URL: <https://unitesi.unive.it/bitstream/20.500.14247/20667/1/832591-1186376.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Services Trade Restrictiveness Index: Computer services. *OECD*. 2024. Р. 5. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/services-trade-restrictiveness-index/oecd-stri-sector-note-cs.pdf> (дата звернення: 13.04.2025).
5. Кудирко Л. П., Шевченко Д. С. ІТ-сектор України в стратегіях підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 19. Т. 2. С. 206-214. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214> (дата звернення: 14.04.2025).

Рибчук А.В.

д. е. н., професор,
професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка.
м. Дрогобич, Україна

СУПЕРЕЧНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Глобалізація світової економіки стала не лише каталізатором економічного зростання, але й породила безліч глибоких і часто суперечливих процесів у системі економічних інтересів суб'єктів господарювання на глобальному рівні. Вона відкрила нові можливості для інтеграції ринків, вільного руху капіталів, технологій, товарів та робочої сили, однак одночасно призвела до появи нових викликів, які торкаються як національних економік, так і

світової господарської системи в цілому. Сам процес глобалізації супроводжується суттєвими структурними та функціональними трансформаціями. Відбувається глибока перебудова міжнародного поділу праці, посилюється залежність країн одна від одної, що робить світову економіку більш взаємопов'язаною, але водночас і вразливішою до кризових явищ. На цьому тлі виникає неминуча диференціація розвитку між окремими ланками світового господарства – одні країни отримують вигоди від доступу до нових ринків і технологій, інші ж зазнають маргіналізації, посилення нерівності та втрати економічного суверенітету.

Економічні суперечності, що виникають у результаті цих процесів, можуть мати різний ступінь інтенсивності – від латентних, прихованих напружень до відкритих конфліктів економічних інтересів. Вони проявляються як усередині окремих держав, де посилюється соціальна нерівність і боротьба за ресурси, так і між державами, у вигляді торговельних війн, валютних протистоянь, конкуренції за інвестиції та технологічне лідерство. У цьому контексті можна виокремити як традиційні економічні суперечності, що мали місце протягом усієї економічної історії капіталізму – боротьба між працею і капіталом, суперечності між центром і периферією, між державним регулюванням і ринковою свободою, – так і нові виклики, характерні саме для епохи глобалізації. До останніх належать, зокрема, конфлікти навколо питань глобальної екології, доступу до технологій, кібербезпеки, впливу транснаціональних корпорацій на національну політику, а також регіональні дисбаланси, що загрожують стабільності глобальної економічної системи. Тому, глобалізація не тільки відкриває нові горизонти, а й загострює економічні суперечності, створюючи потребу в пошуку нових механізмів міжнародного регулювання, балансування інтересів та забезпечення стійкого розвитку в умовах взаємозалежного світу [1, с. 20].

Економічні інтереси мають надзвичайну складність і багатовимірність, оскільки відображають не лише кількісне розмаїття економічних суб'єктів, а й їхню галузеву специфіку, функціональну орієнтацію, масштаби діяльності та стратегічні цілі. Вони формуються під впливом різних факторів – від інституційних рамок і ринкових умов до індивідуальних пріоритетів власників, менеджменту та споживачів. Саме ця строкатість економічного ландшафту створює передумови для виникнення перехресних, а подекуди й конфліктних векторів інтересів. У процесі господарської діяльності, де кожен суб'єкт прагне максимізувати власну вигоду, ресурси обмежені, а середовище постійно змінюється, зіткнення економічних інтересів стає не лише імовірним, але й закономірним. Такі суперечності є невід'ємним компонентом ринкової динаміки та стимулом для пошуку компромісів, інноваційних рішень і формування ефективної економічної політики.

У сучасних умовах глобалізації дедалі помітніше проявляються суперечності між інтересами учасників економічної діяльності реального та фінансового секторів як у межах національних економік, так і на глобальному рівні. Фінансова сфера виявилася головним вигодонабувачем процесів глобалізації, лібералізації та зняття бар'єрів на шляху міжнародного руху капіталів.

Зі свого боку, стрімкий розвиток інформаційних технологій і масове поширення Інтернету сприяли формуванню нового віртуального економічного простору, у якому все активніше розгортаються фінансові операції, капіталовкладення, банківські послуги та інформаційний обмін. Сутність конфлікту інтересів між цими двома секторами полягає в тому, що фінансова галузь завдяки доступу до новітніх комунікаційних і програмних рішень отримала значно ширші можливості для швидкої розробки інновацій та оновлення фінансових інструментів. Натомість реальний сектор позбавлений такої динаміки оновлення, що призвело до відтоку інвестицій у більш прибуткову фінансову сферу, обмеживши при цьому розвиток виробничої економіки. Представники фінансового сектора мають і структурні переваги: коротші фінансові й операційні цикли, а також майже повну відсутність виробничої фази, що забезпечує швидший обіг капіталу та вищий рівень прибутковості порівняно з реальним сектором [3, с. 45].

Проблема суперечностей економічних інтересів нерозривно пов'язана із принципами економічної реалізації прав власності. Слід зазначити, що поняття власності є ключовим у суперечності економічних інтересів ТНК та економічних інтересів національно-державних утворень. Надаючи у розпорядження транснаціональних корпорацій економічну територію держави, а також свою виробничу та ринкову інфраструктуру, сировинні та трудові ресурси, держава практично нічого не отримує натомість. Реально, податки сплачуються у незначній кількості, набагато меншій, ніж національними підприємствами. Ринок заповнюється продукцією ТНК, витісняючи національного виробника. Значно погіршується екологічний стан територій, де розміщуються їх виробництва. Основним же є те, що все виробництво, нематеріальні активи, інновації, технології та прибуток є власністю ТНК і держава абсолютно нічого від цього не отримує. Одним із наслідків такої ситуації є те, що руйнується система передачі чи трансферту технологій, розроблених національними власниками, у масове виробництво. Інновації всередині країни нема кому споживати, зникають галузі, здатні трансформувати їх у продукцію кінцевого споживання. Порушення ланцюжка передачі технологій у масове виробництво, де проміжні ланки цього ланцюга належать нерезидентам, призводить до гальмування та ліквідації стимулів для впровадження розробок у масове виробництво [2, с. 24].

Активізація глобалізації ще більше загострилися суперечності економічних інтересів між власниками капіталу та праці. У більшості розвинених країн середня заробітна плата упродовж останніх двох десятиліть залишалася майже незмінною. Доходи ж власників капіталу багаторазово зросли. Практично у всіх країнах світової економіки неухильно знижувалась частка зарплат у доходах. З розвитком процесів глобалізації прибутки зростали швидшими темпами, ніж виробництво. Оплата праці найманих працівників зростала набагато повільніше, ніж продуктивність праці. Ці тенденції спостерігалися як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Науково-технічний прогрес поряд зі своїм позитивним впливом на економічне зростання та розвиток у всьому світі швидкими темпами став витісняти працю і переводить частину нової доданої вартості авторам розробок та інвесторам, тобто власникам капіталу. Одночасно з цим спостерігалися дедалі більший розрив у рівнях розвитку у світі та зростаюча нерівність у доходах як усередині держав, так і на міжнародному рівні.

Список літератури

1. Дейнека Т. А. Виклики, суперечності та ризики сучасної глобальної економіки. *Проблеми економіки*. № 2, 2017. С. 19-24.
2. Chernysheva, A., Dobrova, K., Dobrova, E., & Kuznetsova, V. (2021). Transformation of economic interests in the context of the multipolar world order formation. *Economic Annals-XXI*, 192 (7-8 (2)), Pp. 15-25.
3. Jessica Carrick-Hagenbarth and Gerald A. Epstein. (2012) Dangerous interconnectedness: economists' conflicts of interest, ideology and financial crisis. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 36, № 1.

Рябець О.М.

*аспірант кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕРИ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСІВ

Зростання питомої частки цифрових сервісів та рішень у сфері бізнес-комунікацій суттєво каталізує створення принципово нових форм взаємодії ринкових агентів. Таке інноваційне оновлення взаємодії супроводжується тим фактом, що практичні рішення за

динамікою впровадження випереджають теоретичні узагальнення, зокрема й в області функціонування фінансового ринку. До нових форм бізнес-взаємодії, на думку дослідників, слід віднести екосистеми або, згідно з науковими доробками екосистемної концепції Дж. Мура [1, 2], бізнес-екосистеми. Серед зарубіжних екосистем у першу чергу слід говорити про колосальний успіх таких індустріальних бізнес-екосистем, як Huawei, Haier, Samsung Electronics та ін., обороти яких зростають щороку на мільярди доларів США.

У багатьох сучасних публікаціях, присвячених тематиці бізнес-екосистем, більшість дослідників (виключення становлять публікації, присвячені криптоактивам) не приділяють уваги питанню фінансування нових структурних рішень, як тих, що проєктуються, так і наявних. Навіть в одній із останніх публікацій Дж. Мура, присвяченій місцю та ролі людини в екосистемі [3], слово «фінанси» не зустрічається жодного разу, немов екосистеми володіють властивістю безпроблемного залучення фінансів. Дослідник лише обмежується вказівкою на витрати бізнес-екосистеми для підтримки творчості особистості, яка забезпечує «нульову дистанцію зі споживачами» [3, с. 65].

При цьому прихильники криптопідходу, тобто використання фінансування на основі криптовалют, активно формують власні екосистеми, найчастіше називаючи їх з уточненням криптовалюти, що лежить в їх основі, – екосистема біткойна, екосистема ефіріуму, формуючи тим самим нову категорію – децентралізовані фінанси.

Інша частина авторів має тверде переконання в тому, що реалізація екосистемного підходу у промисловості не вимагає спеціальних рішень щодо залучення фінансових ресурсів, що вже існуюча фінансова система держави чи корпорацій, наприклад, в екосистемах відкритих інновацій [4;5], дозволяє успішно реалізувати подібні проєкти. Даний підхід провокує деякі сумніви, оскільки за його справедливості не формувалися б нові виклики, що генерує цифровізація фінансування. Крім того, широкого розповсюдження набувають фінансової технології, які початково спираючись на факти прискорення розрахунків, проведення трансакцій та зручності використання, починають переважати в ряді бізнес-екосистем не лише виключно як інструмент розрахунків, але й як інструмент фінансування.

При цьому на практиці ключові бенефіціари переваг результатів цифровізації також не здійснили остаточний вибір щодо ролі фінансів в екосистемах в умовах становлення цифрового глобального фінансового ринку. Наприклад, багато банків прагнуть інвестувати в цифрову економіку, спираючись на реальний сектор економіки, а не на фінансовий, що посилюється позицією центральних банків, які прагнуть активно використовувати можливості сучасних цифрових фінансових інструментів. При цьому консалтингова компанія BCG у своїх оглядах стверджує, що фінансові установи повинні з критичною увагою ставитися до цифрових екосистем [6], що дозволить або відновитися банкам після кризових явищ останніх двох десятиліть, або, при відмові від співпраці з бізнес-екосистемами, опинитися перед загрозою поглинання ними.

Розглядаючи поставлену проблему ми спираємося на два класичні підходи до розуміння сутності фінансів: а) як розподіл ресурсів у часі, згідно з класичним баченням (Ю. Фама та М. Міллер [7]), б) як управління грошовими потоками через різні організації (насамперед бізнес-екосистеми в сучасному баченні, які поки що не мають організаційно-правового статусу) згідно з класичним підходом (Дж. Хемптон [8]).

Ми базуємося на передумові що фінансування є необхідним ресурсом, без якого неможлива діяльність будь-яких форм бізнесу, у тому числі і в екосистемах.

Проведене дослідження дає змогу дійти висновку, що наразі склалося декілька підходів до організації фінансів бізнес-екосистем в сучасних динамічних умовах становлення цифрової ери фінансів. Можна ствердно говорити про те, що екосистеми є сприйнятливими як до централізованого фінансування (традиційного), так і децентралізованого, при цьому відкриті можливості як для формування власного середовища децентралізованих фінансів, так і колаборації вже з відомими сервісами, заснованими на криптовалютах. Можливим є

виокремлення кілька форм організації фінансів в бізнес-екосистемах, серед яких, на наш погляд варто зазначити наступні: а) від компенсації витрат шляхом формування бюджетів на створення та поточну діяльність до інвестування в екосистеми; б) від залучення власних коштів учасників екосистеми до різних форм кредитування (зокрема з урахуванням сучасних фінансових технологій та цифрових рішень. Найбільш перспективним підходом для фінансування екосистем, зокрема промислового або індустріального типів, на наш погляд, є концепція «FID – злиття індустріалізації та цифровізації» [9], автори якої наголошують на наявності необхідних ресурсів, вважаючи, що фінансування входить до їх складу. Такий підхід є аналогічним до наших поглядів, коли ми говоримо, що сучасна технологія має складну структуру (можна виокремити трансформаційну та керуючу компоненти), тоді як автори згаданої статті говорять про два ядра бізнес-екосистеми – виробниче та управлінське. Зауважимо, що з урахуванням фінансування така концепція має бути доповнена, та її було б справедливо назвати FFID (злиття фінансів, індустріалізації та цифровізації).

Також ми пропонуємо систематизувати декілька підходів щодо вирішення питання забезпечення фінансовими ресурсами фінансово- господарської діяльності екосистем: внутрішні стратегії (банківське ядро, DeFi-ядро, спонсори (як початкові капітальні вкладення)), функціональні стратегії (внутрішні фінансові сервіси), зовнішні ринкові стратегії (банки-партнери, зовнішні DeFi, фінанси зовнішніх учасників, залучення приватних інвестицій), неринкові стратегії (бюджети різних рівнів, залучення державних інвестицій).

У механізмі екосистеми може бути, як свідчить аналіз бізнес-практики, передбачена процедура (як функціонуючий сервіс) залучення кредитних коштів аналогічно до банківської установи або організації DeFi (дотримуючись при цьому національного законодавства). При цьому за своєю економічною природою фінансовий сервіс екосистеми, швидше за все, є посередником, ніж повноцінним бізнесом. Одним із можливих варіантів створення фінансового сервісу бізнес-екосистеми може бути поглинання банків та формування з них внутрішнього сервісу. Альтернативним варіантом такого підходу стає створення банком нового підрозділу, який здійснює розрахунки в рамках екосистемного управління партнерської компанії, як, наприклад, Goldman Sachs для Apple. При цьому кредитні кошти формуються в результаті розрахунків, але додаткової генерації фінансових ресурсів не здійснюється. Найбільш поширеним серед механізмів використання кредитних ресурсів для фінансування екосистем стає «зворотний» або реверсивний факторинг, що дозволяє говорити про заміну «виштовхувального» підходу до руху фінансів на «витягуючий».

В сучасних умовах розвитку, як свідчить аналіз, особливого значення починає набувати механізм «купуй зараз – плати потім», заснований на штучному інтелекті та бізнес-аналітиці, які дозволяють проводити посередницькі операції зворотного факторингу всередині ланцюжків постачання. В даному випадку зворотний факторинг здійснює не кінцевий споживач, а внутрішній посередник, який, наприклад, викуповує партію товару, продаж якого гарантовано прогнозами, складеними за допомогою бізнес-аналітики, пропонуючи кінцевому споживачеві умови розстрочки платежу.

Крім того, зростає привабливість фінансування так званого повного циклу («закупівлі – оплата»), яке може здійснюватися як авансовим платежем, так і повністю на основі кредитних коштів. Така модель широко використовується для рішень шерингової економіки, коли повернення кредитних вкладень у бізнес-модель спільного користування здійснюється шляхом більш ефективної експлуатації активу, ніж при звичайній купівлі, що створює пріоритет збереження права власності за активом у екосистемі.

В той же час варто наголосити на тому, що розвиток інструментів фінансування залежить від трьох факторів:

- 1) політики держави в сфері регулювання фінансових аспектів діяльності бізнес-екосистем;
- 2) ефективності використання ресурсів учасниками екосистем;
- 3) взаємодії екосистем з ланцюжками постачання.

Таким чином, факт дедалі більшого поширення екосистем в глобальному бізнес-просторі, дозволяє встановити, що екосистеми можуть використовувати як централізовані фінанси, що регулюються державою, так децентралізовані (зокрема ті, що не суперечать державному регулюванню). Ця комбінаторна можливість дозволяє значною мірою збільшити обсяг фінансових ресурсів, що залучаються, та знизити їхню вартість. Слід також проводити моніторинг процесів фінансування та інвестування в екосистеми, чия привабливість є надзвичайно високою для потужних фінансових інституцій, що своєчасно реагують на зміну моделей фінансових відносин. Ще більш широку можливість, на думку експертів, для безпосереднього інвестування створять цифрові валюти центральних банків, і, відповідно, традиційні банківські установи опиняться перед вибором більш активного проникнення в сучасні екосистеми, що наразі бурхливо розвиваються.

Список літератури

1. Moore J. F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York, NY: HarperCollins; 2016. 320 p.
2. Moore J. F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. 2006;51(1):31–75. DOI:10.1177/0003603X0605100103
3. Moore J. F., Rong K., Zhang R. The human ecosystem. *Journal of Digital Economy*. 2022;1(1):53–72. DOI:10.1016/j.jdec.2022.08.002
4. Etzkowitz H., Zhou C. The triple helix: University-industry-government innovation and entrepreneurship. New York, NY: Routledge; 2017. 176 p.
5. Costa J., Moreira A. C. Public policies, open innovation ecosystems and innovation performance. Analysis of the impact of funding and regulations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022;8(4):210. DOI: 10.3390/joitmc8040210
6. Ampenberger M., Hanspal R., Hochstein C., Pidun U., Ramachandran S. Financial institutions must get serious about digital ecosystems. Boston Consulting Group. Mar. 01, 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/exploring-digital-financial-ecosystem-opportunities>
7. Fama E. F., Miller M. H. The theory of finance. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston; 1972. 346 p.
8. Hampton J. J. Financial decision making: Concepts, problems, & cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1989. 641 p.
9. Shi Y. et al. Fusions of industrialisation and digitalisation (FID) in the digital economy: Industrial system digitalisation, digital technology industrialisation, and beyond. *Journal of Digital Economy*. 2022;1(1):73–88. DOI: 10.1016/j.jdec.2022.08.005

Фролова М.Е.

старший викладач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування

Момоток О.М.

старший викладач кафедри економіки, підприємництва
та економічної безпеки

Бунчак Д.О.

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Війна в Україні спричинила серйозні соціально-економічні та гуманітарні виклики, які загострюють потребу в швидкій та ефективній відбудові. Зруйнована інфраструктура, пошкоджені промислові об'єкти та великі втрати населення вимагають продуманих,

стратегічних рішень, які здатні повернути країну до стабільного розвитку. Цей процес неможливий без компетентних лідерів, які мають стратегічне мислення, досвід в управлінні в кризових умовах та здатність об'єднати суспільство навколо ідеї відбудови. Питання лідерства постає критично важливим, адже саме управлінці в державних і приватних структурах можуть відіграти роль рушійної сили змін.

Серед представників української наукової спільноти, що досліджують проблематику лідерства у системі міжнародних відносин, слід відзначити роботи А. Гольцова, І. Дудко, Л. Мицик, Н. Погорілої, І. Погорської, М. Пурій, Н. Романюк, С. Федуняка, М. Шепелева; вітчизняні науковці велику увагу приділяють зовнішній політиці міжнародних лідерів в окремих регіонах (Б. Гончар, Н. Городня, Є. Камінський, Д. Лакішик, Є. Макаренко, І. Погорелова, М. Таран, О. Шевчук, С. Шергін).

В умовах війни та в післявоєнний період однією з умов економічного зростання є підтримка інноваційної діяльності, що сприятиме поверненню України до стабільного розвитку. Зокрема, розвиток підприємницького потенціалу молоді може стати основою інноваційного відродження України.

У контексті міжнародного досвіду варто згадати й про повоєнну відбудову Японії, яка зазнала масштабних втрат під час Другої світової війни. Завдяки впровадженню новітніх технологій, розвитку науки та підтримці місцевих підприємств країна за кілька десятиліть зуміла не лише відновити свою економіку, а й стати одним із світових лідерів у багатьох сферах промисловості та технологій. З цього досвіду можна зробити висновок, що активна підтримка лідерів на всіх рівнях державного і приватного управління є вирішальною для відновлення та розвитку економіки в умовах кризи та після неї [1].

Післявоєнне відновлення України зіштовхується з численними викликами, що потребують негайного реагування та стратегічного підходу. Одним з основних викликів є масштабне руйнування інфраструктури, яка охоплює дороги, мости, житлові будинки, енергетичні об'єкти та промислові підприємства. Це створює потребу в значних фінансових ресурсах і технічній підтримці, а також вимагає оперативних рішень для відбудови критичних об'єктів, що забезпечують базові потреби громадян. Іншим аспектом є збереження та розвиток людського капіталу, зважаючи на значну еміграцію та демографічні втрати. Повернення висококваліфікованих фахівців та створення для них умов, що сприятимуть їхньому розвитку та мотивації залишатися в Україні, є критично важливими для забезпечення відбудови та інноваційного потенціалу.

Також необхідним є забезпечення інституційної стабільності та підвищення рівня довіри до державних органів, без якої важко залучити міжнародні інвестиції та побудувати прозоре середовище для розвитку бізнесу.

На основі логічного аналізу та узагальнення світового досвіду, запропоновано наступні шляхи стимулювання лідерства та відновлення України в повоєнний час:

- по-перше, підтримка і подальший розвиток існуючого в країні бізнесу;
- по-друге, розбудова потенціалу місцевого бізнесу через формування та реалізацію підприємницького потенціалу молоді, яка генеруватиме інноваційні ідеї в найближчому майбутньому.

Для підтримки бізнесу в Україні під час війни, Уряд запустив кілька програм: податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків на період воєнного стану та рік після нього для підприємств, які розташовані у місцях ведення бойових дій); скасування податкових перевірок для бізнесу тощо.

Додатково до вже запроваджених заходів, важливим елементом ефективної підтримки та відбудови бізнесу в Україні є і запозичення світового досвіду країн в умовах форсмажорних обставин (війни, пандемії тощо), зокрема:

- розширити доступ до капіталу для малого і середнього бізнесу (МСП), в зокрема шляхом;

– взаємодії між урядом країни та міжнародними кредитними агентствами і організаціями, які допомагають підприємцям розширити приватний бізнес в країні (наприклад, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); недержавна некомерційна організація Оксфам; Шведська агенція міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA);

– конструктивної співпраці приватних підприємств країни, інституційних інвесторів, комерційних банків, банків розвитку, експортно-кредитних агентств із Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка входить до Групи Світового Банку. Серед прикладів такої співпраці: підписання в серпні 2020 року угоди між банком Diamond Trust Bank Kenya Limited та МФК про надання кредиту у розмірі 50 млн. доларів США малим та середнім підприємствам, які постраждали від пандемії COVID-19 [3].

Важливим аспектом є розширення доступу до освітніх і консультаційних програм для українських підприємців. Наприклад, програма «Дія.Бізнес», започаткована Міністерством цифрової трансформації України, уже продемонструвала успішність у підтримці підприємців через надання консультацій та можливості для розвитку. Залучення міжнародних експертів для проведення тренінгів може підвищити рівень обізнаності українських підприємців щодо міжнародних стандартів бізнесу, що стане передумовою для розширення експорту.

Особливу увагу необхідно приділити молоді, яка є джерелом нових ідей та потенціалу для розвитку підприємництва. Важливим завданням є створення освітніх програм, спрямованих на розвиток підприємницького мислення серед молоді. Для цього необхідно запровадити програми обміну з міжнародними навчальними закладами, а також підвищити мобільність між університетами та бізнесом.

Зокрема, в країнах Європейського Союзу широко використовуються програми підтримки молодіжного підприємництва, які сприяють інтеграції молодих людей у бізнес-середовище через участь у стажуваннях та бізнес-конкурсах. Це дозволяє молодим підприємцям не лише розвивати свої ідеї, а й отримувати досвід управління реальними проектами. В Україні, відповідно, також слід розробити аналогічні програми, що сприятимуть підвищенню підприємницької активності та створять сприятливі умови для розвитку молодіжного підприємництва [2].

Ефективна відбудова неможлива без підтримки держави та створення сприятливих інституційних умов. Як показує досвід післявоєнної Японії, активна співпраця між державою та приватними підприємствами забезпечила довіру бізнесу до уряду та створила умови для інноваційного розвитку. В Україні необхідно запровадити податкові пільги для підприємств, що беруть участь у відбудові, а також стимулювати інвестиції в науково-дослідницькі проекти [1].

Крім того, важливою складовою відбудови є міжнародні партнерства, що дозволяють залучати іноземний досвід і фінансову допомогу. Наприклад, Європейський Союз вже заявив про готовність надати Україні фінансову підтримку для відновлення критично важливої інфраструктури. Такі інвестиції можуть стати основою для модернізації транспортної мережі, енергетичного сектору та інших стратегічних галузей.

Отже, післявоєнна відбудова України є надзвичайно складним процесом, який потребує стратегічного управління та залучення всіх доступних ресурсів.

Лідери відіграють центральну роль у цьому процесі, оскільки їхні рішення та дії можуть значною мірою впливати на темпи відновлення економіки, розвиток інноваційного середовища та соціальну згуртованість суспільства. Ключовим завданням лідерів є створення сприятливих умов для підтримки МСП, розвиток молодіжного підприємництва та стимулювання інновацій.

У контексті міжнародного досвіду, інтеграція України до світового економічного простору, залучення іноземних інвестицій та створення сприятливих умов для повернення українських спеціалістів є ключовими елементами успіху. Партнерства з міжнародними організаціями, такими як МФК, USAID та SIDA, сприятимуть мобілізації ресурсів для відбудови та розвитку. Лідери на всіх рівнях управління мають об'єднатися заради спільної

мети відбудови, в якій інновації, стабільність та згуртованість стануть фундаментом для нового етапу розвитку України.

Список літератури

1. Череповський К. Японське диво. Як це було? URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/japonske-divo-jak-tse-bulo-502710.html>.
2. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. С. 101-117.
3. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. С. 34-54.

Шуба М.В.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

та логістики,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Косик Я.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЄВРО ЯК МІЖНАРОДНА РЕЗЕРВНА ВАЛЮТА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Із моменту запровадження євро у 1999 році як безготівкової валюти, а згодом – у 2002 році у формі готівки, перед новою валютою було поставлено амбітне завдання стати не лише регіональним платіжним засобом, а й потужною альтернативою долару США в глобальній валютній системі. Визнання євро як міжнародної резервної валюти є відображенням ширших процесів трансформації глобального валютного порядку, де історично домінував долар США.

Міжнародна резервна валюта – це валюта, яка використовується центральними банками та міжнародними фінансовими інституціями для зберігання валютних резервів, підтримки валютної стабільності та здійснення міжнародних розрахунків. Статус резервної валюти вимагає дотримання ряду критеріїв: макроекономічної стабільності країни-емітента, глибокого та ліквідного фінансового ринку, довіри з боку інвесторів і передбачуваності монетарної політики.

Для аналізу міжнародного статусу валюти слід враховувати низку факторів, основними з яких є: розвиненість, глибина й ліквідність фінансових ринків; конвертованість валюти; економічна міць країни-емітента; наявність дефіциту поточного рахунку, який сприяє поширенню валюти за кордоном; довіра до валюти; емісія безпечних активів; інституційна стабільність; військова міць [1]. Ці чинники взаємопов'язані: великі економіки зазвичай мають розвинені фінансові ринки, що забезпечує міжнародний попит на їхню валюту.

Нині долар США перевершує євро за більшістю характеристик, що визначають міжнародний статус валюти. Слабкістю євро є фрагментація фінансових ринків країн єврозони, а також політичні та правові відмінності між ними. Крім того, існують структурні проблеми, які можуть впливати на довгострокову платоспроможність зони євро.

Євро на сьогодні є другою за обсягом використання міжнародною резервною валютою після долара США. За даними Міжнародного валютного фонду, станом на 2024 рік частка

євро в офіційних валютних резервах світу становила близько 20% проти майже 58% у долара США [2].

Міжнародний статус валюти надає емітенту низку переваг: можливість дешевше залучати капітал, отримувати прибутки від емісії (сеньйораж), посилення торгівлі, меншу залежність від зовнішніх регуляторів. Так, протягом довгого періоду США завдяки статусу долара могли фінансувати бюджетний дефіцит на вигідних умовах. Це давало змогу проводити активну зовнішню політику, надавати фінансову й військову допомогу тощо. У цьому сенсі володіння валютою з сильним міжнародним статусом підвищує автономію власних дій і водночас підвищує потенціал впливу на інших [1].

Важливо, що інтернаціоналізація валюти посилює м'яку силу держави. Зростає роль фінансових інституцій у міжнародних справах. Наприклад, ЄЦБ відіграє важливу роль у глобальних форумах (G7, G20, МВФ, БМР), а також у «зеленій» трансформації фінансів [1].

Втім, посилення міжнародного статусу валюти пов'язане і з відповідальністю. Шокові зміни у валютному курсі чи глобальні кризи вимагають від центробанку втручання, зокрема через валютні свопи або репо-лінії. ЄЦБ вже виконує подібні функції, хоча й на менший масштаб, ніж Федеральна резервна система США.

Іншим ризиком є можливе надмірне зміцнення валюти через зростання зовнішнього попиту, що шкодить конкурентоспроможності експорту. Також зростає ризик зовнішнього впливу на монетарну політику, зокрема через спекулятивні атаки [1].

Попри це, подальше розширення використання євро на міжнародному рівні могло б принести вагомі економічні та політичні вигоди як для ЄС загалом, так і для окремих держав-членів. Зокрема, це сприяло б зменшенню залежності від долара, посиленню стратегічної автономії ЄС, здешевленню фінансування, а також зміцненню позицій Європи в міжнародній фінансовій архітектурі.

Поточні геоекономічні тенденції, зокрема пов'язані з ослабленням позицій долара США через протекціоністську політику адміністрації Трампа, актуалізують питання про посилення ролі євро як альтернативної міжнародної резервної валюти. Підвищена волатильність на валютних ринках, зниження довіри до стабільності американської зовнішньоекономічної політики, а також наростаюча потреба у валютній диверсифікації створюють сприятливе підґрунтя для зростання статусу євро в глобальній валютній системі.

З початку 2025 року євро значно зміцнився відносно долара США. Якщо у січні крос-курс становив 1,0178, то вже у квітні він перевищив позначку 1,1241, що свідчить про зростання довіри інвесторів до європейської валюти. Це зміцнення відбувається на тлі загострення торговельної війни між США та Китаєм, а також конфлікту між президентом США Дональдом Трампом і головою Федеральної резервної системи Джеромом Пауеллом, що спричинило додаткові ризики для американських активів [3].

Водночас, зростання ролі євро стикається з низкою структурних і політичних викликів. Серед них – фрагментованість фіскальної політики в Єврозоні, обмежений обсяг безпечних активів, номінованих у євро (зокрема порівняно з ринком американських держоблігацій), а також наявність внутрішніх політичних суперечностей серед держав-членів ЄС. Недостатня консолідація у сфері оборони, зовнішньої політики та інституційного управління обмежує здатність ЄС виступати єдиним геоекономічним актором, що ускладнює просування євро як глобального валютного інструменту.

Однак існують і значні перспективи. На тлі зниження ролі долара, деякі країни вже демонструють готовність збільшувати обсяги розрахунків у євро або переводити частину своїх резервів у цю валюту [4]. Активізація стратегічної автономії Європейського Союзу, зростання оборонних витрат країн-членів, а також ініціативи щодо подальшої фінансової інтеграції (зокрема розвиток спільного ринку капіталів) потенційно посилюють привабливість євро як міжнародного резервного активу.

Європейський Центральний банк також активно підтримує глобалізацію євро, зокрема шляхом підвищення прозорості грошово-кредитної політики, стабільності інфляційних

очікувань та інституційної незалежності. Крім того, у глобальній практиці спостерігається поступове зростання обсягу випуску суверенних облігацій у євро, що сприяє формуванню глибшого вторинного ринку для цієї валюти.

З огляду на зазначене, євро має потенціал для поступового розширення своєї ролі у міжнародній фінансовій архітектурі. У коротко- та середньостроковій перспективі його статус як резервної валюти зміцнюється переважно за рахунок послаблення довіри до долара. Водночас, для досягнення довгострокової конкурентоспроможності як глобального валютного стандарту Європейському Союзу необхідно вирішити низку фундаментальних питань: поглибити інтеграцію внутрішніх ринків, підвищити фінансову стабільність та ефективність спільної економічної політики.

У цьому контексті майбутнє євро як міжнародної резервної валюти залежить від здатності Європейського Союзу не лише використати момент ослаблення долара, але й реалізувати комплексну стратегію інституційного, економічного та політичного зміцнення.

Список літератури

1. Tokarski P. The Euro in a World of Dollar Dominance. Between Strategic Autonomy and Structural Weakness. SWP Research Paper 2024/RP 02. URL: <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2024RP02/#hd-d28179e1261> (дата звернення: 14.04.2025).
2. IMF Data Brief: Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves. URL: https://data.imf.org/en/news/4225global%20fx%20reserves%20decreased%20by%203%20percent%20in%202024q4?deliveryName=FCP_7_DM16206 (дата звернення: 16.04.2025).
3. Як торговельна політика Трампа впливає на валютний ринок: долар, юань, гривню. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/torhoveln-polityka-trampa-yak-vona-vplyvaie-na-dolar-yuanta-hryvniu> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Як тарифи Трампа вплинуть на курс долара та ринки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cvgqld6mld9o> (дата звернення: 16.04.2025).

Секція: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
Section: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Ivanova T.

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of International Economics,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine*

Skorobogatova N.

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of International Economics,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine*

Bokovets O.

*PhD, Lecturer of the Department of Philosophy,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,
Kyiv, Ukraine*

**ASSESSMENT OF THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CRISIS
SITUATIONS**

The resilience of territorial communities is an important factor in their ability to adapt to crisis situations and ensure stable socio-economic development. In today's difficult conditions of economic instability, social challenges, and information and territorial threats in Ukraine, the assessment of community resilience acquires special importance. Therefore, to form an effective management policy, it is necessary to consider in detail the main existing approaches to the assessment of the resilience of territorial communities, as well as to develop sets of criteria and quantitative indicators.

In the process of assessing the socio-economic resilience of territorial communities in crisis situations, it is important to identify key sets of indicators. The identification of these groups is based on conceptual approaches to resilience assessment presented in the works of leading researchers [1-5]. The main purpose of such a classification is to systematise the factors that influence the ability of communities to adapt and recover from crises.

Because of the above, we believe that to assess the level of resilience of territorial communities in crises, a comprehensive approach should be used that includes the following six groups of criteria:

- 1) economic;
- 2) demographic;
- 3) informational;
- 4) organisational and managerial;
- 5) infrastructural;
- 6) social.

This means that the assessment is made based on quantitative indicators that reflect the level of community stability for each group.

Based on the analysis of sources, we have identified the following groups of criteria and indicators:

1. Economic sustainability (proposed by the authors based on the research of Salvador and Sancho, 2023 [3]; Yin et al., 2022 [4]):

- financial stability of households (% of own housing);
- investment attractiveness (number of new construction licenses);
- economic diversification (ratio of large and small businesses);
- inflation (in particular, the inflation rate);
- budget deficit (% of public debt to GDP);
- gross regional product (GRP) (GRP per capita);
- availability of loans for businesses (% of loans granted to businesses);
- availability of loans for the population (% of loans granted to the population).

2. Demographic stability (proposed by the authors based on the research of Eid et al., 2023 [1]; Yin et al., 2022 [4]):

- permanent population (number of people permanently residing in the community);
- unemployment rate (number of registered unemployed);
- number of internally displaced persons (number of temporarily displaced persons registered, thousands of people);
- monthly income (% of monthly income exceeding the minimum wage);
- population with higher education (% of population with higher education in the total population of the community);
- working age population (% of working age population);
- percentage of people with disabilities (% of people with physical or mental disabilities).

3. Informational stability (proposed by the authors based on the research of Khankeh et al., 2025 [2]; Salvador and Sancho, 2023 [3]):

- availability of a reliable information system (number of information systems supporting the functioning of local authorities);
- level of data security protection (share of data protected from cyber threats);
- effective risk information (variety of communication channels for informing the population about risks);
- level of trust in information sources (% of the population that trusts the reliability of government information);
- response time to risk notifications (time required to inform the population after receiving data on the threat);
- availability of information standards (number of developed standards for communication during crises).

4. Organizational and managerial sustainability (proposed by the authors based on the research of Eid et al., 2023 [1]; Salvador and Sancho, 2023 [3]; Yin et al., 2022 [4]):

- financial preparedness for crisis situations (share of development budget expenditures in local budget expenditures);
- budget for liquidation of crisis situations (% of the budget that can be reallocated for liquidation of crisis situations);
- availability of reserve material resources for crisis situations (volume of material reserves, for example, fuel, medicines, products, etc.);
- management in crisis situations (number of cases of crisis situations);
- planning for crisis situations (availability of plans or protocols for crisis situations);
- training in crisis management (number of managers who have been trained in crisis management);
- availability of specialized units in the organization (number of specialized units engaged in crisis response);

- involvement of volunteers (number of volunteers for crisis response in the district per 1,000 people).

5. Infrastructure resilience (proposed by the authors based on the research of Khankeh et al., 2025 [2]; Yin et.al., 2022 [4]):

- availability of medical facilities (number of medical facilities per 1,000 inhabitants);
- medical workers for rescue (number of medical workers who can be involved in the elimination of a crisis situation);
- transportation in crisis situations (number of vehicles that can be involved in the elimination of a crisis situation);
- availability of temporary shelters for victims (number of temporary shelters per 1,000 inhabitants in case of crisis situations);
- protection of critical infrastructure (% of critical infrastructure facilities located in high-risk areas);
- access to the most necessary (% of victims who have access to food, electricity, drinking water during crisis situations);
- restoration of destroyed facilities (number of facilities requiring reconstruction);
- amount of funding for reconstruction and development of infrastructure after crisis situations (amount of funds allocated for the restoration of damaged infrastructure facilities);
- number of innovative technologies used for infrastructure reconstruction (number of new technologies, e.g., 3D printing, renewable materials, etc., used to rebuild infrastructure after crises).

6. Social sustainability (proposed by the authors based on the research of Yin et al., 2022 [4]; Zhai et al., 2023 [5]):

- number of cultural facilities (number of cultural facilities, e.g. churches, museums, theatres, cultural centres, etc., per unit);
- number of telephone calls to the public relations centre (number of telephone calls to the public relations centre of each district of the city);
- residents' satisfaction with the quality of life (% of satisfied residents);
- residents' satisfaction with the work of local councils (% of residents who are satisfied with the activities of local authorities, including decision-making, organisation of work, and communication with citizens);
- level of social support for victims (number of people who received social assistance during crisis situations);
- system of response to social threats (response time to social crises, including provision of assistance, socio-psychological support to people, etc.).

Since the above list of indicators has different units of measurement, for further use in modelling when determining the level of community resilience, it is necessary to normalize the obtained values. It is also necessary to take into account the different effects of the given indicators on the final result. If the indicator has a positive impact, its value is taken into account with a plus sign (for example, gross regional product per capita), and if it has a negative impact, it is taken into account with a minus sign (for example, the inflation rate).

Thus, a comprehensive assessment of the resilience of territorial communities in crisis situations allows us to identify their strengths and weaknesses, develop measures to increase adaptability, and ensure effective risk management. The use of clear criteria and indicators contributes to the development of strategic decisions that increase the resilience of communities in the long term.

This approach allows us not only to respond promptly to crisis situations but also to form preventive mechanisms for protection against potential threats. As a result, communities can better adapt to changes in the external environment and increase socio-economic stability.

The research was performed within the framework of the NATO International Project SPS G6119 "Increasing the capacity of local communities to counteract crisis situations" under the Science for Peace and Security Programme.

References

1. Eid, J., Hansen, A.L., Andreassen, N., Espevik, R., Brattebø, G., & Johnsen, B.H. (2023). Developing local crisis leadership – A research and training agenda. *Frontiers in Psychology*. 14.
2. Khankeh, H.R, Farrokhi, M., Hosseinabadi-farahani, M., Saatchi, M., Ahmadi, S, Roudini, J., & et al. (2025). Challenges of Social Trust in Disaster Management Focusing on COVID-19 in Iran: Recommendations for Gaining it Again. *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*. 10 (2), 85–94.
3. Salvador, M., & Sancho, D. (2023). Local Governments Facing Turbulence: Robust Governance and Institutional Capacities. *Social Sciences*. 12(8), 462.
4. Yin, H.C., Kassem, M.M., & Nazri, F.M. (2022). Comprehensive Review of Community Seismic Resilience: Concept, Frameworks, and Case Studies.
5. Zhai, L., & Lee, J.E. (2023). Analyzing the Disaster Preparedness Capability of Local Government Using AHP: Zhengzhou 7.20 Rainstorm Disaster. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 20(2), 952.

Rukiye Mehtap ÖZLÜ

*Ph.D., Associate Professor,
Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Tokat Gaziosmanpaşa University,
Tokat, Türkiye*

CULTURAL HERITAGE GOVERNANCE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE RIGHT TO THE CITY THEORY: THE CASE OF THE «IMM HERITAGE PROJECT»

Abstract. This study explores the IMM Heritage Project within the framework of the right to the city, drawing on Henri Lefebvre's conception of urban space as a dynamic and socially constructed domain. Approaching cultural heritage as a participatory and evolving process, the research analyses the project as a model of cultural governance that integrates heritage into everyday urban life. Based on a qualitative case study method, it evaluates the project's efforts in promoting equitable access, public participation, and the transformation of heritage sites into inclusive public spaces. While the findings highlight meaningful progress in making heritage more accessible and socially engaged, they also indicate areas for improvement, particularly in reducing digital and spatial disparities and broadening participatory practices. The study concludes that the IMM Heritage Project presents a promising example of inclusive heritage governance, though continued development is needed to enhance its transformative potential.

Introduction

The concept of the right to the city, as introduced by Henri Lefebvre, advocates for the equitable and unrestricted occupation of urban spaces by all individuals. Lefebvre emphasized that the processes of urbanization following the Industrial Revolution not only transformed physical environments but also profoundly reshaped social structures. He argued that urban spaces should not be regarded merely as zones of consumption, but rather as arenas of social production. In this context, Lefebvre's theory asserts that urban areas must evolve beyond their current forms to become more just, livable, and equitable environments. The right to the city entails not only the right to inhabit urban spaces but also the right to actively participate in their transformation. This right encompasses access to both physical environments and public spheres – spaces where societies interact, construct identities, and cultivate social relationships.

Fundamentally, the right to the city is rooted in values such as social participation, equality, and the democratic use of public space. In Lefebvre's framework, urban life is not solely a matter of

physical organization; it also constitutes a domain where social values, cultural exchanges, and individual rights are continuously shaped. Within this perspective, the protection and governance of cultural heritage emerge as vital elements of the right to the city. Cultural heritage should not be seen merely as static remnants of the past, but rather as dynamic resources that contribute to the construction of collective memory, cultural identity, and social cohesion.

The preservation and socialization of cultural heritage, as a key component of cultural services, not only maintain a connection to the past but also create opportunities to reimagine contemporary urban life based on the principles of equality, participation, and inclusivity. Accordingly, governance practices in the field of cultural heritage serve as important indicators of the democratizing capacity of local governments. In Turkey, local-level practices contribute to the institutionalization of cultural rights and necessitate alignment with global standards. From this perspective, the governance of cultural heritage should go beyond physical restoration to include the transformation of heritage sites into inclusive, pluralistic, and socially engaging spaces. This transformation represents not only a spatial endeavor but also a broader political and cultural process of democratization. Addressing cultural heritage in this way is essential for promoting social participation both in national legislation and in local governance practices in Turkey.

This study aims to evaluate the Istanbul Metropolitan Municipality (IMM)'s "IMM Heritage Project" through the theoretical lens of the right to the city. Designed as a single case study, the research focuses on how cultural heritage is managed through a participatory cultural governance model. A qualitative research approach was adopted, with document analysis as the primary method of data collection. The study explores how the IMM Heritage Project fosters access to cultural heritage through participatory governance and analyzes the broader social impacts of the project. The IMM Heritage Project aims not only to preserve cultural heritage but also to reframe it as a collective public value by encouraging social participation. This aim is analyzed through three key dimensions: the right to access, the right to participation and production, and the formation of public spaces. These dimensions constitute the core strategies through which the project seeks to enhance social and cultural interaction and position cultural heritage as a shared societal resource.

1. Theoretical Framework

This section addresses two core concepts that constitute the theoretical foundation of the study. The first is the concept of the right to the city, understood as the expression of individuals' claims to influence and actively participate in urban life. The second is the notion of cultural heritage, approached as a subject of participatory cultural governance.

1.1. The Right to the City

The concept of the right to the city was first introduced by French philosopher Henri Lefebvre (1901-1991) in his seminal work *Le Droit à la Ville* (1968), with the aim of bringing issues of urbanization into political consciousness in the aftermath of the Industrial Revolution. Lefebvre critically observed that processes of industrialization and modernization had transformed cities into "metallic" spaces—urban environments marked by alienation. He argued that urbanization, operating as a mechanism of centralized power, deprived certain social classes of their labor rights and deepened social inequality (Lefebvre, 1969).

In response to these transformations, Lefebvre emphasized the need to conceptualize a new urban right. He defined the right to the city through a multidimensional framework encompassing the use of time and space, access to public areas, opportunities for social interaction and encounter, and the creation of a centralized cultural and social life. Importantly, he maintained that the right to the city should not be understood merely as access to, or a return to, traditional urban forms. Instead, it must represent the transformation and reinvention of urban life itself. While acknowledging rural and peasant lifestyles, Lefebvre's primary focus was on envisioning more equitable and livable urban environments. For Lefebvre, the city was not simply a physical setting, but a social space in which individuals interact, prioritize use value over exchange value, and ascribe meaning to time and space. Realizing such an urban vision, he argued, requires a holistic approach that integrates both scientific analysis and artistic imagination (Lefebvre, 1968, p. 121).

In this context, the right to the city guarantees full and unrestricted access not only to historic city centers, but also to newly revitalized areas, spaces of encounter and interaction, and the everyday rhythms of urban life (Lefebvre, 1968, p. 146). Lefebvre further developed the notion of integration, emphasizing the restructuring of urban spaces into unified domains where time and space intersect. This integration aims to prevent social fragmentation and promote cohesion by enabling diverse social groups to coexist. However, it does not seek to eliminate social conflict entirely; rather, it fosters the development of urban subjectivity – both individual and collective – by allowing for self-expression within a shared urban framework. In this sense, the realization of the self and the shaping of one's life through security and happiness reflect, much like Aristotle's conception of the polis, the ultimate goal and meaning of society (Lefebvre, 1968, pp. 163–164).

Through the concept of the right to the city, Lefebvre introduced a critical perspective that bridges urban studies and human rights discourse. As Dinçer (2016, p. 78) notes, Lefebvre's formulation should not be viewed merely as a theoretical proposition but as an urgent appeal and demand. Similarly, Uzunçarşılı Baysal (2011) interprets it as a utopian vision for the future of urban life – one that requires both explanation and implementation.

The right to the city has increasingly been incorporated into international legal frameworks. It has been addressed by the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe¹, the Committee of Ministers of the Council of Europe², the European Union³, the United Nations⁴, as well as by civil society organizations and associations of local and regional governments⁵. These reference documents reflect a growing recognition of the profound urban transformations that have taken place over the past years. Collectively, they trace a developmental trajectory beginning with the European Urban Charter (1992), many provisions of which have since been adopted by European governments. Although these documents vary in institutional origin and style, they collectively reaffirm the central importance of the right to the city and emphasize the indispensable role of urban inhabitants in shaping urban policy.

1.2. Cultural Heritage as a Subject of Participatory Cultural Governance

Henri Lefebvre's conceptualization of the right to the city emphasizes individuals' right to shape urban life. This right encourages an understanding of urban space not merely as a site of consumption, but as a domain of social production. It affirms that individuals should hold ownership over and participate in the cultural dynamics that shape urban environments. From this perspective, cultural heritage and its governance emerge as essential components of the right to the city.

Cultural heritage is a complex and multi-dimensional concept that spans multiple disciplines and lacks a universally agreed-upon definition. This diversity stems from the fact that heritage varies across historical, spatial, social, and cultural contexts. Its meanings evolve over time and are shaped by the perspectives of different actors, making heritage a dynamic, multifaceted, and often contested domain.

¹ The Convention on the Participation of Foreigners in Public Life at Local Level (1992); the Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life (2003); the Revised European Urban Charter (Rapporteur Carlos Alberto Pinto, adopted by the Congress in May 2004 and revised in 2005); the Recommendation No. 188 on Good Governance in Europe's Metropolitan Areas (2006); the European Urban Charter II (2008); and the most recent European Urban Charter III (2023).

² The Recommendation on the Participation of Citizens in Local Public Life (2001); the Valencia Declaration on "Good Local and Regional Governance – A Challenge for Europe" (Conference of Ministers Responsible for Local and Regional Government, 2007);

³ The Leipzig Charter on Sustainable European Cities (May 2007) and the Territorial Agenda of the European Union (May 2007).

⁴ The Declaration on Cities and Other Human Settlements in the New Millennium (UN General Assembly Resolution S-25/2, 2001) and the UN-Habitat Resolution 21/3 on Decentralization and Strengthening of Local Authorities (2007) have played a critical role in promoting the right to the city and decentralization processes.

⁵ Earlier frameworks such as the Charter of European Cities and Towns Towards Sustainability (Aalborg Charter, May 1994) and the Aalborg Commitments (2004) have also contributed significantly to shaping sustainable urban development and encouraging participatory governance at the local level.

UNESCO defines cultural heritage through two principal conventions: the 1972 Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, which addresses tangible elements such as monuments, groups of buildings, and sites; and the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, which emphasizes practices, expressions, knowledge, and skills. The Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention, 2005) further expands this understanding by framing heritage as a collective resource—accessible, evolving, and reflective of societal values and traditions. Cultural heritage is thus understood not only as a set of tangible and intangible assets shaping collective memory (Ünal, 2014), but also as a relative and interpretive framework imbued with meanings and values. Seen as a dynamic cultural process, heritage enables the remembrance, preservation, and reinterpretation of past values (Smith, 2006). It is a living practice, continually reconstructed through social participation.

Cultural heritage encompasses elements of exceptional value (Borowiecki et al., 2016); however, these values are not inherently objective. Rather, they are socially constructed through subjective, community-based processes (Kersel & Luke, 2015). Heritage entails a collective responsibility to preserve, transmit, and safeguard cultural values for future generations (Çelikaş Türkbay, 2021).

In Turkey, the Law on the Protection of Cultural and Natural Properties (Law No. 2863) uses the term “cultural properties” instead of “cultural heritage.” According to this law, cultural properties include all movable and immovable assets—whether located aboveground, underground, or underwater—that are associated with science, culture, religion, or the arts from prehistoric or historical periods, and that possess unique scientific or cultural value.

The presence of cultural heritage in urban spaces extends beyond the physical remnants of the past. These spaces also function as public venues where collective memory is formed, shared values are reproduced, and democratic participation is practiced. Therefore, the preservation of cultural heritage should not be regarded merely as a technical or aesthetic concern. Rather, it is a public process inherently tied to the principles of social justice, representation, and participation. Consequently, cultural heritage must be treated as a central subject of participatory cultural governance.

The effective management of cultural heritage requires the collaborative responsibility of central and local governments, the private sector, and community stakeholders. Participatory governance models enhance public access to heritage and enable its ongoing reinterpretation through the contributions of diverse social groups. Such governance should be rooted in local contexts and guided by principles of participation, sustainability, and pluralism (Iaione et al., 2022).

Within this model, municipalities are not merely providers of cultural services. They also act as unifying, facilitating, and mediating institutional actors. Their capacity to fulfill these roles serves as a key indicator not only of effective service delivery but also of successful heritage preservation.

In Turkey, the orientation of cultural policy has been redefined by the Twelfth Development Plan (2024–2028), which outlines a strategic framework encompassing the protection of cultural heritage and the enhancement of public access to cultural services. These strategies reinforce municipalities’ legal responsibilities in both preserving cultural assets and delivering cultural services. Specifically, Article 14(b) of the Municipal Law No. 5393 assigns municipalities the duty of safeguarding cultural and natural properties. Similarly, the Metropolitan Municipality Law No. 5216 mandates metropolitan municipalities to restore historic structures and preserve cultural heritage. Within this legal framework, municipalities develop cultural programs and heritage conservation projects in collaboration with a range of stakeholders (Yaslıçimen, 2018; Peçe & Yıldız, 2021).

2. Methodology

This study evaluates the İBB Miras (IMM Heritage) Project, initiated by the Istanbul Metropolitan Municipality (IMM), within the theoretical framework of the right to the city.

Designed as a single case study, the research investigates how cultural heritage is represented and managed through a participatory cultural governance model.

Data were collected through document analysis. Relevant materials—including project descriptions, activity reports, restoration documents, and official announcements published on the IMM's website—were systematically reviewed. In addition, news articles, interviews, and commentaries from national and local media outlets were examined. Interviews and promotional videos featuring project stakeholders, available on platforms such as YouTube, were also incorporated. All materials were treated as qualitative data and analyzed thematically using content analysis.

The study relied exclusively on secondary data obtained from publicly accessible sources; no primary data, such as direct interviews or field observations, were collected by the researcher. As a result, the findings primarily reflect institutional narratives and media representations, which may limit insights into the project's practical implementation. Nevertheless, given the objective of documenting a public cultural initiative based on official records, the selected methodology is deemed appropriate. Future research could deepen the analysis by incorporating primary data, particularly interviews with stakeholders, to provide a more nuanced and comprehensive understanding.

3. Findings

Until 2019, there was no specialized unit within the IMM dedicated to the preservation of Istanbul's tangible and intangible cultural heritage. The IMM Heritage Project was launched in 2019 by IMM to preserve, promote, and revitalize the city's historical and cultural legacy. The project aims to preserve Istanbul's urban memory by safeguarding its multilayered historical structures, including those from the Ottoman, Byzantine, and Roman periods. Additionally, it seeks to foster social participation and deliver cultural services with a public-oriented approach by transforming these structures into centers for culture and the arts (Alamy, 2023; Cumhuriyet, 2024).

Under the scope of the project, a total of 942 heritage sites have been placed under protection. Comprehensive restoration efforts have been completed on 62 monumental and civil architectural structures.

Moreover, 21 new museums and cultural venues have been integrated into Istanbul's cultural landscape. Over the past four and a half years, the IMM Heritage Project has organized 196 exhibitions across various parts of the city. By establishing 43 new libraries in disadvantaged neighborhoods, the total number of libraries in Istanbul has increased from 20 to 63. In addition, the project has completed the maintenance of 588 historical graves and cemeteries, along with 19 historical mausoleums (ArtdogIstanbul, 2024). More than 300 historical fountains have also been restored (YouTube, 2023).

The project has also revitalized numerous industrial and historical buildings, transforming them into cultural venues such as the Casa Botter Art and Design Center, Museum Gazhane, Artİstanbul Feshane, Metrohan, Anadolu Hisarı, Basilica Cistern, Baruthane, Cendere Art, Gülhane Art, Taş Mektep, and the City Walls Visitor Center (Artnewspaper, 2024; YouTube, 2023).

The IMM Heritage Project is supported by regular field observations. Mobile teams, operating six days a week, have divided the city into three regions and conduct periodic inspections and minor interventions at approximately 1,200 sites encompassing more than 2,000 individual pieces (YouTube, 2023). This practice ensures that cultural heritage is maintained through an ongoing cycle of care and protection, rather than relying solely on post-restoration interventions (Apacikradyo, 2025). Furthermore, integrated strategies have been developed to address contemporary urban challenges, such as earthquake risks, leading to a reorganization of preservation processes accordingly (Duvar, 2023).

According to Nazım Can Cihan, a conservator from the Department of Cultural Heritage Projects, the IMM Heritage Project is fully funded by the municipality's own resources. The field team consists of 30 members, including 8 restorers, 7 specialized craftsmen from different fields, and 15 laborers (Apacikradyo, 2025).

The project also fosters both national and international collaborations. Domestically, partnerships have been established primarily with civil society organizations, universities, and public institutions. A Scientific Committee composed of academic experts provides advice on conservation processes, while professional chambers and civil society stakeholders participate in the adaptive reuse phases (Artnewspaper, 2023). Collaborations with district municipalities further strengthen public engagement with the project (YouTube, 2024).

In an effort to strengthen international relations and foster global collaborations, a Cultural Diplomacy Office has been established. Through this office, partnerships have been formed with 36 cultural and artistic institutions across 17 countries and four continents. For instance, cooperation negotiations have been initiated with Art Basel in Switzerland. Further collaborations have been established with prestigious institutions such as the National Museum of Norway, the Munch Museum, the Norwegian National Opera & Ballet, the Deichman Library, and the Berlin State Government (Artnewspaper, 2023). These collaborations aim to enhance the visibility of Istanbul's cultural heritage, artistic production, and creative potential on international platforms, enrich the city's cultural climate through cultural diplomacy, and restore Istanbul's rightful prestige as a global center of culture and the arts (Artnewspaper, 2023).

The IMM Heritage Project not only focuses on preserving cultural heritage but also seeks to foster community engagement, transforming heritage into a shared social value. This objective can be analyzed along three main dimensions: the right of access, the right of participation and production, and the formation of public spaces. These dimensions form the core strategies for promoting social and cultural interaction and for presenting heritage as a collective value.

3.1. The Right to Access

According to Lefebvre, the right to access refers to the equitable and fair provision of services to all members of society. Within the scope of the IMM Heritage Project, this right is evaluated across three dimensions: geographic, digital, and physical access.

While the project aspires to diversify participation across different socio-economic areas of Istanbul, the concentration of activities primarily in central regions can hinder participation for individuals with limited transportation and accessibility options. This limitation presents challenges to fully realizing the principle of equal access to cultural services. According to the Department of Cultural Assets, Museum Gazhane serves as a noteworthy example in this regard. Established through the transformation of the historic Hasanpaşa Gasworks, Museum Gazhane has been designed as an accessible cultural and artistic space, deeply integrated with the surrounding neighborhood and urban memory (Artnewspaper, 2023). The approach aims to create a public space where individuals from various age groups and social backgrounds can feel welcomed. Similarly, Artİstanbul Feshane has been shaped as an open cultural space informed by community contributions and demands (Artnewspaper, 2023).

The COVID-19 pandemic highlighted the increasing significance of digitalization but also exposed new inequalities for individuals with limited access to digital tools and technology. Participation in digital events remains restricted for those lacking sufficient technological resources or digital literacy skills, indicating the need for more inclusive digital access strategies.

In terms of physical access, a significant area for improvement concerns the full adaptation of cultural venues to accommodate individuals with disabilities. Furthermore, the thematic content of cultural events sometimes caters to particular cultural backgrounds, which may inadvertently limit participation from wider segments of society. According to Oktay Özel, Head of Department of Cultural Assets, the exhibition hosted at Artİstanbul Feshane, featuring 95 works by 57 artists from 21 countries, provided a significant collection from art history to the people of Istanbul. Offering this exhibition free of charge was a crucial step toward promoting the principle of equal access to culture and the arts (Artnewspaper, 2023). Local government initiatives to bring such internationally significant exhibitions to the public sphere have the potential to greatly enrich the cultural rights of citizens. Özel emphasizes that one of the fundamental goals of the project is to create public experiences that are accessible to everyone, rather than spaces used exclusively by a

select audience. Accordingly, local user habits and neighborhood characteristics are taken into account during the design processes to ensure that Istanbul residents can enjoy free cultural and artistic activities along with affordable food and beverage options in public spaces (Artnewspaper, 2023).

In an interview with the press, Merve Gedik, Director of the Cultural Heritage Projects Branch within the Department of Cultural Assets, stated: Feedback from the public regarding accessibility has been overwhelmingly positive. Not only residents of Istanbul but also visitors from all across Turkey, and even tourists from abroad, are creating cultural routes and organizing tours centered around IMM Heritage Project sites (Apacikradyo, 2025).

Although the IMM Heritage Project has taken significant steps in promoting access rights, further improvements are necessary, particularly in terms of geographic, digital, and physical accessibility. Developing new, inclusive strategies will be essential. Actions undertaken within the framework of IMM's 2025–2029 Strategic Plan—which emphasizes the creation of a dynamic cultural and artistic landscape through accessible, participatory, and inclusive policies—are expected to significantly advance these efforts (IMM, 2025).

3.2. The Right to Participation and Production

According to Lefebvre, the satisfaction of cultural needs should not be confined to the mere act of accessing spaces such as theatres and museums; rather, it should encompass active participation and creative engagement. The cultural domain should not merely offer content to be consumed, but should function as a collective space for co-production. Consequently, cultural services should be designed not only to provide objects but also to foster relationships and experiences.

The right to participation and production refers to individuals' active involvement in the creation, management and oversight of cultural services. Within the scope of the IMM Heritage Project, this right is reflected in the manner in which participants are incorporated into activities and the extent of their influence over decision-making processes.

The demands and suggestions of local residents are accorded a priority role in the assessment of projects. According to Oktay Özel, Head of the Department of Cultural Assets, within the remit of the IMM Department of Cultural Assets, such demands are given due consideration, and restoration decisions are made accordingly, thereby integrating local participation into the process (Youtube, 2024). This approach is also significant in relation to the preservation of Istanbul's cultural heritage and the city's earthquake preparedness strategies. It is imperative that restoration works on Istanbul's cultural assets are conducted transparently and under public scrutiny, as experts consistently emphasise (Duvar, 2023).

As stated by Özel, the Istanbul Design Museum is a significant component of the city's creative industries. The event unites a number of internationally recognised institutions, including İKSV, Salt, Istanbul Modern and BASE, thereby reflecting the diversity of Istanbul's design and cultural scene. The city of Istanbul is renowned for its rich historical heritage, which, when combined with its vibrant creative industries, positions it as a significant global centre. This is evident in the wide spectrum of activities it offers, ranging from workshops to brands, and from craft to contemporary design. In an era when the creative potential of Istanbul was not as readily apparent, the IMM initiated a pivotal development with the establishment of the Casa Botter Art and Design Centre within the historic Botter Apartment. The new Istanbul Design Museum has been established with the stated aim of supporting creative stakeholders, fostering international collaborations, and enhancing the global visibility of the city's creative potential (Artnewspaper, 2023).

The involvement of participants in the reproduction of cultural heritage has been demonstrated to both deepen their connection to the past and enable their active engagement in cultural production. The objectives delineated in the Strategic Plan of IMM, including the establishment of contemporary museums and new cultural centres that reflect Istanbul's historical identity, are poised to further bolster social production and unveil novel avenues for integrating

cultural heritage with society (IMM, 2025). Furthermore, the promotion of the sharing of cultural elements across different social groups is a crucial step towards enhancing social cohesion.

3.3. The Formation of Public Space

The right to the city is not merely the right of individuals to access urban resources; it is also the right to transform the city and, in turn, transform ourselves. Furthermore, this is not an individual right but a collective one; because such a transformation can only be achieved through the collective use of power that reshapes the processes of urbanization. The ability to shape and reshape both our urban landscapes and our own identities is arguably one of our most cherished yet frequently disregarded human rights (Harvey, 2008, p. 23). This definition does not regard urban transformation merely as a technical or spatial process, but as a fundamental tool of social change and individual liberation.

When evaluated within this theoretical framework, the approach of the IMM Heritage Project does not limit the preservation of cultural heritage to the mere conservation of physical structures; rather, it aims to integrate these structures into the dynamics of contemporary urban life, transforming them into spaces that serve social transformation. Indeed, as demonstrated by the Cendere Art Center, the repurposing of a building that retains its industrial identity as a creative arts workshop and exhibition space has enabled the redefinition of cultural heritage in a manner that responds to contemporary urban needs. A similar transformation has occurred at the former gas production facility in Hasanpaşa, now Museum Gazhane. This site has undergone a process of revitalisation, becoming a focal point for the social and cultural life of Istanbul. It now houses a library, exhibition spaces, and green areas, contributing to the city's cultural and social infrastructure. The primary objective of IMM Heritage in this process is twofold: firstly, to clean and preserve these spaces, and secondly, to create inclusive, accessible and participatory public spaces. For instance, according to Özel, the transformation of the Beyazıt Trolleybus Power Center into the Library Trolleybus exemplifies an innovative application that responds to the requirements of the surrounding university community while taking into account the local context. The contribution of such projects is twofold: firstly, they reconfigure cultural heritage areas so that they are no longer static objects, but dynamic, evolving public spaces that meet the needs of different segments of society; secondly, they demonstrate that such projects can be implemented in a sustainable manner (Artnewspaper, 2023).

As posited by Mahir Polat, the Deputy Secretary-General of IMM, the objective of restoration projects is to create new public spaces in the densely populated metropolis and to breathe new life into historic areas that must be preserved from the perils of urban risks, such as earthquakes. These projects also point to efforts to develop a sustainable tourism strategy for Istanbul. In 2023, Istanbul received 20.2 million international visitors, and the projects under discussion aim to strengthen both the city's cultural heritage and its tourism potential (BBC, 2024). Nevertheless, this approach is not without its critics. Gülsün Tanyeli, a professor of architecture at Istanbul Technical University, contends that the value of industrial heritage should extend beyond mere preservation of the buildings themselves. Instead, she asserts that these spaces should also be presented within a broader narrative, encompassing their cultural and historical context. Tanyeli, who provided consultancy for the restoration of the Hasanpaşa Gasworks, noted that the production processes, such as the efforts of local activists to protect the gasworks from demolition, should also be conveyed to visitors. This would facilitate a more profound comprehension of the broader significance of the site (BBC, 2024).

The IMM Heritage Project is a noteworthy model for the management of cultural heritage that extends beyond the conventional preservation of artefacts and monuments. It emphasises the reintegration of cultural elements into the community and the reproduction of cultural practices, thereby fostering a holistic approach to heritage conservation and community engagement.

The IMM Heritage Project is a noteworthy model proposition for the management of cultural heritage that extends beyond the conventional preservation of artefacts and monuments. It emphasises the reintegration of cultural elements into the community and the reproduction of

cultural practices, thereby fostering a holistic approach to heritage conservation and community engagement. In the conception of public spaces, the objective is to ensure that these spaces are universally accessible, environmentally sustainable, and demonstrate responsiveness to social demands. This process serves the purpose of establishing a living, dynamic city that strengthens Istanbul's cultural identity.

Conclusion

This study has examined the IMM Heritage Project, initiated by the Istanbul Metropolitan Municipality within the framework of the right to the city. Henri Lefebvre's conception of this right emphasises that cities should not be seen merely as physical spaces, but as dynamic environments where social relations, cultural interactions, and individual rights are shaped. This perspective is reflected in cultural heritage governance, where heritage is not only about preserving traces of the past, but also about reshaping them through social participation and democratic values.

The IMM Heritage Project seeks to address cultural heritage preservation and presentation as a social practice through a participatory governance approach. The project conceptualises cultural heritage not only as tangible remnants of the past but also as a dynamic process that constructs shared values and cultural memory. IMM's role in this process is twofold: first, it is responsible for preserving cultural heritage; second, it aims to implement a more inclusive management model by encouraging public participation and incorporating the perspectives of diverse societal groups.

The project has made significant strides in preserving Istanbul's cultural heritage and integrating it into social life. However, further progress is needed in areas such as access rights, participation and production rights, and the development of public spaces.

Access rights constitute a core principle of the project, with the goal of creating equal opportunities for geographical, digital, and physical access. Yet, the concentration of events in central areas may limit participation for individuals facing barriers to transportation or physical venues. In today's digital era, the right to digital access has become increasingly critical. Addressing inequalities in this domain and enhancing digital literacy are essential. Moreover, it is vital to ensure that event venues meet accessibility standards for individuals with disabilities, thereby fostering a more inclusive environment.

Participation and production rights aim both to preserve and co-create cultural heritage alongside the community. The IMM Heritage Project promotes public involvement in cultural initiatives aligned with local needs. It stands out for its dedication to community engagement, actively including residents in its processes. This participatory approach seeks to revitalise heritage by embedding it within everyday life. However, further steps are required to broaden participation in cultural production and foster cohesion among diverse social groups.

The formation of public space is another central objective, focusing on transforming heritage not only through structural preservation but also by reimagining these areas as vibrant, accessible spaces that serve community needs. As seen in the adaptive reuse of industrial buildings into creative art venues, these public spaces serve a dual function: safeguarding cultural heritage while enriching daily life. However, to ensure broader societal acceptance, it is crucial to consider not only the physical form but also the social significance and historical context of these sites.

In conclusion, the IMM Heritage Project represents a valuable example of integrating Istanbul's cultural heritage with contemporary urban life and fostering social transformation. Nonetheless, further development in terms of access, participation, and the formation of inclusive public spaces remains essential to enhance the project's inclusivity and sustainability in the long term.

References

1. Apacikradyo (2025). İBB Miras'ın küçük eserler için büyük çalışmaları <https://apacikradyo.com.tr/kulturel-miras-ve-koruma-kim-icin-ne-icin/ibb-mirasin-kucuk-eserler-icin-buyuk-calismalari>, 28.04.2025.

2. ArtDogIstanbul (2024). İBB, Dört Buçuk Yılda 942 Miras Alanını Kurtardı <https://artdogistanbul.com/ibb-dort-bucuk-yilda-942-miras-alanini-kurtardi/>, 28.04.2025.
3. Artnewspaper (2023). Kültürel Miras ve Çağdaş Kent Estetiği Uygulamalarıyla İBB Miras, <https://www.artnewspaper.com.tr/2024/02/26/kulturel-miras-ve-cagdas-kent-estetigi-uygulamalarıyla-ibb-miras.>, 28.04.2025.
4. BBC (2024). Istanbul's plan to save its cultural soul, <https://www.bbc.com/travel/article/20240701-istanbuls-plan-to-save-its-cultural-soul>, 28.04.2025.
5. Borowiecki, Karol Jan, Forbes, Neil ve Fresa, Antonella: Cultural Heritage in a Changing World, s Springer International Publishing, 2016.
6. Cumhuriyet (2024). İBB Miras bir devrim, <https://www.cumhuriyet.com.tr/kultur-sanat/ibb-miras-bir-devrim-2190927>, 28.04.2025.
7. Çelikaş Türkbay, Ö. (2021). Kültürel Mirasın Korunmasının İnsan Hakları Hukuku İle İlişkisi Ve Kültürel Miras Hakkı, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 23(2), 1443-1481.
8. Dinçer, Ö. (2016). Sürdürülebilir Kentleşme Tartışmaları Ve Kent Hakkı, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, 10, 73-84.
9. Duvar (2023). <https://www.gazeteduvar.com.tr/ibb-istanbulda-kultur-varliklarinin-yarisi-depremde-yikilma-riski-tasiyor-haber-1612263>. 28.04.2025.
10. Harvey, D. (2008). The Right to The City, New Left Review, (53), 23-40.
11. Iaione, C. De Nictolis, E. & Santagati M. E. (2022). Participatory Governance of Culture and Cultural Heritage: Policy, Legal, Economic Insights From Italy, Hypothesis And Theory, Front. Sustain. Cities, 1-19.
12. IMM (2025). Strategic Plan (2025-2029). https://uploads.ibb.istanbul/uploads/2025_2029_IBB_Stratejik_Plani_7e6cb685d8.pdf, 28.04.2025.
13. Kersel, M. M. & Luke, C. (2015). Civil Societies? Heritage Diplomacy and Neo-Imperialism, Global Heritage: A Reader, (ed. Lynn Meskell), Wiley-Blackwell, Chichester, 70-94.
14. Lefebvre, H. [1968] 1972. Le Droit à la ville suivi de Espace et politique, Paris, Anthropos.
15. Lefebvre, H. (1969). De la science à la stratégie urbaine, Utopie, n° 2, p. 57-86.
16. Peçe H. & Yıldız M. (2021). Bir Kamu Politikası Olarak Kültürel Miras Unsurlarının Canlandırılmasında Yerel Yönetimlerin Rolü: Hadrian Tapınağı Örneği, (in) Geçmişten Günümüze Balıkesir'in Kültürel Mirası – 5, Palet Yayınları, 264-278.
17. Uzunçarşılı Baysal, C. (2011). Kent Hakkı Yeniden Hayat Bulurken. Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 9(36), 31-55.
18. Ünal, Z. G. (2014). “Akademik Değerlendirme”, Kültürel Mirasın Korunması, Beyaz Gemi Sosyal Proje Ajansı, İstanbul.
19. Yashçimen. F. (2018). Yerel yönetimlerde kültür politikaları (Politika Notu No. 2018/06). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Derneği.
20. Youtube (2024). İmamoğlu'nun o 'çılgın projesi;' İBB Miras! İstanbul'un dönüşüm hikayesi! <https://www.youtube.com/watch?v=xJBlhDSclQw.>, 28.04.2025.

Бабич К.В.

*здобувач вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

Науковий керівник: **Бричко А.М.**

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Державна політика має на меті своєчасне виявлення актуальних викликів, які постають перед суспільством, їх глибокий аналіз, визначення першопричин, протиріч та труднощів, а також розроблення ефективних шляхів подолання. Однією з ключових проблем сучасності виступає питання стану здоров'я населення. На сьогодні рівень здоров'я українців (тривалість життя, фізичний і психічний стан) викликає серйозне занепокоєння, що потребує докорінного переосмислення суспільних пріоритетів щодо цінності людського життя і здоров'я. Це, своєю чергою, вимагає запровадження нових підходів і механізмів державного управління у сфері охорони здоров'я.

Сфера охорони здоров'я є складною соціальною системою, головною метою якої є збереження і покращення здоров'я громадян. Вона охоплює як профілактичні заходи, спрямовані на запобігання захворюванням та формування здорового способу життя, так і організацію кваліфікованої медичної допомоги відповідно до міжнародних стандартів, новітніх технологій і наукових досягнень.

Державна політика України в галузі охорони здоров'я – це сукупність стратегічних рішень, дій і зобов'язань, спрямованих на забезпечення фізичного та психічного благополуччя громадян, яке розглядається як ключовий компонент національного багатства. Ця політика реалізується через інтеграцію політичних, правових, соціальних, економічних, культурних, медичних і наукових інструментів, з урахуванням потреб сьогодення та інтересів майбутніх поколінь, як на рівні окремої особи, так і суспільства загалом.

Сучасна державна політика України у сфері охорони здоров'я повинна базуватися на усвідомленні того, що здоров'я громадян є не лише медичною, а й важливою соціально-економічною цінністю. Формування узгоджених заходів, спрямованих на підвищення рівня здоров'я населення, має розглядатися як один із ключових стратегічних пріоритетів держави. Рівень громадського здоров'я істотно впливає на соціально-економічну динаміку країни та визначається на основі демографічних індикаторів (таких як рівень народжуваності, смертності, природного приросту) і медичної статистики (зокрема, рівень захворюваності, тимчасової непрацездатності, інвалідності тощо).

У відповідних концептуальних підходах підкреслюється необхідність створення ефективних інструментів для збереження і покращення здоров'я населення, стабілізації демографічної ситуації в державі, підвищення якості надання медичних послуг, а також забезпечення справедливого доступу громадян до системи охорони здоров'я з дотриманням їхніх прав.

Співпраця у сфері охорони здоров'я повинна передбачати посилення потенціалу української системи охорони здоров'я, зокрема через запровадження інноваційних підходів і здійснення системних реформ. Основними векторами такої взаємодії є:

- удосконалення інституційної спроможності галузі, включаючи розвиток первинної медичної допомоги та підвищення кваліфікації медичного персоналу;

- здійснення превентивних заходів і боротьба з інфекційними хворобами, такими як ВІЛ/СНІД і туберкульоз, а також підготовка до можливих спалахів епідемій шляхом впровадження Міжнародних медико-санітарних правил;

- зменшення впливу неінфекційних захворювань за рахунок обміну досвідом, впровадження ефективних практик, популяризації здорового способу життя, вирішення основних соціальних і медичних факторів, що впливають на здоров'я (зокрема питання материнського та дитячого здоров'я, психічного добробуту, профілактики залежностей від алкоголю, тютюну, наркотиків), а також реалізація положень Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну (2003 р.);

- дотримання високих стандартів якості та безпеки при використанні біологічних матеріалів людського походження (зокрема, крові, тканин і клітин);

- забезпечення широкого доступу до медичних знань та інформації, включаючи реалізацію принципу інтеграції охорони здоров'я до всіх політик та поступову інтеграцію України до європейських медичних структур.

Принцип «охорона здоров'я в усіх політиках» передбачає міжсекторальну взаємодію задля досягнення цільових показників здоров'я населення, а також підкреслює першочергову важливість медичної сфери для добробуту суспільства.

Окреме значення має Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка містить чіткий перелік нормативних актів Європейського Союзу, що мають бути адаптовані в Україні у визначені строки. Впровадження цих положень покладено на Міністерство охорони здоров'я України, яке відповідає за поступове узгодження національного законодавства з нормами ЄС, зокрема у сферах контролю інфекційних хвороб, донорства крові, трансплантації тканин і клітин, а також регулювання споживання тютюнових виробів. У межах імплементації положень Угоди, Європейський Союз надав рекомендації щодо створення:

1. єдиного органу, відповідального за реалізацію політики у сфері громадського здоров'я при МОЗ України;

2. Центру громадського здоров'я — національної установи, аналогічної до Європейського центру з профілактики та контролю захворювань. Завданням цього Центру є розвиток системи громадського здоров'я та створення стійкої мережі епідеміологічного нагляду в Україні.

Міністерство охорони здоров'я України, як головна інституція у сфері державного управління охороною здоров'я, здійснює свою діяльність з метою створення сприятливих умов для сталого розвитку медичної системи, підвищення середньої тривалості життя населення, забезпечення санітарної та епідеміологічної безпеки на довгострокову перспективу. Його стратегічна мета полягає в покращенні якості медичних послуг, забезпеченні рівного доступу до лікування, а також у зміцненні моральних, етичних і професійних стандартів у медичній сфері, що сприятиме підвищенню престижу медичної професії в суспільстві.

Серед ключових напрямів державної політики у сфері охорони здоров'я можна виділити такі:

- поетапне збільшення фінансування медичної галузі з державного бюджету;
- підтримання належного санітарно-епідемічного стану в країні;
- вирішення питань, пов'язаних із гігієною праці та профілактикою професійних захворювань;

- формування середовища, що стимулює здоровий спосіб життя;

- реалізація активної демографічної політики, спрямованої на підвищення народжуваності, зниження рівня смертності та покращення репродуктивного здоров'я населення;

- створення умов для гармонійного фізичного і психічного розвитку дітей, що включає раціональне харчування, належні побутові умови, ефективне виховання та навчання;

- удосконалення соціального і правового захисту медичних та фармацевтичних працівників.

Комплексна державна стратегія у сфері збереження здоров'я населення повинна базуватися на новій ідеології, що ставить людину та її добробут у центр уваги. Така ідеологія передбачає формування ефективних механізмів управління процесами популяризації здорового способу життя, запровадження системної профілактики захворювань, реабілітаційних заходів, а також загальної медико-соціальної підтримки.

У центрі цієї концепції мають бути закладені такі принципи:

- орієнтація державної політики на соціально значущі аспекти розвитку суспільства;
- стимулювання підприємств, що інвестують у розвиток пріоритетних напрямів охорони здоров'я;
- впровадження безпечних для життя та здоров'я технологій у виробничі процеси;
- забезпечення пріоритетного державного фінансування комплексних програм з профілактики, лікування і реабілітації.

Таким чином, оптимізація державної політики у сфері охорони здоров'я, яка має ґрунтуватися на визнанні здоров'я населення як стратегічної суспільної цінності, є критично важливою умовою для сталого соціально-економічного зростання країни. З урахуванням курсу на європейську інтеграцію, важливим завданням органів державної влади є поступове приведення медичних стандартів в Україні до рівня країн ЄС, забезпечення всім громадянам рівного доступу до якісних медичних послуг, а також пріоритизація профілактичних заходів. В умовах сучасного розвитку суспільства державна політика повинна зосередити свої зусилля на формуванні культури здорового способу життя серед населення всіх вікових груп, на підвищенні якості медичної допомоги, що надається закладами охорони здоров'я, а також на забезпеченні фінансових гарантій для громадян у випадках виникнення проблем зі здоров'ям.

Список літератури

1. Економічний компонент угоди про асоціацію між Україною та ЄС: професійний аналіз та публічна дискусія. URL: [http:// www.ier.com.ua/ua/Ukraine_EU_project](http://www.ier.com.ua/ua/Ukraine_EU_project). (дата звернення 02.04.25)
2. Кризина Н. П., Радиш Я. Ф. Державна політика галузі охорони здоров'я в контексті Концепції розвитку охорони здоров'я населення України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/galuz/05knpznu.pdf>. (дата звернення 02.04.25)
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/MU14097.html. (дата звернення 02.04.25)

Єріна В.Р.

здобувач вищої освіти

спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,

Науковий керівник: Бричко А.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Система охорони здоров'я є багаторівневою функціональною структурою, що перебуває під управлінням і виконує важливу соціальну роль у суспільстві. Вона створена

для реалізації комплексу медико-соціальних заходів, спрямованих на збереження та покращення здоров'я населення. Одним із ключових пріоритетів державного регулювання є саме розвиток цієї сфери.

Водночас нинішній стан системи охорони здоров'я характеризується наявністю як об'єктивних, так і суб'єктивних труднощів. Ці виклики зумовлені, зокрема, відсутністю ефективного механізму регулювання ринку медичних послуг, що негативно впливає на вдосконалення управлінських процесів.

Українська система охорони здоров'я традиційно функціонувала в межах бюджетної моделі, де домінували адміністративні методи регулювання більшості правовідносин у сфері надання медичних послуг. Такий підхід у сучасних умовах виявляється недостатньо ефективним для забезпечення належної якості медичної допомоги та не повністю відповідає очікуванням як пацієнтів, так і медичних закладів.

Державне регулювання у сфері охорони здоров'я реалізується через систему принципів і методів соціально-економічного, правового та адміністративного впливу, які держава застосовує за допомогою ефективного комплексу інструментів. Ці інструменти мають на меті створення сприятливих умов для стабільного розвитку галузі охорони здоров'я та запобігання можливим негативним наслідкам.

Ключовими завданнями механізму державного регулювання у сфері охорони здоров'я є модернізація системи організації та управління медичною галуззю, гарантування безоплатної допомоги, що надається державою, підвищення якості медичних послуг для населення, а також розвиток конкурентного середовища на ринку медичних послуг. Такий механізм має комплексний характер і включає взаємопов'язані елементи, зокрема організаційний, фінансовий, правовий, інформаційний та адміністративний компоненти.

Державна політика у сфері охорони здоров'я орієнтована на покращення стану здоров'я населення та підвищення рівня якості життя. Її реалізація передбачає впровадження широкого спектра міжгалузевих і профільних заходів. Серед основних напрямів – поступове збільшення державного фінансування медичної сфери з одночасним підвищенням ефективності використання коштів; створення умов для популяризації здорового способу життя; розвиток системи гігієнічного виховання населення; формування активної демографічної політики, орієнтованої на підтримку народжуваності, зниження рівня смертності та збереження репродуктивного здоров'я.

Крім того, значна увага приділяється розбудові ефективної системи багатоканального фінансування медичної галузі, удосконаленню соціальних і правових гарантій для працівників медичних і фармацевтичних закладів, а також пацієнтів. Важливим завданням є розвиток медичної та фармацевтичної промисловості, включаючи виробництво медичного обладнання та лікарських засобів, а також зниження їхньої вартості.

Галузеві ініціативи повинні включати розробку цільових державних програм, спрямованих на охорону здоров'я населення; визначення пріоритетів медичної допомоги з обґрунтуванням обсягів безкоштовних послуг, що гарантуються у державних і комунальних медичних закладах; розвиток первинної медико-санітарної допомоги, зокрема на основі сімейної медицини; оновлення інформаційної інфраструктури системи охорони здоров'я з використанням сучасних інформаційних технологій; реформування системи медичної статистики.

За словами Грицинюка О.І., удосконалення організаційної системи підготовки медичних кадрів передбачає розвиток інфраструктури, належне ресурсне забезпечення, формування законодавчого підґрунтя для реалізації реформ у галузі охорони здоров'я, а також реформування її фінансування з метою покращення економічної складової системи [1].

Для гарантування національної безпеки в галузі охорони здоров'я необхідно модернізувати інструменти державного регулювання з урахуванням потреб у формуванні ефективно функціонуючої національної системи охорони здоров'я. Це сприятиме реалізації

потенціалу галузі та забезпеченню сталого розвитку соціально-економічних відносин у межах пов'язаних з нею ринків.

У контексті сучасного етапу реформування медичної галузі першочергового значення набувають наступні стратегічні напрями державного регулювання:

- внесення істотних змін до чинного законодавства та вдосконалення механізмів регуляторного впливу на установи охорони здоров'я, зокрема шляхом організації постійного моніторингу та контролю за діяльністю уповноважених органів; проведення досліджень ефективності функціонування медичних закладів; оптимізація кадрового складу; впровадження системи ресурсного розподілу між медичними установами; адаптація діяльності закладів охорони здоров'я до вимог ринку; захист прав пацієнтів; контроль за якістю надання медичних послуг; розвиток медико-економічного потенціалу країни;

- модернізація системи управління охороною здоров'я, зокрема шляхом підготовки управлінських кадрів з урахуванням принципів сучасного менеджменту; організація підвищення кваліфікації медичних працівників за кошти державного бюджету; створення умов для функціонування єдиного медичного простору з можливістю реалізації права пацієнта на вільний вибір лікаря та медичного закладу; налагодження системи оцінювання ефективності діяльності медичних установ; запровадження уніфікованих клінічних протоколів і контроль за їх дотриманням;

- впровадження нових підходів до фінансування медичних закладів усіх рівнів, зокрема поступовий перехід до фінансування відповідно до фактично наданих послуг, що входять до гарантованого пакету медичної допомоги; оплату діяльності медичних установ як автономних суб'єктів господарювання за результатами їх роботи; формування нової системи фінансування первинної, спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги; укладення договорів на надання послуг, включених до гарантованого пакету;

- розробка та впровадження системи медичного страхування за умови прийняття відповідних нормативних актів. Це включає визначення основного переліку медичних послуг для створення базового соціального пакету, а також нормативне оформлення механізму включення медичного страхування в систему охорони здоров'я України.

Отже, удосконалення державного регулювання сфери охорони здоров'я передбачає комплексний підхід, що включає законодавчі зміни, реформування фінансування, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних управлінських механізмів. Це є необхідною умовою для підвищення ефективності медичних послуг, забезпечення прав пацієнтів та досягнення стійкого соціально-економічного розвитку в галузі охорони здоров'я.

Список літератури

1. Hrytsyniak O.I. (2014) Improving the regulation of the healthcare systems the main institution of labor development. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derjavnogo universytetu, Seriya: Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: "Economic Sciences"], vol. 5(1), pp. 159-161.

Катихін Є.О.

*Керівник Департаменту логістики та закупівель Національного комітету
Товариства Червоного Хреста України,
м. Київ, Україна*

СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це багатогранне поняття, яке охоплює моральні, етичні, правові й економічні аспекти взаємодії підприємства із суспільством. Суть цієї концепції полягає в усвідомленні компанією своєї ролі не лише як комерційного

суб'єкта, але й як активного учасника суспільного розвитку. Бізнес, що дотримується принципів СВБ, не обмежується лише отриманням прибутку, а прагне гармонійної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами – споживачами, працівниками, партнерами, громадою та державою [1].

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення екологічних і соціальних викликів соціальна відповідальність стає не додатковою опцією, а необхідною умовою сталого функціонування компаній. Бізнеси, які ігнорують соціальні наслідки своєї діяльності, дедалі частіше стикаються з протестами громадськості, втратами репутації та зниженням довіри з боку клієнтів.

Основні принципи СВБ ґрунтуються на ідеях етичності, прозорості, поваги до прав людини, екологічної відповідальності, дотримання законодавства та інклюзивності. Ці принципи дозволяють компаніям не лише мінімізувати негативний вплив, а й створювати додану вартість для суспільства. Важливим елементом є добровільність – підприємства самі ініціюють соціально значущі ініціативи, а не лише виконують вимоги державного регулювання [2].

Соціально відповідальний бізнес активно інвестує у розвиток людського капіталу, підтримує місцеві громади, дбає про добробут працівників, забезпечує гідні умови праці та сприяє професійному зростанню. Компанії також впроваджують екологічно чисті технології, мінімізують відходи, дотримуються принципів циркулярної економіки та енергоефективності.

СВБ є інструментом формування довгострокової конкурентної переваги. Компанії, що демонструють соціальну відповідальність, здобувають довіру споживачів і партнерів, отримують лояльність працівників, покращують інвестиційну привабливість, що в свою чергу веде до зростання вартості бренду, полегшення доступу до ринків та зміцнення стійкості до кризових явищ [3].

Історично соціальна відповідальність бізнесу еволюціонувала від філантропії до стратегічного управління. Якщо раніше вона асоціювалася лише з благодійністю, то сьогодні – це системна політика, інтегрована у всі бізнес-процеси. Вона охоплює цілі сталого розвитку, корпоративне управління, звітність про нефінансові показники, партнерство з громадським сектором і участь у вирішенні соціально значущих проблем.

У світовій практиці існує багато моделей реалізації СВБ: англо-американська, європейська, японська. В Україні соціальна відповідальність лише набуває системного характеру, проте спостерігається поступове формування відповідальної бізнес-культури, особливо серед великих компаній і міжнародних корпорацій.

Підприємства, що впроваджують СВБ, активно використовують інструменти ESG (Environmental, Social, Governance), публікують нефінансові звіти, впроваджують політики різноманітності, гендерної рівності, захисту прав працівників та антикорупційні заходи. Такий підхід сприяє не лише репутаційним перевагам, а й зміцненню партнерських відносин із владою та громадянським суспільством.

Особливе значення має прозорість діяльності компанії. Відкритість у комунікаціях, чесна інформація про соціальні та екологічні аспекти діяльності формують довіру до бізнесу. Публікація нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, GRI) стає нормою для відповідальних компаній.

Успішна реалізація СВБ неможлива без залучення працівників – саме внутрішня культура відповідальності формує основу зовнішньої активності. Компанії стимулюють волонтерство, створюють програми навчання та менторства, заохочують участь працівників у соціальних ініціативах.

Важливим принципом є партнерство – співпраця з неурядовими організаціями, освітніми закладами, місцевими громадами дозволяє досягти більшого ефекту та забезпечує синергію зусиль. Завдяки партнерському підходу бізнес має змогу краще зрозуміти потреби суспільства та розробляти релевантні програми.

Не менш важливою є екологічна складова СВБ. Компанії, що усвідомлюють свій вплив на довкілля, інвестують у зменшення викидів парникових газів, утилізацію відходів, використання відновлюваних джерел енергії. Вони підтримують екологічну просвіту, екотуризм, озеленення територій, очищення водоєм.

СВБ є потужним механізмом формування позитивного іміджу компанії. Споживачі дедалі частіше обирають продукцію тих брендів, які демонструють відповідальність, підтримують гуманні цінності та діють чесно. У цьому контексті СВБ стає частиною маркетингової стратегії.

Серед основних викликів, що стоять перед впровадженням СВБ, можна виділити нестачу кваліфікованих кадрів, слабку нормативно-правову базу, обмеженість фінансових ресурсів, недовіру з боку громадськості та недостатній рівень обізнаності. Проте навіть за таких умов українські компанії поступово освоюють світові стандарти відповідального ведення бізнесу.

Успішна практика соціальної відповідальності вимагає інтеграції СВБ у стратегічне планування компанії. Це означає, що соціальні цілі мають бути закладені на рівні місії, візії та цінностей підприємства. Тільки тоді СВБ перестає бути формальністю і стає частиною корпоративної ідентичності.

Бізнес, що сповідує принципи соціальної відповідальності, не лише дбає про сьогодення, а й формує майбутнє. Такі компанії стають каталізаторами позитивних змін у суспільстві, сприяють досягненню глобальних цілей сталого розвитку та закладають фундамент соціальної згуртованості.

Таким чином, СВБ є стратегічним ресурсом сучасного бізнесу. Вона дозволяє поєднувати економічну доцільність з етичними цінностями, забезпечуючи гармонійний розвиток суспільства. Формування відповідального бізнес-середовища є важливою умовою побудови інклюзивної, демократичної та сталої держави.

Список літератури

1. Байло В. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 327-334. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
2. Шулюк Б. С., Петрушка О. В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті реалізації пріоритетів державної фінансової політики. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 3 (101). С. 29-35 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52397>
3. Наливайко Н. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*, (3-4), 44–51. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.3-4.05>

Крамський С.О.

к. т. н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
м. Одеса, Україна

ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Наразі Україна перебуває в умовах воєнного стану, і система технологій планування, яка була впроваджена до війни, відчуває значні адаптаційні зміни у вимірі публічної влади в Україні. Наукове планування на теоретичному рівні в умовах турбулентності, базуючись на

якісних параметрах, відображає загальні закономірності змін об'єктів у майбутньому в турбулентних умовах. Прогнози на 2025-2026 роки вказують на глобальну турбулентність в економічному вимірі мит, тарифів та ставок, поглиблення світової кризи та невизначеність щодо повоєнного відновлення України та її сталого економічного розвитку [1, с. 241]. У лютому 2025 року відбулося триріччя з початку агресивної війни росії проти України. Напад росії спричинив турбулентні зміни не лише на українських територіях, що призвело до переміщення населення із зон бойових дій, а й до міграції. Політичні кола висловлювали сподівання на суттєве послаблення загроз для безпеки у другій половині 2025 року. Наголошується, що прискорити цей процес можливо шляхом визначення владою політично та соціально значимих стратегічних пріоритетів та вироблення для цього ефективних тактичних підходів.

Процеси планування і прогнозування в публічній сфері зосереджуються на отриманні підтримки із-за кордону для функціонування державного, регіонального апарату влади та органів місцевого самоврядування України. Ретроспективний аналіз питань планування і прогнозування сталого економічного розвитку публічної влади під час військового впливу. Отже, можна зробити прогнози економічного розвитку на основі аналітичних даних, із публічного виміру. Економічний приріст у 2024 році продемонстрував помірні показники, зупинившись на позначці 3,4%. Міжнародний валютний фонд (МВФ) переглянув у бік зменшення прогноз щодо темпів зростання світової економіки на 2025 рік. Основним акцентом стали ризики, зумовлені воєнними діями та протекціоністськими бар'єрами у торгівлі. Замість попередньо прогнозованих 3,2% зростання глобального виробництва, тепер оцінку скоригували на 0,1 відсоткового пункту вниз.

Прогноз на поточний рік, як і раніше, залишається стабільним – 3,2%. МВФ також представив оновлені дані щодо економічного зростання України у 2025 році. Передбачається скорочення показника на 0,5 відсоткових пункти порівняно з попередніми оцінками. Експерти Фонду прогнозують економічне зростання України в діапазоні від 2% до 3%. Водночас аналітики МВФ попереджають, що у 2025 році державний борг України перевищить 100% валового внутрішнього продукту (ВВП).

Більше того, у 2026 році прогнозується подальше збільшення боргу на один відсотковий пункт відносно показників 2025 року. Зниження боргу передбачається лише у 2027 році, коли очікується його зменшення на 5%, до показника 102,6%. Власні надходження коштів до бюджету з моменту розгортання повномасштабної агресії не здатні повністю покрити всі нагальні витрати, адже значна частина внутрішніх фінансових ресурсів спрямовується на забезпечення потреб Сил оборони України. Сектор загальнодержавного управління об'єднує державний бюджет, місцеві бюджети та бюджети соціальних фондів. Власні доходи СЗДУ – це податки й інші обов'язкові збори, які надходять до бюджетів; вони не включають міжнародну допомогу у вигляді грантів та підтримку, що зараховується до власних надходжень бюджетних установ.

Таким чином, державні публічні органи влади, наприклад Міністерство економіки планувало номінальний ВВП у 2024 році на рівні 7824,8 мільярда гривень, а реальне зростання планувалося на рівні 5% у річному вимірі, з урахуванням майже 14% середньорічної інфляції. Проте, цей прогноз не справдився. Відтак, номінальний ВВП не досягнув запланованих 7,8 трильйона гривень, але завдяки дефляції ВВП, який зафіксувався на позначці 12,6%, втрати вдалося майже мінімізувати [4].

Міжнародна фінансова допомога дозволила українському уряду забезпечувати фінансування цивільних потреб, що, своєю чергою, сприяло формуванню споживчого попиту та поступовому економічному відродженню. До того ж, надходження фінансів від союзників сприяли стійкості міжнародних резервів України, стримуючи гривню від суттєвої девальвації. Таким чином, Україна попри військовий стан, активно розширює міжнародні трафіки, відкриваючи нові сполучення з державами ЄС [2, с. 278]. Це досягається, зокрема, завдяки реалізації "безвізу" для громадян України, які перетинають кордони держави за

проектами пов'язаними із волонтерською діяльністю і різноманітною міжнародною допомогою фронту України. Спільна робота з міжнародними партнерами дає змогу покривати інші потреби з державного бюджету. Протягом 2024 року країна отримала від наших партнерів, включаючи гранти та іншу безповоротну допомогу, 1,16 трильйона гривень, що становить 28% від загального обсягу надходжень зведеного бюджету держави.

Загалом, міжнародні донори надали фінансову підтримку державному бюджету у 2024 році у вигляді грантів та позик на \$41,6 мільярда, з яких кредити становлять \$29 мільярдів. За оцінками, за період з 2022 по 2024 рік донори надали Україні військової допомоги на \$151,5 мільярда, гуманітарної – на \$20,4 мільярда; згідно з даними Міністерства фінансів, загальний обсяг залучених від донорів позик становив \$76,8 мільярда та грантів на \$38,4 мільярда [3, с.18]. Обсяг сукупного державного та гарантованого державою боргу протягом 2024 року склав 6,98 трильйона гривень, що еквівалентно 166,1 мільярда доларів США, тобто 90,4% від валового внутрішнього продукту. З цієї суми державний борг становив 159,2 мільярда доларів, а гарантований державою – приблизно 7 мільярдів доларів. Варто зазначити, що при складанні бюджету на 2024 рік, що відбувалося наприкінці 2023 року, враховували очікувану тривалість активних бойових дій. Усі експерти сходяться на думці, що активні бойові дії триватимуть протягом усього 2025 року. Інфляція, хоча й зросла до 12% у грудні в порівнянні з груднем попереднього року, у середньому за рік знизилася до 6,5% завдяки стриманню росту цін у перші місяці до середини літа 2024 року. Фінансування з державної скарбниці у 2025 році зазнає зменшення, сягнувши \$38 млрд, натомість як у 2024 році цей показник склав \$44 млрд. Загальний обсяг фінансових потреб може досягти \$52 млрд (минулого року було зафіксовано \$56 млрд). Головними джерелами фінансування передбачаються кошти з Фонду ЄС для України, позики ЕРА, що надаються G7, кошти від заморожених російських активів, а також продовження терміну обігу облігацій внутрішньої державної позики [4]. Таким чином, поточні прогнози і планування соціально-економічного розвитку держави під час військового стану і глобальної фінансово-економічної нестабільності є слабо здійсними і турбулентні, особливо це стосується сфери публічного управління та адміністрування.

Список літератури

1. Целлер В.І. Порівняльний аналіз логістичних ставок та тарифів різних видів транспорту у вимірі турбулентності. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 2 (79). С.239-245.
2. Левін Д.А. Організаційно-економічні механізми трансформації внутрішнього водного транспорту в умовах впливу активних бойових дій на території України. *Сталий розвиток економіки*. Хмельницький: УЕіП, ВД «Гельветика». 2024. С.275-281.
3. Павленко О.П. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності. Монографія. Одеса. ОДЕКУ, 2024. 208 с.
4. State Customs Service of Ukraine. Indicators of foreign trade of Ukraine. Available at: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/import-export> (дата звернення 16.04.2025).

Лазарів В.О.

*аспірант кафедри управління та бізнес адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, України*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ

Аналіз безпекових аспектів електронних послуг є неможливим без комплексного розгляду проблеми захисту інформації в контексті цифрової трансформації суспільства. Динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та експоненціальне

зростання обсягів електронних транзакцій зумовлюють необхідність удосконалення механізмів забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності персональних даних користувачів. З огляду на те, що електронні платіжні системи набувають статусу ключового елемента фінансової інфраструктури, особливої актуальності набуває розроблення та впровадження ефективних технологічних і правових засобів захисту інформації від кіберзагроз і несанкціонованого втручання [1, с. 217].

Актуальність проблематики захисту інформації зумовлена тим, що існуючі методи не завжди гарантують достатній рівень протидії сучасним кіберзагрозам. Серед основних викликів слід виокремити атаки, що здійснюються із застосуванням шкідливого програмного забезпечення, техніки соціальної інженерії, а також експлуатацію вразливостей, пов'язаних із використанням застарілих механізмів аутентифікації та криптографічного шифрування – табл. 1. Недостатня ефективність таких підходів сприяє зростанню ризику несанкціонованого доступу до інформаційних систем, що у свою чергу підвищує ймовірність реалізації криптографічних атак та створює загрозу для конфіденційності, цілісності й доступності даних [2, с. 66].

Таблиця 1. Ключові виклики інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації

Виклик	Суть загрози	Наслідки
Шкідливе ПЗ	Віруси, трояни, програми-вимагачі.	Витік даних, фінансові втрати.
Соціальна інженерія	Маніпуляція користувачами для отримання доступу.	Компрометація даних, шахрайство.
Застаріла аутентифікація	Слабкі паролі, відсутність MFA.	Несанкціонований доступ, фішинг.
Застаріле шифрування	Використання вразливих алгоритмів.	Дешифрування даних, втрата конфіденційності.

Джерело: [2-3]

Сучасні стратегії забезпечення інформаційної безпеки базуються на впровадженні багатофакторної автентифікації, використанні біометричних технологій та застосуванні систем штучного інтелекту, зокрема методів машинного навчання, які дозволяють виявляти та нейтралізувати підозрілі дії в режимі реального часу. Такі підходи є критично важливими для формування та підтримання довіри користувачів до електронних послуг. Використання сучасних криптографічних алгоритмів забезпечує високий рівень захисту даних як під час їх передавання, так і в процесі зберігання [4, с. 159]. Додатково, інтеграція технологій штучного інтелекту в системи інформаційної безпеки сприяє автоматизованому виявленню та оперативному нейтралізуванню кіберзагроз, що знижує залежність від людського фактора та мінімізує ймовірність успішного проведення кібератак.

Цифрова трансформація публічного управління зумовлює необхідність удосконалення інституційних механізмів захисту інформації при наданні електронних послуг. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у державне управління сприяє підвищенню ефективності взаємодії між органами влади та громадянами, однак водночас створює нові виклики, пов'язані із забезпеченням конфіденційності, цілісності та доступності даних [1, с. 218]. У зв'язку з зазначеним ключову роль відіграють законодавчі ініціативи, нормативно-правове регулювання та розробка стандартів кібербезпеки, що визначають вимоги до захисту інформації в цифрових системах управління – рис. 1.

Розвиток електронного урядування передбачає впровадження сучасних механізмів і технологій кіберзахисту, серед яких слід виокремити державні платформи управління ідентифікацією та автентифікацією користувачів, засоби криптографічного захисту, а також протоколи моніторингу та реагування на інциденти безпеки. Важливим напрямом є застосування технології блокчейн для збереження критично важливих державних даних, що

забезпечує їх незмінність та унеможливорює несанкціоноване втручання [4, с. 157]. Крім того, ефективне управління ризиками у сфері інформаційної безпеки вимагає розробки та реалізації стратегій управління інцидентами кібербезпеки, що включають як технічні, так і організаційні заходи.

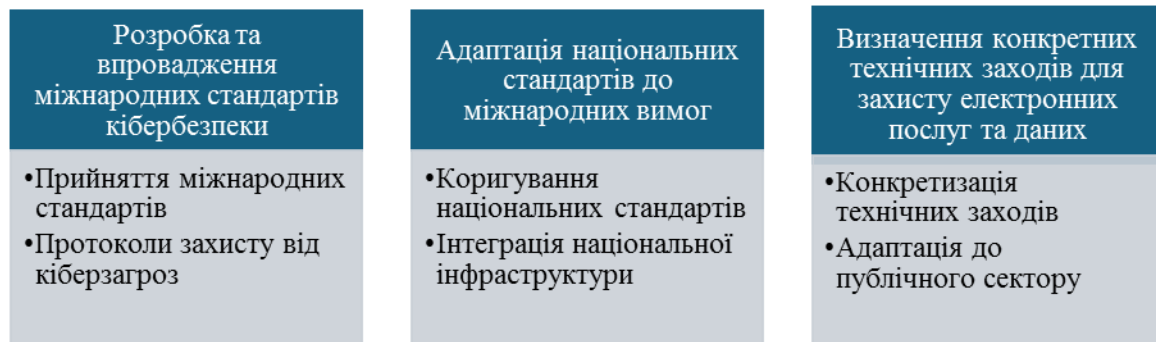


Рис. 1. Розробка та впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки в публічному секторі

Джерело: [2-3]

Таким чином, інституційні механізми захисту інформації в процесі надання електронних послуг повинні базуватися на комплексному підході, що охоплює правові, технологічні та організаційні аспекти. Створення національних агентств із питань кібербезпеки, формування міжвідомчих центрів обміну інформацією про загрози, а також впровадження програм підвищення цифрової грамотності для державних службовців сприятимуть підвищенню рівня захищеності інформаційних ресурсів.

У довгостроковій перспективі розвиток адаптивних політик кібербезпеки, що ґрунтуються на аналізі актуальних загроз та використанні інноваційних технологій, дозволить ефективно забезпечити безпеку публічних електронних сервісів у контексті глобальної цифровізації.

Список літератури

1. Хавікова Ю. Захист інформації в електронних послугах. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2024. № 1 (25). С. 215-228. DOI: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.215228>
2. Шевчук О., Кузь Т. Правове забезпечення інформаційної безпеки процесу надання електронних адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. № 1 (1). С. 59-65. DOI: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1150>
3. Надежденко А. Надання електронних послуг засобами електронного урядування: організаційно-правовий аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. DOI: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6013>
4. Fitz-Oliveira M., Wasgen A.M. Innovation capability and sustainability: a bibliometric analysis. *Technological Sustainability*. 2023. Vol. 2 No. 2. P. 156-176. DOI: <https://doi.org/10.1108/TECHS-06-2022-0027>

Лєдовська М.Є.

здобувачка другого рівня вищої освіти

ОПП «Менеджмент»,

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

Леміш К.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів,

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В умовах децентралізації, військової агресії Росії, економічних викликів та глобальних змін саме територіальні громади стають основною ланкою, на якій тримається стабільність держави. Саме тому питання ефективного управління розвитком територіальних громад набуло особливої актуальності.

Актуальність управління розвитком Павлоградської територіальної громади Дніпропетровської області обумовлюється сучасними викликами, що постають перед місцевим самоврядуванням у контексті реформ децентралізації. Після укрупнення громад і передачі значного обсягу повноважень на місцевий рівень, перед органами управління постає завдання ефективного використання ресурсів, стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку території. Проте з 2022 року громада опинилася перед новими викликами, пов'язаними з повномасштабним вторгненням Росії. У цих умовах управління розвитком перестало бути лише інструментом розвитку – воно стало засобом виживання і адаптації. У цьому контексті управління розвитком громади має бути спрямоване не лише на збереження існуючих ресурсів, а й на створення умов для нових економічних можливостей [1]. Це зумовлює необхідність розробки ефективної моделі управління, яка дозволить громаді самостійно вирішувати питання соціально-економічного розвитку, інфраструктурного оновлення та поліпшення якості життя населення. Павлоград, як адміністративний центр громади, має стратегічне значення в регіоні, тому ефективне управління його розвитком є запорукою стабільності всієї територіальної громади [3].

Управління розвитком Павлоградської територіальної громади в умовах проведення децентралізації дозволить підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, оперативність та ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень, налагодити співпрацю з громадськістю.

Однак цей процес також пов'язаний з рядом викликів та проблем: недостатня кадрова спроможність; недостатня громадська активність; війна – виклик для економіки громади.

Одним із важливих напрямів управління розвитком громади є впровадження стратегічного планування. Важливо, щоб стратегії передбачали конкретні цілі, джерела фінансування, механізми моніторингу та звітності, а також враховували участь громадськості у формуванні пріоритетів [5].

Стан економіки громади значною мірою визначає її життєздатність. Павлоградська громада має потужний промисловий потенціал, зокрема у гірничодобувній галузі. Проте економічна залежність від одного сектора створює ризики, тому необхідно здійснювати диверсифікацію економіки. Це включає підтримку малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій, розвиток сфери послуг, впровадження інноваційних рішень та створення умов для розвитку підприємництва. У цьому контексті управління розвитком громади має бути спрямоване не лише на збереження існуючих ресурсів, а й на створення умов для нових

економічних можливостей [1]. Особливу увагу слід приділяти залученню молоді до бізнесу, розвитку цифрової економіки та кластерних ініціатив [5].

Управління розвитком в умовах реформи децентралізації пов'язане з бюджетним плануванням, що забезпечує фінансування потреб громади: освіти, медицини, інфраструктури, соціального захисту тощо.. Формуванням бюджету Павлоградської територіальної громади повинне відбуватися на нових засадах і з урахуванням податків (ПДФО, акцизів, земельного податку), державних субвенцій, грантів та міжнародної допомоги [4]. У Павлоградській територіальній громаді бюджетне планування є основою для реалізації Стратегії розвитку громади та соціально-економічних програм.

Окрему увагу слід приділяти соціальним аспектам. В умовах воєнного стану зростає навантаження на соціальну інфраструктуру, що потребує адаптації управлінських рішень до нових викликів – зокрема забезпечення інтеграції внутрішньо переміщених осіб, підтримки вразливих груп населення, гарантування безпеки та розвитку освітніх і медичних послуг.

У таких умовах важливо забезпечити функціонування соціальних інститутів, модернізувати систему охорони здоров'я, запроваджувати програми соціальної адаптації та підтримки, а також гарантувати психологічну допомогу для постраждалих мешканців [2].

Інфраструктурний розвиток залишається пріоритетним напрямом для підвищення якості життя населення громади. Це включає модернізацію транспортної інфраструктури, житлово-комунального господарства, енергопостачання, водопровідно-каналізаційних систем. Окрему увагу слід приділити впровадженню енергоефективних технологій, розвитку «розумних» систем управління міською інфраструктурою, а також забезпеченню доступності об'єктів для людей з інвалідністю.

Екологічна безпека має важливе значення для сталого розвитку громади, особливо враховуючи наявність промислових підприємств. Управління має бути орієнтоване на впровадження систем екологічного моніторингу, очищення забруднених територій, впровадження програм сортування та переробки відходів, озеленення територій та формування екологічної культури серед населення [3].

Не менш важливою складовою в управлінні розвитком громади стає впровадження інновацій. В умовах війни інновації стали не просто корисними – вони стали необхідністю для виживання, адаптації та майбутнього відновлення. Для Павлоградської територіальної громади це можливість не тільки зберегти керованість і підтримати мешканців, але й закласти основу для сталого розвитку після перемоги.

В сучасних умовах управління розвитком територіальних громад – це не лише питання ефективності, а питання виживання, довіри та майбутнього. Українські громади, в тому числі і Павлоградська територіальна громада, сьогодні формують нову якість місцевого управління – відповідального, інноваційного та орієнтованого на людей.

Отже, управління розвитком Павлоградської територіальної громади є багатогранним і комплексним процесом, що потребує стратегічного мислення, ефективного менеджменту, активної участі громади та адаптації до сучасних викликів. Від його успішності залежить не лише добробут мешканців, а й стійкість громади в умовах соціальних, економічних і безпекових змін.

Список літератури

1. Ольшанський О. В. Об'єднання територіальних громад як механізм забезпечення їх ресурсної спроможності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 92-99.
2. Офіційний сайт Павлоградської міської ради та виконкому. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Удод Є. Формування регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку: досвід Дніпропетровської області. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 228-236.

4. Фурдичко Л. Є. Децентралізація: фінансова незалежність місцевих бюджетів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5. С. 39-42.
5. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8914> (дата звернення: 12.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.104

Лукаш С.М.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ГРОМАД

Основною проблемою сільського розвитку в Україні залишається сировинна модель економіки, що обмежує участь місцевого населення у створенні та розподілі доданої вартості. Це породжує соціальну напругу між бізнесом і громадами та позбавляє останніх можливостей для самостійного розвитку. У контексті євроінтеграції та впровадження Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року громади отримують нові можливості – зокрема, доступ до фінансових інструментів ЄС та програм підтримки.

Водночас актуальним залишається пошук рішень для екологічних, економічних і соціальних викликів. Майбутнє сільських громад пов'язане з диверсифікацією виробництва, розвитком сімейного фермерства, співпрацею малого й великого бізнесу та впровадженням адаптивних, екологічно орієнтованих технологій.

Наслідком цього є структурна диспропорція в аграрному секторі: великі аграрні підприємства зосереджуються на високорентабельному виробництві, тоді як трудомісткі напрями залишаються переважно на рівні особистих селянських господарств. Діяльність великих агрохолдингів часто супроводжується порушенням принципів раціонального землекористування, що призводить до деградації ґрунтів та погіршення екологічного стану сільськогосподарських угідь.

Сучасні виклики – зокрема вплив кліматичних змін, зростання конкуренції на світових агропродовольчих ринках, підвищення екологічних стандартів – вимагають трансформації сільського розвитку в напрямі підвищення гнучкості та адаптивності агровиробництва. Це можливо за умови активного залучення малого та середнього бізнесу, розвитку кооперації, міжгалузевої взаємодії та модернізації виробництва на основі інновацій.

У цьому контексті прийняття Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року відкриває для громад нові можливості, зокрема доступ до фінансових інструментів ЄС в рамках плану Ukraine Facility.

План фінансової підтримки України, який є стратегічним технічним документом у межах партнерства з Європейським Союзом, передбачає реалізацію комплексу реформ, спрямованих на закладення основ для економічного відновлення, розвитку територіальних громад та поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС. Особлива увага в Плані приділяється підтримці сільського розвитку як ключового чинника забезпечення продовольчої безпеки, сталого природокористування, соціальної згуртованості та економічної стійкості громад.

Підготовка Плану здійснювалася Кабінетом Міністрів України під координацією Міністерства економіки на чолі з Першим віце-прем'єр-міністром – Міністром економіки Юлією Свириденко. У межах цього процесу було проведено широке обговорення реформ,

які безпосередньо впливають на розвиток сільських територій, з урахуванням їхнього потенціалу, викликів та потреб. Розробка Плану відбувалася у тісній співпраці з Європейським Союзом, а також із залученням представників бізнесу, аграрного сектору, громадянського суспільства, аналітичних центрів, депутатського корпусу та регіональних і місцевих органів влади. Такий підхід дозволив сформувати цілісне бачення розвитку сільських територій на засадах інклюзивності, інноваційності та стійкого зростання, з акцентом на модернізацію аграрного сектору, розвиток інфраструктури, створення робочих місць, підтримку фермерства, кооперації, туризму та екологічної безпеки.

Разом з тим, реалізація цієї стратегії передбачає й подолання низки викликів: інтеграцію екологічних і кліматичних питань у плани відбудови, комплексне вирішення соціально-економічних завдань, розробку інклюзивних моделей розвитку села.

Майбутнє сільського розвитку громад вбачаємо у диверсифікації аграрного виробництва, розвитку сімейних ферм, запровадженні обігу земель, стимулюванні доданої вартості на місцевому рівні, впровадженні адаптивних та екологічнобезпечних технологій із врахуванням регіональної специфіки. Це сприятиме побудові сталих, конкурентоспроможних та соціально орієнтованих сільських громад.

Стратегічні орієнтири розвитку сільських територій в умовах євроінтеграції - завдання громад. Поглиблення євроінтеграційних процесів вимагає формування інклюзивної політики розвитку сільських територій, орієнтованої на підвищення інституційної спроможності громад. Пріоритетами виступають підтримка малого та середнього підприємництва, захист прав дрібних власників у процесі обігу сільгоспземель, розширення доступу до фінансових ресурсів і дорадчих послуг, розвиток кооперації та ринкової інфраструктури.

Досягнення продовольчої безпеки можливе шляхом удосконалення структури агровиробництва, підтримки переробки, нішевого виробництва та сімейних фермерських господарств, а також сприяння сертифікації якісної продукції. Водночас необхідно забезпечити стабільні доходи для виробників через упровадження інновацій, енергоефективних технологій, розвиток органічного виробництва та систем якості.

Окрема увага має приділятися питанням сталого землекористування, зокрема розмінуванням територій, підтримці земельної реформи та охороні ґрунтів. Формування кліматично орієнтованого агросектору вимагає впровадження адаптивних технологій, розвитку агрострахування, «зеленого» кредитування та запуску систем раннього попередження.

Диверсифікація економіки села включає розвиток несільськогосподарських видів діяльності, зокрема сільського туризму, переробної промисловості, рекреаційного потенціалу та креативних індустрій. Необхідно також посилити інфраструктурну спроможність громад, зокрема у сфері цифровізації, транспорту, зв'язку, водопостачання та поводження з відходами.

Серед пріоритетів – підтримка молоді, жінок, соціального підприємництва, розширення участі громад у процесах управління та впровадження інструментів співпраці: публічно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, транскордонної взаємодії. Важливо забезпечити доступність освітніх, соціальних і банківських послуг для мешканців сільських територій.

Стратегічні завдання розвитку сільських територій у контексті євроінтеграції України: інституційна, економічна, соціальна та екологічна трансформація. У сучасних умовах сільські території України мають ключове значення для забезпечення сталого розвитку держави, продовольчої безпеки, соціальної згуртованості та кліматичної стійкості. Водночас, стратегічні виклики потребують комплексного підходу до формування та реалізації ефективної політики сільського розвитку. Проведений аналіз дозволяє виділити низку стратегічних завдань у межах цільових орієнтирів, які мають бути в основі державної, регіональної та місцевої політики.

1. Розбудова інклюзивної політики розвитку сільського господарства та сільських територій потребує посилення інституційної спроможності громад. Це передбачає підтримку дрібного та малого підприємництва, запровадження дієвих механізмів гарантування раціонального землекористування, захисту прав дрібних землевласників, розширення доступу до державної підтримки та розвиток мережі дорадництва. Особливе значення має підтримка аграрної кооперації, запровадження механізмів солідарного кредитування, розвиток тепличного господарства, крапельного зрошення та аграрної інфраструктури.

2. Досягнення продовольчої безпеки вимагає удосконалення секторальної структури аграрного виробництва. Пріоритетними завданнями є підтримка первинної та глибокої переробки, створення сімейних ферм, розвиток нішевих напрямів тваринництва, сприяння сертифікації продукції та залучення до господарського обігу дикоросів і побічної лісової продукції.

3. Підвищення конкурентоспроможності та доходів агровиробників потребує впровадження інновацій. Зокрема, необхідно розвивати органічне виробництво, біоенергетику, інноваційну інфраструктуру, заліснення агроландшафтів, а також впроваджувати європейські стандарти безпеки продукції.

4. Ефективне використання земель передбачає розв'язання проблем розмінування, запуск повноцінної земельної реформи та забезпечення сталого землекористування. У фокусі – розробка моніторингових механізмів, рекультивація пошкоджених земель, підготовка кадрів у сфері просторового планування.

5. Адаптація до змін клімату та розвиток кліматично орієнтованого агровиробництва вимагає створення систем підтримки, інформування та запровадження «зелених» практик. Серед пріоритетів – агрострахування, кліматичні кредити, поширення знань, запровадження систем раннього попередження, пілотні проекти з кліматично дружнього землеробства, а також розвиток виробництва альтернативного палива з агровідходів.

6. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу сільських територій є важливим чинником економічної диверсифікації. Потрібне створення кластерів на основі природних, історико-культурних, етнографічних ресурсів, навчання кадрів для туристичної сфери, просування крафтової продукції, розбудова супутньої інфраструктури.

7. Модернізація аграрного сектору повинна базуватись на інноваціях, цифровізації та обміні знаннями. Розвиток аграрних хабів, систем GPS-навігації, інтерактивних карт землекористування сприятиме ефективному управлінню ресурсами та підвищенню продуктивності.

8. Створення умов для комфортного проживання в сільській місцевості є основою збереження людського потенціалу. Необхідно забезпечити доступ до медичних, освітніх, соціальних послуг, сприяти розвитку молодіжного, жіночого та соціального підприємництва, підтримувати молодих фермерів, розвивати сільський туризм та робочі місця.

9. Оптимізація управлінських процесів у громадах вимагає впровадження практик партисипативної демократії, підвищення кваліфікації кадрів та налагодження транскордонного співробітництва. Важливо забезпечити участь громадян у прийнятті рішень, розвиток органів самоорганізації, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи.

10. Диверсифікація ресурсного забезпечення сільського розвитку включає активне залучення державних, міжнародних, приватних ресурсів. Йдеться про ДФРР, механізми державно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, використання бюджету участі, реалізацію транскордонних проектів, підтримку підготовки грантових заявок.

Стратегічні цілі розвитку сільських територій є взаємопов'язаними та потребують інтегрованого, скоординованого підходу на всіх рівнях управління. Їх реалізація сприятиме формуванню стійких, інноваційно орієнтованих, екологічно безпечних та соціально згуртованих сільських громад України в контексті європейської інтеграції.

Список літератури

1. Орехова Т. В. (2022). Статус кандидата в ЄС для України: економічні перспективи. *Економіка і організація управління*. 15-23. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.2>.
2. Трусова Н. В., Кукіна Н. В. (2023) Розвиток сільських територій як чинник продовольчого забезпечення аграрного сектору економіки. *Modern Economics*. № 42. С. 98-104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-14).
3. Томашук І. В., Хасцька О. П. (2022) Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>
4. Харченко Т. О. (2023) Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору економіки України: теоретико-методологічні підходи : монографія. Суми : видавничо-виробниче підприємство «Мрія». 360 с.

Неменко Т.В.

*здобувач вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

Науковий керівник: Бричко А.М.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Зараз, в умовах глибоких трансформацій у сфері охорони здоров'я, ключовим завданням виступає налагодження ефективної комунікаційної взаємодії між медичними працівниками, органами державної влади всіх рівнів та громадськістю. Вчасна та результативна реалізація реформ у медичній галузі сприятиме покращенню якості життя населення та його здоров'я, що, у свою чергу, забезпечить позитивне сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я. Такий результат можливий лише за умови високого професіоналізму та узгодженості дій владних структур.

Доцільно підкреслити, що одним із ключових напрямів державної політики у сфері реформування охорони здоров'я є адаптація національної медичної системи до міжнародних стандартів. Це відкриє можливість для громадян України отримувати медичні послуги високої якості відповідно до актуальних європейських підходів та досягнень медичної науки і техніки. Такий вектор трансформацій сприятиме формуванню нової моделі функціонування системи охорони здоров'я, акцент у якій буде зроблено на профілактичних заходах замість домінування лікувальних.

За таких умов можна очікувати значного зростання рівня здоров'я населення, а також збільшення середньої тривалості життя. Важливим аспектом є й оновлення системи публічного управління галуззю, зокрема в частині удосконалення нормативно-правового поля. Для ефективного функціонування медичної системи в умовах реформ слід чітко визначити основні стратегічні напрями та завдання, які мають бути реалізовані. Розглянемо їх більш докладно.

У межах модернізації медичної галузі доцільним є подальше вдосконалення структури охорони здоров'я, з урахуванням поділу надання медичних послуг за рівнями:

первинний, вторинний і третинний. У цьому контексті необхідно реалізувати низку важливих кроків:

- змінити пріоритети галузі, надавши перевагу профілактиці захворювань замість переважного зосередження на лікуванні;
- законодавчо закріпити право пацієнта на вільний вибір сімейного лікаря;
- надати медичним установам статус автономних самоврядних організацій з можливістю укладати договори на надання медичних послуг, що забезпечить їхню фінансову самостійність і ефективність;
- створити рівні умови для функціонування державних і приватних медичних закладів;
- сприяти об'єднанню медичних установ за профілем діяльності, з подальшою їх спеціалізацією;
- частину функцій Міністерства охорони здоров'я України, зокрема щодо закупівель медикаментів, фінансування окремих медичних установ та закладів вищої медичної освіти, доцільно передати новоствореній спеціалізованій державній інституції.

Використання системи матеріальних і нематеріальних стимулів для медичних працівників є важливим чинником для забезпечення ефективної роботи системи охорони здоров'я та підвищення якості медичних послуг. До заходів, що сприятимуть досягненню цих цілей, належать:

- повномасштабне впровадження принципів сімейної медицини на первинному рівні медичної допомоги;
- розширення мережі фельдшерсько-акушерських пунктів у сільських районах;
- впровадження практик, що відповідають міжнародним стандартам охорони материнства, батьківства і дитинства;
- посилення заходів щодо запобігання та боротьби з поширеними захворюваннями, зокрема ВІЛ/СНІДом, туберкульозом тощо;
- проведення паспортизації та інвентаризації всіх закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності;
- створення електронної бази, яка міститиме об'єднані реєстри з інформацією про пацієнтів, медичний персонал, медичні установи, лікарські засоби тощо;
- удосконалення процедур ліцензування та акредитації медичних закладів;
- розбудова національної інформаційної системи, яка дозволить здійснювати збір, систематизацію, аналіз, зберігання та захист клінічних і фінансових даних для підтримки процесу ухвалення управлінських рішень;
- впровадження нових стандартів та протоколів надання медичної допомоги відповідно до вимог Європейського Союзу;
- посилення державного нагляду за якістю надання медичних послуг;
- поетапне впровадження обов'язкового державного медичного страхування та підтримка розвитку системи добровільного медичного страхування.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити сучасну, ефективну та орієнтовану на пацієнта модель охорони здоров'я. На жаль, сучасне законодавство України не передбачає ефективних стимулів для заохочення громадян до участі в профілактичних заходах. Наразі обов'язкові медичні огляди поширюються лише на окремі професійні групи. У чинних нормативно-правових документах визначено конкретні види діяльності, виробництв і професій, представники яких підлягають обов'язковим медичним оглядам.

У зв'язку з цим доцільним є внесення відповідних змін до законодавства, зокрема – доповнення Кодексу України про адміністративні правопорушення положеннями, які б сприяли забезпеченню виконання профілактичних заходів на загальнодержавному рівні. Зокрема, варто передбачити відповідальність роботодавців за недотримання вимог щодо створення умов для проходження диспансеризації всіма працівниками. Доцільно доповнити Кодекс нормою про те, що відмова роботодавця надати працівнику час для проходження

медогляду зі збереженням робочого місця та середньої заробітної плати має каратися адміністративним штрафом у розмірі десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Такий підхід сприятиме дотриманню законодавчих вимог усіма суб'єктами господарювання, незалежно від форми власності, та підвищенню ефективності профілактичних заходів.

В умовах трансформації системи охорони здоров'я України у бік профілактики важливо реалізувати комплекс дій, серед яких:

- впровадження національної стратегії раннього виявлення захворювань;
- запровадження обов'язкових профілактичних оглядів для всіх громадян, включаючи непрацююче населення;
- популяризація здорового способу життя як соціальної норми, акцент на фізичній активності, заняттях спортом і оздоровленні;
- впровадження економічних стимулів для заохочення таких практик;
- посилення державного контролю за якістю води, харчової продукції та лікарських засобів;
- забезпечення громадян доступом до пільгових медикаментів.

Реформування галузі охорони здоров'я також потребує створення ефективної системи державного нагляду за діяльністю фармацевтичного сектору. Метою має стати стабільне забезпечення пацієнтів якісними лікарськими засобами у необхідних обсягах. Незважаючи на позитивні зрушення у сфері надання пільгових медикаментів, досягнуті завдяки адаптації європейського досвіду, удосконалення цієї сфери залишається актуальним у контексті постійних змін глобального середовища.

Для стимулювання розвитку вітчизняного фармацевтичного виробництва необхідно залучати прямі іноземні інвестиції. Це вимагає формування ефективної законодавчої бази для регулювання процесів виробництва та збуту медичних препаратів, а також створення конкурентного середовища, привабливого для потенційних інвесторів. У контексті вирішення кадрових питань медичної галузі доцільним є активне залучення професійних медичних об'єднань. Співпраця з такими структурами дозволить точніше визначати потреби в медичних кадрах по регіонах, оцінювати відповідність їх професійної компетентності посадовим вимогам.

Кар'єрний розвиток медичних працівників має будуватися на принципах відкритості й прозорості, а підвищення кваліфікації – здійснюватися на основі результатів професійної діяльності. Важливу роль у цьому відіграватиме механізм професійного саморегулювання, що сприятиме конкуренції на ринку медичних послуг і, як наслідок, – покращенню їх якості.

Додатковим інструментом підвищення прозорості у сфері охорони здоров'я може стати створення електронної інформаційної платформи, яка надаватиме громадянам об'єктивну інформацію про медичні заклади та лікарів, з урахуванням незалежних рейтингів їх діяльності. Це дозволить пацієнтам орієнтуватися у виборі медичних послуг за реальними оцінками.

Водночас, адміністративний персонал медичних закладів доцільно призначати через відкриті конкурси, з урахуванням професійної компетентності кандидатів. Керівникам медичних установ необхідно забезпечити доступ до програм підвищення кваліфікації, зокрема у форматі дистанційного навчання за участі європейських освітніх платформ.

Таким чином, з урахуванням вищевикладеного, можна зробити висновок, що для ефективного вдосконалення системи публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні доцільно вжити низку комплексних заходів. Передусім необхідно надати медичним закладам господарську самостійність і впровадити механізми їх автономізації. Важливо розробити та реалізувати нову модель фінансування медичної галузі на всіх рівнях надання послуг. Особливу увагу слід приділити розвитку медичної інфраструктури в сільських регіонах. Окрім цього, модернізація процесу державних закупівель лікарських засобів має включати перехід до прямої закупівлі у виробників без залучення посередників. Варто також

впровадити сучасні клінічні протоколи надання медичної допомоги відповідно до міжнародних стандартів.

Для створення конкурентного середовища у сфері постачання медичних виробів та лікарських засобів слід забезпечити сприятливі умови функціонування ринку. Важливим напрямом є відкриття нових відділень екстреної медичної допомоги та вдосконалення роботи диспетчерських служб.

Впровадження зазначених змін сприятиме динамічному розвитку національної системи охорони здоров'я, покращенню якості медичних послуг, оновленню матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я та підвищенню кваліфікації медичного персоналу. Комплексне реформування цієї галузі дозволить спрямувати наявний ресурсний потенціал держави на охорону та покращення здоров'я населення.

Список літератури

1. Проєкт Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року від 23 лютого 2022 року. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення 02.04.2025)

Письменний В.В.

*д. е. н., доцент,
професор кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет
ім. Івана Пулюя,
м. Тернопіль, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління технології штучного інтелекту (ШІ) дедалі активніше інтегруються в діяльність державних інституцій, зокрема органів місцевого самоврядування. Використання ШІ відкриває нові можливості для підвищення ефективності адміністративних процесів, автоматизації рутинних завдань, поліпшення якості прийняття управлінських рішень і забезпечення прозорості дій. Світовий досвід демонструє значний потенціал таких інновацій у контексті адаптації муніципального управління до викликів динамічного середовища, зростаючих обсягів даних та потреб громадян у швидких і якісних публічних послугах.

Однак в українських реаліях процес впровадження ШІ в органах місцевого самоврядування залишається фрагментарним і нерівномірним. Брак відповідної інфраструктури, нестача кваліфікованих кадрів, обмежене фінансування та низький рівень цифрової грамотності є ключовими бар'єрами на шляху системної цифровізації управлінських процесів. У цьому контексті актуальним є дослідження стану, проблем і перспектив використання ШІ в муніципальному секторі, що дозволяє окреслити напрями трансформації публічного управління на засадах інноваційності, ефективності, відкритості тощо.

У межах дослідження нами здійснено анкетне опитування (до нього долучилися представники понад 30 територіальних громад з різних регіонів України), метою якого було з'ясування рівня впровадження сучасних технологій у практику діяльності органів місцевого самоврядування [1, с. 5]. Для обробки зібраної емпіричної інформації застосовано методи

відсоткового розподілу та частотного аналізу відповідей, що дало змогу з високим ступенем достовірності оцінити поточний стан цифрової готовності органів місцевого самоврядування, визначити рівень обізнаності працівників щодо можливостей ІІІ, окреслити перспективні напрями його впровадження як інструменту модернізації муніципального управління.

Низький рівень впровадження технологій ІІІ в управлінські процеси органів місцевого самоврядування демонструє відставання вітчизняної інституційної практики від сучасних глобальних тенденцій. За результатами опитування, лише 18,3% респондентів підтвердили фактичне використання інструментів ІІІ у своїй діяльності (рис. 1).

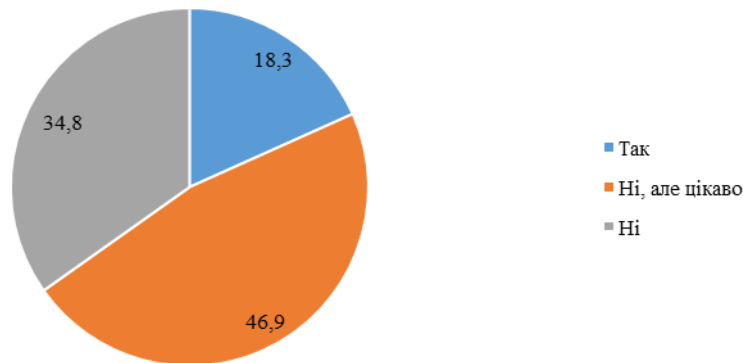


Рис. 1. Відповіді на запитання опитування: «Чи використовуєте у Вашій установі технології ІІІ для спрощення та автоматизації робочих процесів й інших завдань?», %*
* Побудовано на основі [1].

Такий показник свідчить про фрагментарність цифровізації управлінських функцій, що є наслідком відсутності цілісної стратегії цифрового розвитку на місцевому рівні. В умовах зростаючої складності управлінських завдань ігнорування можливостей ІІІ становить загрозу для ефективності органів місцевого самоврядування.

Попри низький рівень фактичного впровадження технологій ІІІ, спостерігається домінування потенційної зацікавленості у їх використанні: 46,9% респондентів виявили позитивне ставлення до ІІІ. Це свідчить про наявність прихованого, але суттєвого попиту серед працівників муніципального сектору на інструменти, здатні оптимізувати управлінські процеси, підвищити їхню результативність і знизити навантаження на персонал. Водночас 34,8% опитаних не використовують і не планують використовувати ІІІ, що вказує на існування глибоко вкорінених бар'єрів передусім інфраструктурного та когнітивного характеру.

Щодо оцінки впливу технологій ІІІ на робочі процеси органів місцевого самоврядування нами виявлено амбівалентність суджень, що відображає складний характер сприйняття інноваційних рішень у публічному управлінні (рис. 2).

Зокрема, 36,3% респондентів переконані в тому, що впровадження ІІІ здатне істотно підвищити ефективність адміністративної діяльності, тоді як 42,4% вважають за необхідне обмежити масштаб його використання. Такий розподіл думок свідчить про недостатню інституційну готовність до цифрових трансформацій та існування певних ризиків, які викликають обґрунтовані побоювання у посадовців на місцях.

У цьому контексті очевидно є потреба у формуванні збалансованої політики інтеграції ІІІ у публічне адміністрування. Йдеться про розробку нормативно-правових актів, які б регламентували межі застосування інтелектуальних систем, визначали відповідальність за рішення, ухвалені за участю алгоритмів, а також забезпечували дотримання принципів етики, недискримінації, безпеки та захисту персональних даних. Крім того, впровадження ІІІ потребує належної організаційної підтримки: від технічного переоснащення

адміністративних структур до створення міждисциплінарних команд фахівців, здатних інтегрувати інноваційні рішення в управлінську практику без втрати гуманістичного виміру.



Рис. 2. Відповіді на запитання опитування: «Як Ви оцінюєте вплив ІТ на робочі процеси в органах місцевого самоврядування?», %*

* Побудовано на основі [1].

Опитування свідчить про дискурс щодо впровадження технологій ІТ в органах місцевого самоврядування, зосереджений здебільшого на операційно-прикладних аспектах (рис. 3). Респонденти найчастіше відзначали такі переваги, як автоматизація рутинних операцій (30,1%) та скорочення часу на виконання робочих процесів (35,0%), що вказує на домінування інструментально-утилітарного підходу до сприйняття ІТ. У такій парадигмі технології розглядаються переважно як засіб зменшення навантаження на персонал, оптимізації поточних процедур та зниження адміністративних витрат, а не як чинник системного оновлення управлінських практик.



Рис. 3. Відповіді на запитання опитування: «На Вашу думку, які основні переваги впровадження ІТ в діяльність органів місцевого самоврядування?», %*

* Побудовано на основі [1].

Поза увагою залишаються стратегічні функції ІТ, зокрема можливості для глибокої аналітичної підтримки управлінських рішень, виявлення закономірностей у великих масивах даних, побудови прогнозних моделей соціально-економічного розвитку, формування ефективних антикорупційних механізмів на основі автоматизованого моніторингу публічних даних. Така обмежена перспектива ускладнює повноцінну інтеграцію ІТ в архітектуру сучасного публічного управління, оскільки знижує увагу до його потенціалу як інструменту стратегічного планування, виявлення ризиків та посилення доказовості управлінських рішень.

Узагальнюючи результати опитування представників територіальних громад, можна констатувати наявність структурної та системної невідповідності більшості органів місцевого самоврядування до повноцінного й цілісного впровадження технологій ІІІ в управлінські процеси. Попри зафіксований інтерес і наявність певного потенціалу до зростання, нинішній стан свідчить про відсутність необхідних передумов для ефективної цифрової трансформації на місцевому рівні. Йдеться не лише про технічну або фінансову обмеженість, а передусім про інституційну неспроможність забезпечити сталу інтеграцію інноваційних технологій в адміністративну практику.

Ключовими умовами подолання цього розриву є формування відповідного нормативно-правового середовища, що забезпечуватиме баланс між технологічною інноваційністю, правовою визначеністю та етичною відповідальністю. Водночас необхідною є розбудова цифрових компетентностей персоналу, створення системи безперервного професійного розвитку та запровадження ефективного інституційного супроводу цифрових інновацій. За таких умов органи місцевого самоврядування зможуть реалізувати потенціал ІІІ як інструменту забезпечення результативного, прозорого й орієнтованого на потреби громади управління.

Список літератури

1. Рудан В., Письменний В. Звіт за результатами опитування щодо використання штучного інтелекту, чат-ботів і хмарних технологій в органах місцевого самоврядування. Тернопіль : ФОП Рудан В. Я., 2025. 16 с.

Пуліна Т.В.

*д. е. н., професор,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

Катютіна Л.А.

*здобувач другого (магістерського) рівня,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Грантове фінансування є одним із ключових інструментів підтримки соціально-економічних, інфраструктурних, освітніх, екологічних та культурних проєктів у публічній сфері. Цей вид фінансової допомоги дозволяє реалізовувати важливі ініціативи, які часто не можуть бути профінансовані виключно за рахунок бюджетних коштів. Особливість грантів полягає у безповоротності наданих ресурсів, що суттєво відрізняє їх від кредитів або інших позик.

Грант – це фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі юридичними, фізичними особами і міжнародними організаціями для проведення конкретних фундаментальних та прикладних наукових досліджень за напрямками і на умовах, визначених надавачами гранта. Гранти розподіляються на конкурсній основі – у рамках конкурсів, оголошених донорами, фондами, благодійними організаціями. Залежно від умов конкурсу, в ньому можуть брати участь зареєстровані громадські, муніципальні і державні організації або фізичні особи [1].

Гранти в публічній сфері можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як джерела фінансування, напрями діяльності, розмір фінансування, тривалість реалізації тощо.

Гранти можуть бути міжнародними, національними та місцевими. Міжнародні гранти надаються такими організаціями, як Європейський Союз, Світовий банк, Організація Об'єднаних Націй, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Вони спрямовані на підтримку реформ, розвиток інфраструктури, сприяння енергоефективності, покращення медичних послуг та розвиток місцевого самоврядування. Наприклад, Європейський Союз через програму "Креативна Європа" підтримує культурні та креативні проекти [2], а також Грантові програми від USAID є ключовим інструментом підтримки реформ, розвитку суспільства та стабільності в Україні [3].

Національні гранти фінансуються державними фондами та програмами України. Зокрема, Український культурний фонд у межах програми «Культурна спадщина» надає фінансову підтримку проектам, спрямованим на дослідження, збереження, відновлення, захист та популяризацію української культурної спадщини, що надалі сприятиме зміцненню сучасної української ідентичності та формуванню спільних цінностей українського суспільства відповідно до викликів війни [4].

Місцеві гранти – це фінансова підтримка від органів місцевого самоврядування чи регіональних фондів, спрямована на розвиток територіальних громад. Вони, як правило, стосуються невеликих проектів, спрямованих на покращення благоустрою, розвиток освіти, культури чи охорони здоров'я у конкретному населеному пункті.

Грантове фінансування в Україні здійснюється за рахунок різних джерел, серед яких провідну роль відіграють міжнародні донорські організації, державні фонди, приватні фонди, громадські організації та бізнес-середовище. Всі ці інституції спрямовують свої кошти на підтримку суспільно важливих проектів, спрямованих на покращення соціально-економічного становища населення, розвиток інфраструктури, підвищення енергоефективності, збереження довкілля, розвиток місцевого самоврядування, освіти та культури.

Міжнародні донорські організації відіграють ключову роль у наданні грантового фінансування для підтримки реформ та розвитку різних секторів в Україні. Серед найвпливовіших донорів можна виділити Європейський Союз (ЄС), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Програму розвитку ООН (ПРООН), Світовий банк, уряди Німеччини, Швеції та Швейцарії.

Згідно з інформацією Міністерства фінансів України, у листопаді 2024 року державний бюджет України отримав 6,4 мільярда доларів США у вигляді пільгового фінансування та грантів від міжнародних партнерів. Ці кошти були надані для підтримки різних секторів, включаючи охорону здоров'я, освіту та енергоефективність [5].

Роль грантових ресурсів особливо зросла у зв'язку з євроінтеграційними процесами України, а також у рамках співпраці з міжнародними донорами, такими як Європейський Союз, Програма розвитку ООН, Світовий банк, USAID. Саме ці структури виступають активними учасниками у фінансуванні реформ, спрямованих на покращення управління публічними фінансами, розвиток інфраструктури, соціальної сфери, освіти та охорони здоров'я. Підтримка міжнародних партнерів допомагає Україні адаптувати найкращі практики управління фінансовими ресурсами та посилює спроможність державних органів і місцевих громад у реалізації проектів, що набуває особливої значимості в умовах воєнного стану. Грантове фінансування в публічній сфері України регулюється національним законодавством та міжнародними правовими актами. Цей комплекс нормативно-правових документів визначає порядок залучення, використання та контролю за грантовими коштами, забезпечуючи правове регулювання як на рівні національних програм, так і при отриманні міжнародної фінансової допомоги у формі грантів. Нормативно-правова база охоплює питання прозорості, підзвітності, правових вимог до заявників та реалізації проектів, що фінансуються за рахунок грантів.

Також, в Україні грантове фінансування стало особливо актуальним у зв'язку з процесами децентралізації, що розпочалися у 2014 році. В результаті реформи місцевого

самоврядування отримало більше повноважень, але також і відповідальність за розвиток громад. Гранти стали важливим інструментом для реалізації інфраструктурних проєктів, створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), модернізації комунальних підприємств, покращення умов у школах та медичних закладах.

Важливу роль у реалізації грантових проєктів відіграють органи публічної влади, які не тільки забезпечують нормативно-правову базу, а й сприяють координації між громадами, міжнародними партнерами та бізнесом.

Тому, грантове фінансування є не просто джерелом фінансових ресурсів, а потужним інструментом модернізації публічної сфери, підвищення ефективності управління та залучення громадян до розвитку своїх територій. Саме тому в умовах євроінтеграційних процесів України значення грантів продовжує зростати, а отримання такого фінансування стає стратегічним завданням для органів влади та громадських організацій.

Таким чином, грантове фінансування виступає не лише джерелом фінансових ресурсів, а й механізмом стимулювання інституційного розвитку, залучення громадянського суспільства та формування нових підходів до управління у публічній сфері, особливо в умовах обмеженості бюджетних коштів та економічної нестабільності. В Україні, як і в багатьох інших країнах, все більшої ваги набуває залучення грантів для розвитку місцевих громад, модернізації інфраструктури, реалізації соціальних, культурних, освітніх, екологічних ініціатив. Публічна сфера потребує стабільних та прозорих джерел фінансування для забезпечення післявоєнного відновлення України та сталого розвитку суспільства, а грантові ресурси сприяють активному залученню інвестицій у ці процеси.

Список літератури

1. Марченко О. В., Сушко Д. О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро : ДДУВС, 2018. 68 с.
2. Європейський Союз. (2021). Креативна Європа: Програма підтримки культурних і креативних секторів. Національне бюро програми ЄС «Креативна Європа» в Україні. URL: https://creativeeurope.in.ua/about/about_creative_europe_programme (дата звернення: 14.04.2025).
3. ГрантSense : вебсайт. URL: https://www.grantsense.com.ua/grants2025?utm_source/ (дата звернення: 14.04.2025).
4. Український культурний фонд : вебсайт. URL: https://ucf.in.ua/m_programs/676e572bde8e956f167211b2/ (дата звернення: 14.04.2025).
5. Міністерство фінансів України : вебсайт. URL: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2025).

Сновидович І.Г.
доктор філософії (PhD)
галузь знань «Управління та адміністрування»
за спеціальністю «Менеджмент»,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: АДАПТАЦІЯ КОМАНД ТА ЕФЕКТИВНІ HR-РІШЕННЯ

Управління людськими ресурсами під час війни стикається з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на ефективність команд і діяльність бізнесу. Основні проблеми можна поділити на кілька ключових напрямів: кадрові втрати та зміни на ринку

праці, психоемоційний стан працівників і їхня продуктивність, а також організаційні труднощі в управлінні командами. Кадрові втрати зумовлені мобілізацією та виконанням чоловіками обов'язку щодо захисту Вітчизни, а також релокацією працівників, що створює дефіцит персоналу, особливо серед висококваліфікованих фахівців. Це змушує компанії переглядати підходи до залучення та утримання працівників, адаптуючи їх до нових реалій. Водночас війна суттєво впливає на психоемоційний стан персоналу: зростає рівень стресу, вигорання та невпевненості у майбутньому, що знижує продуктивність. Важливим завданням HR-менеджерів стає впровадження програм психологічної підтримки для збереження працездатності команд. Організаційні труднощі також є значним викликом для компаній. Перехід на дистанційний або гібридний формат роботи вимагає швидкої адаптації структурних процесів, налагодження ефективної комунікації та оптимального розподілу ресурсів. Нестабільність економічного середовища підкреслює необхідність ретельного планування фінансів і матеріальних ресурсів. Також в умовах невизначеності ключовим завданням управлінців стає забезпечення гнучкості бізнес-процесів і підтримка працівників для збереження ефективності роботи.

В умовах сучасних викликів стратегічне управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та ефективності бізнесу. HR-менеджери та керівники розробляють нові моделі адаптації персоналу, впроваджують технологічні рішення та оптимізують робочі процеси відповідно до змінного середовища. Важливим аспектом є також підвищення мотивації працівників та застосування сучасних методів управління командами для збереження їх продуктивності.

Важливим аспектом адаптації команд є впровадження гнучких моделей організації праці, особливо це важливо у містах, які зазнають частих ракетних атак та руйнувань. Гнучкі моделі роботи сприяють оптимальному розподілу навантаження між працівниками та забезпечують необхідну стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Не менш важливою складовою HR-стратегії є впровадження програм підтримки працівників. Сучасні компанії дедалі більше зосереджуються на забезпеченні ментального здоров'я своїх співробітників, організовуючи психологічні консультації, групові тренінги та впроваджуючи програми боротьби з емоційним вигоранням. Додатково застосовуються механізми фінансової допомоги, включно з програмами страхування та матеріальних компенсацій. Гнучкі системи мотивації, такі як бонусні програми, персоналізовані стимули та можливості кар'єрного розвитку, сприяють утриманню талановитих фахівців та підвищенню їхньої продуктивності.

Важливою умовою ефективного управління командами є розвиток лідерських компетенцій керівників. В умовах криз HR-фахівці акцентують увагу на навчанні менеджерів навичкам кризового управління, розвитку емоційного інтелекту та ефективної комунікації. Посилення корпоративної культури через регулярні зустрічі, колективні обговорення та соціальні ініціативи сприяє згуртованості працівників і створенню стабільного робочого середовища. Формування спільних цінностей та підтримка корпоративної ідентичності допомагають мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та сприяють збереженню ефективності роботи команд. Інноваційні HR-рішення відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності персоналу. Використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє прогнозувати плінність кадрів, оцінювати продуктивність співробітників та автоматизувати рекрутингові процеси. Інтеграція сучасних HRM-систем спрощує керування персоналом, сприяє формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку та дозволяє автоматизувати процеси адаптації нових працівників. Додатково використання чат-ботів і цифрових платформ допомагає оперативно надавати відповіді на запити співробітників та покращувати комунікацію в організації. Значним чинником розвитку персоналу є впровадження програм навчання та коучингу. Організації активно використовують онлайн-курси, вебінари та спеціалізовані платформи для підвищення кваліфікації працівників. Менторські програми та коучинг сприяють розширенню кар'єрних можливостей, підвищенню управлінських компетенцій та

формуванню сильних команд. Особливе значення має крос-функціональне навчання, яке дає змогу співробітникам оволодівати новими навичками та швидше адаптуватися до змін у бізнес-процесах. Людські ресурси впливають на інновації та креативність в організації, а командна різноманітність сприяє розробці нових підходів, покращенню процесів та удосконаленню стратегій, що є важливим для адаптації до мінливого ринкового середовища. Більше того, правильне управління людськими ресурсами сприяє збереженню та розвитку талановитих співробітників [1].

Актуальним процесом у системі стратегічного управління людськими ресурсами є використання HR-аналітики, адже вона відіграє ключову роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами, оскільки дозволяє компаніям приймати обґрунтовані кадрові рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень. В умовах нестабільної соціально-економічної ситуації та дефіциту кваліфікованих працівників у певних галузях аналітичні інструменти допомагають прогнозувати потреби у персоналі, оптимізувати процес підбору та розвитку кадрів. Особливо актуальною HR-аналітика стає в умовах довгострокової невизначеності, як-от війна в Україні, коли прийняття рішень щодо персоналу має враховувати не лише поточні потреби бізнесу, а й майбутню ефективність працівників. Завдяки аналітичним методам компанії можуть визначати критично важливі робочі місця, оцінювати продуктивність працівників та розподіляти ресурси HR-відділу на стратегічно значущі напрями [2].

Удосконалення системи управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства, особливо в умовах сучасних викликів, і передбачає реалізацію таких заходів, як впровадження програм навчання та розвитку персоналу з метою вдосконалення професійних навичок і компетенцій. Це включає організацію семінарів, тренінгів, вебінарів, курсів та інших форм навчання, орієнтованих на розвиток сучасних компетенцій, що відповідають швидкоплинним вимогам ринку. У кризові часи управлінням та менеджерам особливо важливо зосередити увагу на розвитку навичок адаптивності, цифрових компетенцій і креативного мислення. Навчання та розвиток допоможе персоналу швидше адаптуватися до нових умов і сприятиме підвищенню продуктивності компанії [3].

Поєднання HR- та бізнес-аналітики дозволяє співставляти навички та потенціал працівників із довгостроковими цілями компанії, що сприяє ефективному плануванню кадрової політики. Використання автоматизованих систем дає змогу розраховувати ключові показники ефективності, прогнозувати ризики звільнення та розробляти стратегії утримання персоналу.

HR-аналітика також допомагає мінімізувати вплив суб'єктивного фактору при прийнятті кадрових рішень. У традиційній моделі підбору персоналу вирішальну роль нерідко відіграє особистий контакт між рекрутером і кандидатом, що може призводити до помилок через особисті упередження або емоційні чинники. Автоматизований аналіз даних дозволяє оцінювати кандидата комплексно, враховуючи його компетенції, досвід та відповідність корпоративним цілям. Крім того, HR-аналітика сприяє підвищенню ефективності процесів, пов'язаних із людським капіталом. Це включає адаптацію нових співробітників, розробку індивідуальних програм розвитку, управління продуктивністю та формування ефективних команд. Завдяки аналізу великих масивів даних можна ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, пропонуючи їм найбільш релевантні шляхи кар'єрного розвитку.

В умовах воєнного стану стратегічне управління людським ресурсом потребує адаптивності, використання сучасних технологій та впровадження нових методів роботи. Успішні HR-стратегії включають гнучкі моделі зайнятості, підтримку працівників, розвиток лідерства та використання цифрових HR-рішень. Бізнес, який інвестує у розвиток своїх команд та ефективне управління людським ресурсом, матиме значну конкурентну перевагу у післявоєнній економіці. А HR-аналітика є потужним інструментом для стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до

динамічного ринку праці, приймати зважені рішення щодо персоналу та підвищувати загальну ефективність управлінських процесів.

Список літератури

1. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850>
2. Щербина О. В., Шкуренко М. І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 жовтня 2022 р.). Київ : КНЕУ. 2022. С. 179-183. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39101>
3. Юринець З. В. Сновидович І. Г. Стратегії управління персоналом для підвищення ефективності роботи у час кризи. *Сучасна парадигма публічного управління* : збірник тез VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 14-16 листопада 2024 р.). Львів, 2024. С. 837-840.

Секція: БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Section: ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Ștahovschi Ada

*PhD in Economy, Associate Professor,
Of the Accounting and Economic Information Department,
Moldova State University,
Chisinau, Republic of Moldova*

Bucuci Olesea

*PhD Candidate, University Lector,
Ion Creanga State Pedagogical University of Chisinau,
Chisinau, Republic of Moldova*

Doncean Marilena

*Scientific Researcher, Grade III,
Gh.Zane Institute,
Romanian Academy, Iasi branch,
Iasi, Romania*

**OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING INTERNAL MANAGEMENT CONTROL
IN PUBLIC INSTITUTIONS**

Abstract. The implementation of managerial internal control in public institutions is important to ensure an efficient and transparent management of public institutions' activities according to the requirements of national legislation and international standards. The main missions of managerial internal control are essential activities to ensure the efficient functioning of public institutions and to improve and monitor administrative processes. They are aimed at preventing and detecting risks, increasing transparency and optimizing the use of resources. The implementation of internal control activities, whatever they may be, is necessary in order to define the mission and knowledge of the rules. All functions and activities within an entity are based on a general policy, and each individual is responsible for defining and being aware of this policy. Thus, there is one policy for the accounting and finance function and another policy for the human resources function. Each policy defines responsibility for the assigned mission to take action, purpose and scope.

For the same function or activity there may be a general policy and one or more function-specific policies, and the responsibility is the obligation to establish internal control activities to achieve its objectives, taking all these policies into account. Therefore, implementing proper control, you need to know in advance the role that the function has. In order to implement the CIM system it is necessary to first draw up a plan of actions, steps and risks that may arise along the way, supervise how the CIM works and how the reporting and presentation of results takes place.

Keywords: internal control, accounting policies, management, managerial control, procedures for control, monitoring, supervision, sustainability, regulation, evaluation.

Introduction

The issue of implementing an internal managerial control in public institutions is important for ensuring more efficient and transparent management of the work of these institutions and their coordination according to the requirements of national legislation and international standards. In relation to this, the main objective of the managerial internal control is to ensure the activity of the public institution to achieve its goals more effectively, complying with the requirements of the legislation in force and using resources more economically. Managerial internal control is a system organized by the manager of the public entity and its staff for the purpose of good governance,

comprising the totality of policies, procedures, internal rules, processes and activities carried out within the public entity to manage risks and provide reasonable assurance on the achievement of planned objectives and results [6, art 21].

Material and method

For the presentation of this material, the authors studied and analyzed different sources of local and international scholars related to the analyzed topic, they applied different methods, such as: comparison, deduction, observation.

Results and discussions

If to refer to the specific goals outlined by the public entities, we could unite them into the following [5, p.16]:

The efficiency and effectiveness of the operations carried out by the entity shall ensure a more efficient use of all resources (financial, material, economic...) to achieve the objectives set by the institution.

Reliability and accessibility of internal and external reporting requires the entity to present accurate and complete information in order for managers to make accurate decisions and to present financial statements to key users.

Compliance with national and international legislation and regulations means compliance with the legal and regulatory framework at both national and international level in all activities carried out to achieve the objectives set.

In the Republic of Moldova, the implementation of Managerial Internal Control in public institutions is regulated by the requirements of *Law No. 229/2010 on Public Internal Financial Control*, which establishes the general principles and requirements for the implementation and functioning of the internal control system in the public sector [4] and the *National Standards of Internal Control in the public sector*, approved by the Order of the Ministry of Finance No. 189/2015, which provides a methods and tools for the development and evaluation of managerial internal control systems in public institutions [6].

According to these normative acts, the implementation of CIM in the work of public institutions is envisaged in the following stages (Figure 1) [5, p. 16-17]:

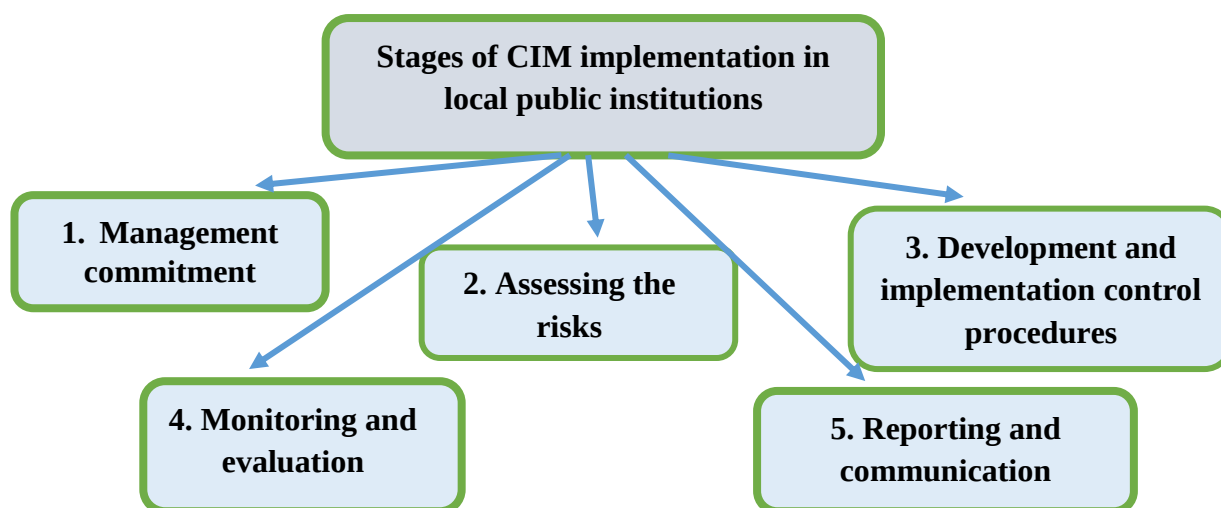


Fig. 1. Stages of implementing Internal Management Control in public entities

Source: Elaborated by the authors

So, according to the requirements of the legislation in force, the implementation of CIM in public entities is envisaged to be carried out in 5 stages.

First of all, the management of the institution must present the program – commitment to implement the CIM system.

Then it is necessary to analyze and identify all the risks that may arise during the implementation procedure, to develop strategies for their management.

During the process of CIM implementation in practice, it is necessary to supervise the internal control system implementation procedures in order to ensure its proper functioning and to identify some uncertainties that may arise during the process.

All subdivisions of the institution and, if necessary, some users or business partners should be informed about the implementation and work of CIM within the institution.

Those responsible for the implementation and fulfillment of CIM missions, must ensure that sufficient resources are available and determine how they will be used.

At the same time, the entrusted mission cannot be accomplished at any cost, as there are limits that need to be taken into account, and some cannot be exceeded under any motivation, namely [5, p.28]:

➤ **within the limits set by the budgetary legal provisions and those of professional ethics of the entity.** These provisions set a framework outside which action cannot take place and internal control must take them into account;

➤ **technical limits**, in the sense of a fiscal timetable to be respected, legal obligations based on contracts concluded, conditions for the realization of financial loans requested, etc.

This is why it is necessary that the person in charge must first of all be aware of these constraints, evaluate them and assess the existence of the possibilities of accomplishing the mission under these conditions. CIM missions are intended to assess the compliance, effectiveness and efficiency of the internal processes of a public institution. The main purposes include [5, p. 19]:

- ✓ *Ensuring compliance with internal laws and regulations;*
- ✓ *Identifying and managing operational and financial risks;*
- ✓ *Improving institutional performance;*
- ✓ *Protecting the institution's assets and resources.*

The initiation of a CIM mission is carried out by [2, p. 84-85]:

❖ **Mission planning**, i.e. setting objectives and scope, defining performance indicators and identifying risks, and establishing the evaluation methodology.

❖ **Information gathering and analysis**, which involves studying and analyzing relevant documents, conducting interviews and direct observations of processes, comparing collected data with applicable standards.

❖ **Identification of deficiencies and recommendations.** At this stage, the results are evaluated and compared with the set objectives; weaknesses are identified and corrective measures are proposed; an internal control report is drafted and presented.

❖ **The implementation of corrective measures** takes place by applying recommendations to eliminate deficiencies, monitoring and evaluating the impact of the measures taken.

The adoption and performance of CIM missions lead to:

- Increased efficiency and effectiveness of the institution's activities;
- Reducing the risks of fraud, error and non-compliance;
- Improved transparency and credibility of the institution;
- Optimize the use of public resources.

Establishing internal control activities

The evolution of risks to operations and the establishment of related control activities is a major management concern. Both managers and auditors need to have an accurate knowledge of the functions for which they are responsible in order to be able to determine the control activities that need to be implemented to ensure effective operation. The internal control activities established for implementation, which will be identified through the use of Internal Control Questionnaires (ICQ), give coherence to the internal control system and can be grouped into the following six categories [3, p. 62]:

- ✓ *Objectives,*

- ✓ *means (resources),*
- ✓ *information systems,*
- ✓ *organization,*
- ✓ *procedures,*
- ✓ *supervision.*

During internal audit assignments when weaknesses, malfunctions or errors are found, the auditors will always find the primary cause in the non-existence or non-functionality of one of the six internal control activities, as described above, in the procedural chain implemented by the function manager.

❖ **The objectives** are the first duty for the person in charge of the function to fulfill, after specifying the purpose of his or her mission, which means setting a policy of action. The objectives set must be in line with the general objectives of internal control, which are unanimously recognized, namely: security of assets, quality of information, compliance with directives, optimization of resources.

Function managers are responsible for compliance with the general internal control objectives and in addition they will define the specific objectives of their mission, which will then be assessed by the internal auditors, taking into account the following *criteria* that they must fulfill [1, p.143]:

- *participate in the accomplishment of the mission entrusted to the persons in charge;*
- *to be distributed within the function, taking into account a pyramidal construction of objectives, all of which contribute to the achievement of the general objective;*
- *be timely;*
- *be concrete, clear and not confusing.*

❖ **The means (resources)** enable the responsible person to achieve the objectives. One problem that managers must pay attention to is that of adapting the means to the objectives set. In many situations the analysis of these problems has revealed serious irregularities, inevitable sources of failure and inefficiency.

With regard to resources we must bear in mind:

✓ *human resources*, are the most essential. Many control activities are compromised in the absence of competent personnel and often has been the cause of inefficiencies, serious anomalies, etc. The issue of human resources must be viewed with concrete reference to recruitment, improvement of permanent training and professional ethics. All these are elements that involve sustained financial efforts, require time and often depend to a large extent on the culture of the organization [5, p.26].

✓ *financial resources* materialized in operating or investment budgets corresponding to the set objectives that always raise the question of fitting within these budgets to achieve the set objectives, when we do not want to change the goals and problems. The internal auditors on assignments should examine the link that exists or has existed between the objectives of the function and the approved budgets. They must also bear in mind that there may also be objectives, for example, quality objectives, the achievement of which is not directly related to budgets.

✓ *technical means* refers both to management and information systems and to commercial or even industrial techniques without which the objectives cannot be achieved;

❖ **Information systems** are found in all activities as an integrated enterprise system consisting of both information systems and information systems.

The information systems cover all activities and must be set up to allow efficient control of these activities and also include financial-accounting information systems.

The information systems are the automated part of the information system and in the work of the auditors stand-alone objectives.

Information systems must meet a number of conditions to meet the requirements of internal control, namely: they must be reliable (credible), they must be easy to verify, they must be comprehensive, they must be available in a timely manner, and they must be useful.

Information systems are part of the entity's communication system for informing all staff as needed and include: management control system, budgetary control system, statistical reporting system, etc. The auditors are responsible for assessing the entity's information systems from the point of view of their cost, usefulness and effectiveness;

❖ **Organization** is a fundamental issue of management, and practice shows that there are no models that can be applied, due to the great diversity of entities, the nature of the work carried out, the legal structure, etc., and not least due to organizational culture.

❖ **The entity's procedures and ways of working** must be defined and formalized for all processes and activities that take place in the organization. The absence of procedures or their formalization with regard to working methods means: condemning oneself to poor control over the activities carried out; depriving the organization of that indispensable memory without which it cannot function; depriving the auditor of the indispensable reference system, on which he relies when procedures are formalized, in order to assess differences, to evaluate and to formulate recommendations and conclusions. Management is responsible for defining its own working methods, which must be formalized in simple and effective procedures for carrying out tasks and constantly updated. It is also the duty of management to make these working tools available to all employees and to oblige them to comply with them.

❖ **Supervision** is an internal control activity, often overlooked even by those for whom it is responsible. Many managers assess subordinates on the basis of their trust in them, not realizing that supervision does not counter the 'lack of trust' and often contributes to it.

Benefits of implementing an Internal Management Control System in public institutions:

✓ *Increased efficiency and effectiveness of the institution's activities* - A well-implemented system allows the optimal use of resources and the achievement of strategic objectives.

✓ *Reducing operational and financial risks* - Through adequate internal control, public institutions can prevent fraud, corruption and administrative errors.

✓ *Improve transparency and accountability* - The CIM provides a clear reporting and evaluation mechanism, contributing to better governance.

✓ *Compliance with legal and regulatory requirements* - CIM implementation ensures compliance with applicable legislation and national internal control standards.

Conclusions

Following the study carried out and the analysis of the presented material we can conclude that the implementation of managerial internal control activities requires the definition of the mission and the knowledge of the rules to be followed. So, the internal control activities established for implementation, which will be identified by using the Internal Control Questionnaires, give coherence to the internal control system and can be grouped into the following categories: *objectives, means, information systems, organization, procedures and supervision*.

The effective implementation of managerial internal control contributes to improving the performance of public institutions, increasing transparency and strengthening public confidence in public administration. Managerial internal control missions are essential activities to ensure the proper functioning of public institutions and the continuous improvement of administrative processes. They are aimed at preventing and detecting risks, increasing transparency and optimizing the use of resources.

In conclusion, we can mention that the implementation of the Internal Managerial Control in public institutions contributes to the consolidation of good governance, but it requires a systematic approach and the active involvement of all institutional actors. An effective implementation of this system will ensure not only compliance with legal regulations, but also better management of public resources for the benefit of citizens.

References

1. Bostan Ionel. *Controlul financiar și auditul intern la instituțiile publice*, Editura Secom Libris, Iași, 2003. 310 p.

2. Ghiță Marcel, Marin Popescu. *Auditul intern al instituțiilor publice*, Editura CECAR, București, 2006. 392 p.
3. Ghiță Marcel, Ion Pereș, Marian Popescu, Ovidiu Bunget, Ion Croitoru. *Audit public intern – concepte și metodologie*, Editura Mirton, Timișoara 2005. 74 p.
4. Legea nr. 229/2010 privind controlul financiar public intern. Publicat în: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 231-234
5. Manual de Control Intern Managerial. Ministerul Finanțelor. Chișinău 2020. Disponibil pe: https://madrm.gov.md/sites/default/files/Documente%20atasate%20Advance%20Pagines/Manual%20CIM_1.pdf
6. Standardele Naționale de Control Intern (SNCI) în sectorul public. Publicat în: Monitorul Oficial al RM nr. 332-339 din 11-12-2015

Лега О.В.

к. е. н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Прийдак Т.Б.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Яловега Л.В.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ФІСКАЛЬНА ПРОЗОРІСТЬ ЯК МАРКЕР СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах зростання публічної уваги до етики ведення бізнесу та соціальної відповідальності стає очевидним, що прозорість – це не лише юридичний обов'язок, а стратегічний актив компанії. Відкритість у податкових, фінансових та управлінських питаннях є основою довіри з боку держави, інвесторів, партнерів і суспільства.

Бізнес має орієнтуватися на чесність, передбачуваність і звітність у своїх фінансових відносинах, особливо в умовах постійних реформ, міжнародного партнерства та цифровізації. Саме прозорість дозволяє формувати репутаційний капітал, який часто важливіший за матеріальні ресурси – адже він забезпечує довготривалі партнерства, доступ до фінансування, участь у державних закупівлях і проєктах.

Фіскальна політика держави визначає правила гри для бізнесу: умови оподаткування, контроль, перевірки, стимули або санкції. Вона виступає ключовим регулятором фінансової поведінки підприємств. Якщо фіскальна система ефективна, справедлива і передбачувана – бізнес має простір для розвитку, планування і модернізації [1-3].

Однак у реаліях багатьох країн, зокрема й України, бізнес часто змушений функціонувати в умовах підвищеного податкового навантаження. Це стосується як абсолютного обсягу податкових платежів, так і адміністративних витрат на їх обслуговування.

Непрозорість податкових процедур, складність у тлумаченні норм, дублювання вимог різних фіскальних органів створюють додаткові бар'єри для ефективної діяльності підприємств.

До того ж, часті зміни податкового законодавства, які відбуваються без належного перехідного періоду або публічного обговорення, позбавляють бізнес стабільності та унеможливають довгострокове планування. За таких умов компанії змушені працювати в режимі постійної адаптації, що не лише знижує ефективність, а й створює правову невизначеність.

Окрему загрозу становить вибірковість контролю - ситуації, коли податкові перевірки застосовуються не на основі ризик-орієнтованого підходу, а у відповідь на суб'єктивні чинники або зовнішній тиск. Це породжує недовіру до податкових органів, формує відчуття несправедливості, стимулює ухилення, тінізацію доходів та юридичну агресію [4-6].

У цьому контексті саме фіскальна прозорість підприємства може стати компенсатором інституційної нестабільності. Прозорі компанії, які демонструють відкритість у звітності, ведуть діалог з податковими органами, своєчасно сплачують податки та публічно декларують податкову політику, мають більше шансів уникнути конфліктів і непорозумінь. Їхня позиція виглядає зрозумілою і прогнозованою, що знижує ризики суб'єктивного тиску.

Крім того, така відкритість дозволяє сформувати позитивну репутацію у фіскальному середовищі, що, у свою чергу, впливає на зниження кількості перевірок, отримання податкових роз'яснень, участь у пілотних програмах співпраці з ДПС. У результаті – компанія стає не просто платником податків, а партнером держави у формуванні добросовісного податкового клімату [1-6].

У сучасних реаліях відкритість у податкових питаннях стає критерієм не лише законслухняності, а й етичної та стратегічної зрілості компанії.

Прозорість у податкових зобов'язаннях, фінансових звітах та підходах до оподаткування перетворюється на потужний інструмент формування довіри, репутації та довгострокової стабільності.

Фіскальна прозорість – це відкритість компанії у своїх податкових зобов'язаннях, звітності, фінансових потоках і стратегіях оподаткування. Вона виявляється у: своєчасній і повній сплаті податків; наданні прозорої фінансової та податкової звітності; добровільній публікації інформації про податкові платежі; відмові від агресивного податкового планування; співпраці з контролюючими та податковими органами.

Компанії, які впроваджують принципи фіскальної прозорості, автоматично підвищують рівень довіри до себе з боку партнерів, держави, банків і суспільства. Така поведінка зміцнює корпоративну репутацію, знижує ймовірність перевірок, штрафів, фінансових втрат, і водночас відкриває доступ до репутаційних преференцій – участі у державних програмах, пільговому кредитуванні, міжнародних проєктах та інвестиційних платформах. У деяких юрисдикціях такі компанії навіть отримують статус надійного податкового платника, що юридично закріплює довіру до них.

Ці тенденції знаходять своє логічне продовження в міжнародному економічному середовищі, де відповідальність у податкових питаннях є невід'ємною частиною репутаційного та регуляторного поля бізнесу.

У світовій практиці фіскальна прозорість дедалі частіше розглядається не лише як внутрішній вибір окремої компанії, а як необхідна умова участі в глобальній економіці. Ключовими орієнтирами тут виступають ініціативи, розроблені міжнародними організаціями, зокрема [1-6]:

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) – план дій ОЕСР і G20, спрямований на протидію агресивному податковому плануванню та уникненню оподаткування транснаціональними компаніями. У межах BEPS бізнес зобов'язується розкривати структуру власності, фінансові потоки, дані про прибутки й податки у розрізі країн (country-by-country reporting – CbCR). Компанії, що ведуть прозору політику оподаткування, демонструють свою готовність до відкритого діалогу з фіскальними органами не лише на національному, а й на міжнародному рівні.

FATCA та CRS (Common Reporting Standard) – ініціативи щодо обміну податковою інформацією між країнами. Для міжнародного бізнесу участь у таких системах означає, що приховати доходи за кордоном практично неможливо. Відповідно, відкритість та звітність стають нормою, а непрозора поведінка сприймається як загроза.

ESG (Environmental, Social, Governance) звітність, що стає обов'язковою в багатьох країнах. Фіскальна прозорість є частиною «G» – належного корпоративного управління. Компанії, які не декларують податкову політику, не розкривають платежі або ведуть агресивне планування, можуть втратити позиції в ESG-рейтингуваннях і бути виключені з ланцюгів постачання відповідальних корпорацій.

EU Taxonomy та корпоративна відповідальність. У межах європейської податкової стратегії компанії зобов'язані дотримуватись принципу «paying fair share» – справедливої сплати податків як внеску у сталий розвиток суспільства. Відсутність фіскальної прозорості може бути трактована як порушення етичних та екологічних принципів діяльності.

Таким чином, фіскальна прозорість стає умовою глобальної легітимності бізнесу. Учасники міжнародних ринків не можуть дозволити собі тіньові схеми, неповну звітність або утаємничення податкової політики. Ба більше, відповідальне оподаткування вже стало частиною корпоративної звітності, аудиторських процедур, вимог до отримання кредитування та інвестицій.

У сучасному світі прозорість у фіскальних питаннях – це не просто відповідь на контроль або вимоги держави, а свідома стратегія компанії, яка прагне довіри, стабільності й сталого розвитку. Для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у міжнародні економічні процеси, це – не питання вибору, а необхідний крок до сталого зростання, партнерства та репутаційної стійкості.

Список літератури

1. Лега, О. В., Безкровний, О. В., Ромаш, Д. В., Шевченко, А. О., Турченко, А. Ю. (2025). Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження. *Актуальні питання економічних наук*, (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251> (дата звернення 10.04.2025).
2. Please cite this publication as: OECD (2024), Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting: BEPS Action 13, OECD, Paris. URL: <https://www.oecd.org/ctp/guidance-on-the-implementation-of-country-by-country-reporting-beps-action-13.pdf> (дата звернення 10.04.2025).
3. Looking at tax reporting through an ESG lens can help businesses build trust and demonstrate their commitment to sustainability and social responsibility. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/tax-is-a-crucial-part-of-esg-reporting.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.04.2025).
4. Tax: the next frontier for ESG. URL: https://www.globalreporting.org/media/rtunjxp5/gri-policy-guide-on-tax-final.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення 10.04.2025).
5. EU taxonomy for sustainable activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.04.2025).
6. Tax Transparency and Tax Sustainability Reporting Study. 2024. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/esg-tax/tax-transparency-and-tax-sustainability-reporting.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.04.2025).

Семенова С.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри обліку та оподаткування

Черевань А.А.

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет,

м. Київ, Україна

СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА ВІДОБРАЖЕННЯ ГУДВІЛУ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ

У сучасних мінливих умовах господарювання компанії, прагнучи до розширення своєї глобальної присутності, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності, об'єднуються з іншими підприємствами для виконання певних завдань чи досягнення конкретних цілей. У результаті такого об'єднання підприємств виникає багатогранний за своєю сутністю об'єкт, а саме гудвіл, щодо тлумачення, складу, оцінки, відображення в обліку й звітності якого вже багато років тривають дискусії науковців з усього світу. Відсутність єдиного підходу до вищезгаданих елементів зумовлює проведення подальших досліджень цього об'єкта.

Поняття «гудвіл» трактується по-різному: наприклад, як «нематеріальний актив», «ділова репутація», «імідж компанії», «нематеріальні переваги», «різниця між вартістю придбання компанії та її чистими активами» тощо. В залежності від галузі науки (економіка, управління, право, психологія та інші) існують різні тлумачення сутності гудвілу, однак загалом виділяють три підходи, а саме економічний, юридичний і бухгалтерський. Коротка характеристика кожного з підходів наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика підходів до визначення сутності поняття «гудвіл»

Назва підходу	Характеристика підходу
Економічний підхід	1) Гудвіл тлумачиться як: – складно ідентифікований актив, що не має матеріальної форми та є складно оцінюваним; – економічний ресурс, який може мати значну вартість для підприємства та суттєво впливати на його капіталізацію і фінансові результати; – актив, що виникає при купівлі або продажу бізнесу, і є результатом репутації, клієнтської бази, взаємозв'язків з клієнтами, працівниками та іншими стейкхолдерами. 2) Доцільним у рамках підходу є визнання внутрішньо створеного гудвілу. 3) Інформація щодо гудвілу має бути розкрита у звітності протягом усього періоду існування підприємства.
Юридичний підхід	– нематеріальний актив, що наділений здатністю існувати окремо від фізичної чи юридичної особи власника; – немайнове благо, що належить конкретному суб'єкту господарювання і представляє собою оцінку суспільством певних товарів, робіт або послуг.
Бухгалтерський підхід	1) Визнання гудвілу як об'єкта обліку можливе лише за двох умов: придбання компанії або об'єднання бізнесу (такий гудвіл ще називають зовнішнім). 2) Цей підхід безпосередньо використовується під час об'єднання бізнесу та консолідації фінансової звітності, він ґрунтується на розроблених стандартах і принципах обліку та звітності. Однак не дозволяє повною мірою визнавати й оцінювати нематеріальні фактори створення внутрішнього гудвілу і тому не дає загального бачення генерування вартості бізнесу.

Джерело: сформовано на основі [1]

Отже, з практичної точки зору для визначення вартісного показника доцільним є використання бухгалтерського підходу, тому розглянемо детальніше особливості гудвілу як облікової категорії.

Як вже було зазначено, в бухгалтерському обліку гудвіл виникає при об'єднанні бізнесу, тому основними нормативно-правовими актами, що регулюють визнання, оцінку об'єкта, методологію розрахунку, а також розкриття інформації щодо нього у фінансовій звітності тощо є наступні: НП(с)БО 19 «Об'єднання підприємств», МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу», ASC 805 «Business Combinations», а також дотичні НП(с)БО 2 «Консолідована фінансова звітність», НП(с)БО 28 «Зменшення корисності активів», МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність», МСБО 36 «Зменшення корисності активів», ASC 350 «Intangibles – Goodwill and Other» тощо.

Порівняємо ключові аспекти обліку гудвілу, а саме визначення, первісну оцінку при придбанні й подальшу оцінку за національними, міжнародними стандартами та загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку (US GAAP). Результати представлені у табл. 2.

Проаналізувавши вищенаведене, можна зазначити, що сутність положень щодо оцінки та обліку гудвілу у порівняних документах збігається, однак більш ближчі тлумачення викладені у МСФЗ та US GAAP.

До певного часу гудвіл підлягав амортизації, але близько 20 років тому така практика була відмінена, і зараз згідно вимог НП(с)БО, МСФЗ та US GAAP даний об'єкт перевіряється на знецінення. Хоча щодо останнього варто зауважити, що «гудвіл не можна перевіряти на знецінення як окремий актив, оскільки, ... гудвіл не можна продавати окремо, отже, його справедливую вартість не можна визначити. Його цінність у використанні також не може бути визначена, оскільки гудвіл не створює грошових потоків сам по собі, незалежно від інших активів ... Тест на знецінення гудвілу слід розглядати через призму оцінки бізнесу, необхідно порівняти балансову вартість компанії з її здатністю генерувати грошові потоки, майбутні доходи» [1].

Вартість гудвілу у фінансовій звітності підприємства відображається за національними стандартами у консолідованому балансі (Звіті про фінансовий стан) (форма №1-к), а за міжнародними – у консолідованому звіті про фінансовий стан на кінець періоду. Згідно українського законодавства, облік гудвілу ведеться на рахунку 19 «Гудвіл» та субрахунку 191 «Гудвіл при придбанні».

Достатньо дискусійним питанням щодо обліку гудвілу є визнання внутрішнього гудвілу як окремого об'єкта. Зауважимо, що згідно жодного розглянутого нормативного документа внутрішній гудвіл не має відображатися в обліку суб'єкта господарювання, однак багато вчених наголошують на важливості його законодавчого регулювання. На думку В. Ясишеної та В. Пилявця, «внутрішній гудвіл наявний протягом поточної діяльності підприємства і формується на основі складених всіх інтелектуальних активів, а також економічних та інших переваг, що не обліковуються в бухгалтерському обліку» [5]. Так, науковці пропонують наступні зміни:

- виділення окремих субрахунків для обліку інтелектуальних активів за їх видами, а саме субрахунку 192 «Внутрішній гудвіл» та, наприклад, субрахунків 192.1 «Людські активи», 192.2 «Персональний внутрішній гудвіл керівника», 192.31 «Клієнтські активи. Постачальники» та інші);

- внесення змін до форм фінансової звітності, зокрема у форму № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», у частині окремого відображення зовнішнього і внутрішнього гудвіла;

- відкриття субрахунків для ведення обліку інтелектуального капіталу, що формується на підприємстві, до рахунку 42 «Додатковий капітал» за зовнішнім і внутрішнім гудвілом (відповідно субрахунки 426 «Інтелектуальний капітал по зовнішньому гудвілу», 427 «Інтелектуальний капітал по внутрішньому гудвілу») [5].

Таблиця 2. Порівняння окремих аспектів обліку гудвілу за НП(с)БО, МСФЗ та GAAP

Критерій порівняння	НП(с)БО 19 «Об'єднання підприємств»	МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу»	ASC 805 «Business Combinations»
Визначення поняття	Перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів, зобов'язань і непередбачених зобов'язань на дату придбання.	Актив, який втілює у собі майбутні економічні вигоди, що виникають від інших активів, придбаних в об'єднанні бізнесу, які неможливо індивідуально ідентифікувати та окремо визнати	Актив, що представляє майбутні економічні вигоди, які виникають від інших активів, придбаних в результаті об'єднання бізнесу або придбання неприбутковою організацією, які не можуть бути індивідуально ідентифіковані та окремо визнані.
Первісна оцінка на дату придбання	Перевищення вартості придбання над часткою покупця у справедливій вартості придбаних ідентифікованих активів, зобов'язань і непередбачених зобов'язань на дату придбання.	Покупець визнає гудвіл станом на дату придбання, оцінений як перевищення а) над б), наведених далі: а) сукупна сума: і) переданої компенсації, як правило, оціненої за справедливою вартістю на дату придбання; іі) суми будь-якої частки участі, що не забезпечує контролю, в об'єкті придбання; та ііі) при поетапному об'єднанні бізнесу - справедливої вартості на дату придбання частки участі в капіталі, раніше утримуваної покупцем в об'єкті придбання. б) сальдо сум на дату придбання ідентифікованих придбаних активів і прийнятих зобов'язань.	Покупець визнає гудвіл на дату придбання, який оцінюється як перевищення (а) над (б): а. Сукупність: 1. Переданої компенсації, оціненої, як правило, за справедливою вартістю на дату придбання. 2. Справедливої вартості неконтрольованої частки участі в об'єкті придбання. 3. При поетапному об'єднанні бізнесу справедливої вартості на дату придбання раніше утримуваної покупцем частки участі в об'єкті придбання. б. Чистої вартості на дату придбання придбаних ідентифікованих активів та прийнятих зобов'язань, оцінених відповідно до ASC 805.

Продовження табл. 2

Критерій порівняння	НП(с)БО 19 «Об'єднання підприємств»	МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу»	ASC 805 «Business Combinations»
Подальша оцінка та облік	Зарахований на баланс гудвіл надалі оцінюється на наявність ознак можливого зменшення його корисності в порядку, передбаченому НП(с)БО 28 «Зменшення корисності активів». По гудвілу амортизація не нараховується.	Покупець оцінює гудвіл за сумою, визнаною на дату придбання, мінус будь-які накопичені збитки від зменшення корисності за МСБО 36 «Зменшення корисності активів». Амортизації не підлягає.	Подальша оцінка гудвілу розглядається в ASC 350. Гудвіл не підлягає амортизації. Замість цього його необхідно щонайменше раз на рік перевіряти на знецінення.

Джерело: сформовано на основі [2, 3, 4]

Дана проблематика потребує подальшого наукового вивчення та нормативного регулювання, зважаючи на те, що наразі законодавчо визнаний лише гудвіл, що утворюється при об'єднанні підприємств, хоча наявні дослідження підкреслюють, що гудвіл включає багато нематеріальних складових, які важко вартісно оцінити.

Науковці Семенова С. М., Шпирко О. М., Дундар Д. С., Закревська О. М. пропонують своє комплексне визначення поняття, що включає різні його компоненти: «гудвіл – це особливий нематеріальний актив, який відображає додану вартість бізнесу, потенціал генерування майбутніх прибутків, що формується під впливом взаємодії таких компонентів як репутація, бренд, визнання, імідж, фірмовий стиль, прихильність клієнтів, корпоративна культура, технологічні переваги, клієнтська база, комерційна таємниця, ноу-хау, дослідження та розробки, інновації, патенти, ліцензії, авторські права, державні гранти, партнерство, компетентності, управлінські якості, соціальна та екологічна відповідальність, що в сукупності надають конкурентні переваги, інвестиційну привабливість і сприяють успішному функціонуванню підприємства» [1].

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що гудвіл є важливим і одночасно складним об'єктом, щодо сутності, ідентифікації та оцінки якого науковці не прийшли до єдиної думки. На сучасному етапі законодавчо регулюється лише гудвіл, що виникає під час об'єднання бізнесу (зовнішній гудвіл) і який загалом розраховується як різниця між вартістю придбання компанії та величиною її чистих активів.

Згідно НП(с)БО, МСФЗ і US GAAP покупець обліковує гудвіл на балансі й періодично тестує на знецінення. Однак, багато вчених вважають, що існує також внутрішній гудвіл, що генерується під час здійснення діяльності і який також має бути відображений в обліку та звітності, але через відсутність можливості його коректної вартісної оцінки, це перебуває лише на етапі наукових розробок. Проведення подальших досліджень у цьому напрямку є необхідним, оскільки правильне розуміння цієї категорії сприяє забезпечення точної, прозорої, послідовної та порівнянної інформації в обліку та фінансовій звітності, а також прямо впливає на ринкову вартість компанії, управлінські та інвестиційні рішення тощо.

Список літератури

1. Семенова С. М., Шпирко О. М., Дундар Д. С., Закревська О. М. Генезис сутності поняття «гудвіл». *Review of transport economics and management*. 2024. № 11 (27). С. 86-98. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/304073>

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств»: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.07.1999 р. № 163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text>
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 «Об'єднання бізнесу». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%203_ukr_2024.pdf
4. Accounting Standards Codification 805 «Business Combinations». URL: <https://asc.fasb.org/805/showallinonepage>
5. Ясишена В., Пилявець В. Особливості обліку внутрішнього гудвілу. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 171-186. DOI: <https://doi.org/10.35755/visnyk2021.04.171>

Скрипник С.В.

д. е. н., доцент,

професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів,

Херсонський державний аграрно-економічний університет,

м. Херсон, Україна

РОЛЬ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку бізнесу підприємства стикаються з різноманітними ризиками, які можуть призводити до кризових ситуацій. Ефективне управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств і організацій. Системи обліку та контролю відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи своєчасну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, а також запобігання кризовим ситуаціям. Тому необхідно розглянути, як облік і контроль можуть допомогти підприємствам ефективно управляти ризиками та кризами, а також проаналізувати методи та інструменти, які можуть бути використані для цих цілей.

Облік і контроль відіграють важливу роль у системі управління ризиками та кризовими ситуаціями, забезпечуючи інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати вплив ризиків на діяльність підприємства. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства постійно стикаються з внутрішніми та зовнішніми викликами, які можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних ризиків або навіть загрози стабільності функціонування. У цьому контексті саме облік виступає як джерело достовірної, повної та своєчасної інформації, що дозволяє ідентифікувати ризики на ранніх етапах, аналізувати їхній вплив та прогнозувати потенційні наслідки. Водночас система контролю - як внутрішнього, так і зовнішнього – забезпечує механізм перевірки, дотримання регламентів, виявлення порушень, а також попередження або мінімізацію можливих негативних наслідків.

Завдяки систематизації фінансових і нефінансових показників, бухгалтерський облік створює базу для аналітичної оцінки ризиків і кризових проявів, а також для розробки стратегій реагування. Наприклад, аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності активів чи рівня заборгованості може слугувати індикатором наближення кризового стану. Контроль, у свою чергу, здійснює нагляд за відповідністю діяльності встановленим стандартам, політикам та процедурами, виявляючи потенційні збої або відхилення від нормального функціонування, що дозволяє своєчасно вживати коригувальні заходи.

Особливої ваги облік і контроль набувають у періоди криз, коли зростає потреба в оперативній інформації для швидкого прийняття рішень, а ризики стають більш непередбачуваними. У таких умовах гнучкість системи обліку, її здатність адаптуватися до нових обставин і швидко надавати релевантну інформацію – стає критичною. Контроль же виступає як інструмент стабілізації, дисциплінування ресурсів та формування довіри до

управлінських рішень з боку стейкхолдерів. Тобто облік і контроль виступають фундаментальними елементами системи управління ризиками на будь-якому підприємстві, виступають ключовими інструментами в системі антикризового управління, забезпечуючи своєчасне виявлення загроз, оцінку їх впливу та розробку профілактичних заходів. Роль обліку та контролю в управлінні ризиками можна розглядати через три основні функції: ідентифікацію ризиків, їх оцінку та управління ними.

Ідентифікація ризиків є першим етапом у процесі управління ризиками, який полягає у виявленні потенційних загроз та можливостей, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Облік і контроль відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи систематизований збір та аналіз даних.

Системи обліку фіксують всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові, операційні, інвестиційні та інші процеси. Ця інформація дозволяє виявити потенційні джерела ризиків, такі як:

- фінансові ризики (невідшкодовані дебіторські заборгованості, коливання валютних курсів, зміни процентних ставок);
- операційні ризики (порушення технологічних процесів, збої в ланцюгах поставок);
- ринкові ризики (зміни попиту, конкуренція, зміни цін на сировину);
- юридичні та регуляторні ризики (порушення законодавства, зміни нормативних актів).

У процесі моніторингу зовнішнього середовища контрольні механізми дозволяють відстежувати зовнішні фактори, такі як економічні, політичні та соціальні зміни, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Використання облікових даних дозволяє кількісно та якісно оцінити ймовірність настання ризикових подій та їх потенційний вплив на бізнес [1]. На основі даних обліку розробляються стратегії зменшення ризиків, такі як диверсифікація, страхування або створення резервів. Внутрішній контроль допомагає виявити слабкі місця в організаційній структурі, процесах управління та використанні ресурсів, що може призвести до ризиків [2]. Системи контролю забезпечують моніторинг виконання запланованих заходів та своєчасне виявлення відхилень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Після ідентифікації ризиків необхідно провести їх оцінку, щоб визначити ймовірність настання ризикових подій та їх потенційний вплив на підприємство. Облік і контроль забезпечують необхідні дані для проведення якісного та кількісного аналізу ризиків. Кількісна оцінка передбачає використання фінансової звітності (Балансу (Звіту про фінансовий стан), Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), Звіту про рух грошових коштів) і дозволяє оцінити фінансові наслідки ризиків. Наприклад, аналіз ліквідності допомагає оцінити ризик неплатоспроможності, а аналіз рентабельності дозволяє виявити ризики, пов'язані з ефективністю використання ресурсів. Якісна оцінка базується на використанні експертних оцінок, аналізу сценаріїв та інших методів й дозволяє оцінити невимірні ризики, такі як репутаційні ризики або ризики, пов'язані з персоналом.

На основі даних обліку можна будувати прогнози, які допомагають оцінити майбутні ризики. Наприклад, прогнозування грошових потоків дозволяє виявити потенційні дефіцити коштів. Після ідентифікації та оцінки ризиків необхідно розробити стратегії для їх управління. Облік і контроль забезпечують інструменти для реалізації цих стратегій (рис.1) та моніторингу їх ефективності.

У процесі моніторингу системи контролю дозволяють відстежувати ефективність заходів з управління ризиками та оперативно вносити корективи. Наприклад, внутрішній аудит допомагає виявити порушення в системі управління ризиками, а використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінити результативність заходів [3]. На основі даних обліку підприємство може створювати резерви для покриття потенційних збитків, що є важливим елементом управління ризиками.

Стратегії управління ризиками	
⇒ Уникнення ризиків	На основі даних обліку можна прийняти рішення про відмову від певних видів діяльності або проектів, які несуть надто високі ризики
⇒ Зменшення ризиків	Використання контрольних механізмів дозволяє впровадити заходи для зменшення ймовірності або наслідків ризиків. Наприклад, впровадження систем якості для зменшення операційних ризиків
⇒ Передача ризиків	На основі фінансового аналізу можна прийняти рішення про страхування або передачу ризиків іншим сторонам (наприклад, через хеджування)
⇒ Прийняття ризиків	Якщо ризики є прийнятними, облік і контроль допомагають забезпечити наявність ресурсів для покриття потенційних збитків

Рис. 1. Стратегії управління ризиками

У процесі ефективного управління ризиками необхідно інтегрувати системи обліку та контролю в загальну систему управління ризиками. Це включає:

- розробку політики та процедур, які забезпечують збір, обробку та аналіз інформації про ризики;
- впровадження автоматизованих систем обліку та контролю, які дозволяють оперативно отримувати дані та аналізувати їх;
- навчання персоналу методам використання облікових даних для управління ризиками.

Для ефективного управління ризиками та запобігання кризам використовуються різноманітні методи та інструменти:

- аналіз фінансової звітності дозволяє виявити фінансові ризики, такі як ліквідність, платоспроможність або кредитний ризик;
- використання бюджетів та прогнозів допомагає оцінити майбутні ризики та підготуватися до них;
- аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни ключових параметрів (наприклад, ціни на сировину або попиту на продукцію) впливають на фінансові результати;
- розробка різних сценаріїв (сценарний аналіз) розвитку подій допомагає підприємству підготуватися до різних кризових ситуацій;
- використання ключових показників ефективності (KPI) та інших індикаторів дозволяє виявляти ознаки потенційних криз на ранніх етапах;
- регулярний аудит і внутрішній контроль допомагають виявити слабкі місця в системі управління та запобігти можливим ризикам.

Кризові ситуації вимагають швидкого та ефективного реагування. Системи обліку та контролю забезпечують необхідну інформацію для прийняття рішень під час кризи. Зокрема, моніторинг ключових показників за допомогою постійного контролю за фінансовими та операційними показниками дозволяє оперативно виявляти проблеми; аналіз причин кризи, використовуючи облікові дані, допомагає зрозуміти причини кризи та розробити заходи для її подолання; в управлінні ресурсами під час кризи важливо ефективно розподіляти ресурси, що забезпечується за рахунок точного обліку та контролю; у комунікації зі стейкхолдерами чітка та прозора фінансова звітність допомагає підтримувати довіру інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Отже, системи обліку та контролю є невід'ємною частиною управління ризиками та кризами. Вони забезпечують необхідну інформаційну базу для ідентифікації, оцінки та управління ризиками, а також допомагають підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі (кризові ситуації). Використання сучасних методів та інструментів, таких як фінансовий аналіз, сценарний аналіз, системи раннього попередження та внутрішній контроль, дозволяє мінімізувати вплив ризиків та забезпечити стабільність бізнесу в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Вплив бухгалтерських ризиків на якість інформації. *Теоретичні та прикладні питання економіки : Збірник наукових праць*. 2020. Вип. 1/2 (40/41). С. 184-194. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2020_40_41/zb40_41_14.pdf
2. Засадний Б. А. Внутрішній контроль бухгалтерських ризиків в умовах застосування МСФЗ. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 2-2 (45). URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/45_2_2018/29.pdf
3. Каплан, Роберт С. і Девід П. Нортон. Збалансована система показників: перетворення стратегії на дію. Бостон : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>

Чорний К.В.

здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,
м. Дніпро, Україна

Тарлопов І.О.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,
м. Дніпро, Україна

Бєлозерцев В.С.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара,
м. Дніпро, Україна

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство використовує у своїй господарській діяльності протягом тривалого часу, зазвичай більше одного року, і які поступово переносять свою вартість на продукцію, роботи чи послуги через амортизацію. Вони включають будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, інструменти та інші матеріальні активи, що використовуються у виробничому процесі або для управлінських потреб.

Ключовою характеристикою основних засобів є їхня здатність зберігати свою фізичну форму протягом тривалого часу, навіть якщо їхня вартість поступово зменшується внаслідок зносу.

Класифікація основних засобів здійснюється за різними критеріями. За призначенням їх поділяють на виробничі та невиробничі, де перші безпосередньо беруть участь у створенні товарів або наданні послуг, а другі використовуються для соціально-культурних потреб підприємства. За способом використання розрізняють діючі, недіючі та ті, що перебувають

на консервації. Крім того, існує класифікація за формою власності, джерелами надходження та характером використання [1].

Облік основних засобів на підприємстві оптової торгівлі має свої особливості, зумовлені специфікою діяльності таких компаній. Основні засоби тут використовуються переважно для забезпечення процесу зберігання, транспортування та реалізації товарів. До них належать складські приміщення, торгове обладнання, транспортні засоби, офісні меблі та техніка. Документальне оформлення операцій з основними засобами включає оформлення первинних документів, таких як акти приймання-передачі, інвентарні картки обліку, накладні та ордери.

Методологія нарахування амортизації основних засобів у сфері оптової торгівлі передбачає використання методів, що відповідають характеру використання активів. Найбільш поширеним є прямолінійний метод, який рівномірно розподіляє вартість об'єкта протягом його корисного строку експлуатації. Також можуть застосовуватися методи зменшеного залишку, кумулятивний або виробничий метод, що дозволяють гнучкіше враховувати інтенсивність експлуатації активів. Вибір методу залежить від облікової політики підприємства та вимог податкового законодавства. Амортизаційні відрахування включаються до витрат підприємства, що впливає на фінансові результати діяльності та розмір податкових зобов'язань [2].

Переоцінка та списання основних засобів є важливими аспектами їх обліку, особливо в умовах змін ринкової вартості та фізичного зносу активів. Підприємства можуть проводити переоцінку активів для приведення їхньої балансової вартості у відповідність до поточних ринкових умов. Це може бути необхідно при значному зростанні або зниженні вартості нерухомості, обладнання чи транспорту. Списання основних засобів відбувається в разі їхнього фізичного зносу, морального старіння або неможливості подальшого використання.

Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві оптової торгівлі є важливим етапом управління активами, що дозволяє оцінити рівень їхнього використання, технічний стан та вплив на фінансові результати компанії (табл. 1).

Таблиця 1. Теоретичний аналіз ефективності використання основних засобів: методологія, показники та їх обґрунтування (2023 р.)

Показник	Значення	Теоретичне обґрунтування
Первісна вартість основних засобів	15 000 000 грн	Первісна вартість включає всі витрати на придбання та введення активів в експлуатацію. Зростання цієї величини у 2023 році свідчить про збільшення інвестиційних потоків і модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.
Залишкова вартість	5 500 000 грн	Залишкова вартість визначається як економічна вартість активів після врахування накопиченого зносу. У 2023 році цей показник дозволяє оцінити залишкову корисність активів, що використовуються в господарській діяльності, та їх потенціал для подальшого використання.
Накопичений знос	9 500 000 грн	Накопичений знос розраховується як різниця між первісною та залишковою вартістю. Він відображає суму амортизаційних відрахувань, що накопичилися протягом експлуатації активів, та дозволяє оцінити ступінь їхнього спрацювання за 2023 рік.
Рівень зносу	63,3 %	Рівень зносу визначається як відношення накопиченого зносу до первісної вартості активів ($9\,500\,000 / 15\,000\,000 \times 100\%$). Підвищення цього показника у 2023 році свідчить про інтенсивність використання активів і необхідність їхньої модернізації або заміни для підвищення ефективності.

Оцінка технічного стану основних засобів здійснюється шляхом аналізу рівня їхнього фізичного та морального зносу. Фізичний знос визначається за ступенем погіршення експлуатаційних характеристик через тривале використання, вплив навколишнього середовища та навантаження. Моральний знос, своєю чергою, виникає через появу нових, більш ефективних технологій та обладнання, що знижує конкурентоспроможність наявних активів. Регулярна інвентаризація та технічний аудит дозволяють своєчасно виявляти зношені або застарілі активи та приймати рішення щодо їхнього ремонту, модернізації або заміни [3].

Напрями підвищення ефективності управління основними засобами включають модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази, оптимізацію використання наявних активів та впровадження нових методів обліку та контролю. Реконструкція та модернізація дозволяють продовжити строк експлуатації активів та підвищити їхню продуктивність. Оптимізація використання основних засобів передбачає раціональне завантаження складських та транспортних ресурсів, ефективне планування технічного обслуговування та ремонтів. Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу стану та руху активів дає змогу швидко реагувати на зміни, мінімізувати втрати та підвищити загальну рентабельність підприємства.

Список літератури

1. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. № 46. С. 113-122.
2. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2019. № 6.
3. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.

Шепель І.В.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВІДШКОДУВАННЯ ЗАВДАНИХ ЗБИТКІВ ВІД ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

З початком повномасштабної військової агресії РФ проти України у 2022 році питання організації обліку збитків, завданих як державі, так і громадянам, набуло особливої ваги. Значні руйнування інфраструктури, житлових будівель, підприємств, об'єктів критичної інфраструктури потребують створення чіткої системи фіксації, оцінки та обліку втрат. Це необхідно не лише для внутрішньої статистики чи відновлення економіки, а й для формування юридично обґрунтованих позовів до держави-агресора. Таким чином, організація обліку завданих збитків є важливим елементом стратегії постконфліктного відновлення, міжнародного правосуддя та макрофінансової стабільності України. У 2022-2025 рр. зросла кількість наукових праць, присвячених питанням обліку воєнних збитків. Зокрема, у роботі Пелешин Б. Й та ін. розглянуто створення реєстрів пошкодженого та зруйнованого майна та їх роль у механізмі відшкодування. Автори наголошують на важливості цифровізації процесу фіксації збитків та єдиних стандартів оцінки [1, с.47].

Дослідження Бойко В. О., Колесник І. В. аналізує міжнародний досвід та пропонує адаптувати модель компенсаційних механізмів ізраїльського та хорватського зразка для України. Автори наголошують на необхідності створення Національного фонду відшкодування збитків із залученням міжнародних фінансових інституцій [2, с. 23]. У праці Шевченко А. В. особлива увага приділяється бухгалтерському та податковому обліку компенсацій. Автор зазначає, що існує потреба у внесенні змін до нормативної бази України, зокрема до П(С)БО, для обліку операцій, пов'язаних із втраченими активами [3, с. 37].

В умовах збройної агресії проти України особливої актуальності набуває питання фіксації, документального підтвердження та обліку збитків, завданих підприємствам. Ефективна організація процедури звернення за відшкодуванням завданих втрат вимагає системного підходу, який включає юридичні, оціночні, організаційні та бухгалтерські аспекти [4]. Алгоритм звернення за відшкодуванням включає такі послідовні етапи:

1) Фіксація факту завдання збитків, яка полягає в проведенні фото- та відеофіксації ушкодженого або знищеного майна; складанні акту (довідки) про пошкодження, із залученням свідків, представників адміністрації, правоохоронних органів чи ДСНС; реєстрації звернення до поліції або військової адміністрації.

2) Оцінка вартості збитків, яка здійснюється із залученням сертифікованого суб'єкта оціночної діяльності. Вартість втрат встановлюється відповідно до Методики оцінки майнової шкоди. Збір документального підтвердження, що включає: правовстановлюючі документи на майно; довідки з бухгалтерського обліку, інвентарні картки; акти оцінки збитків; витяги з Єдиного реєстру досудових розслідувань (за наявності); заяви до органів влади щодо визнання факту завдання збитків.

3) Звернення до уповноважених органів, зокрема внесення інформації до Державного реєстру пошкодженого та знищеного майна; подання претензій або позовів до національних та/або міжнародних судів (зокрема, Європейського суду з прав людини).

Організація обліку збитків, завданих військовими діями, передбачає відображення таких операцій:

1) Списання знищеного/втраченого майна Дт 947 "Нестачі і втрати від псування цінностей" та Кт відповідного рахунку обліку активів (10, 20, 22 тощо).

2) Визнання очікуваного відшкодування (за наявності документального підтвердження): Дт 374 "Розрахунки за претензіями" та Кт 716 "Відшкодування раніше списаних активів".

3) Отримання компенсації (страхових або бюджетних виплат): Дт 311 "Поточні рахунки в банках" та Кт 716.

Відповідно до чинного законодавства, загальний строк позовної давності становить три роки (ст. 257 ЦКУ). Однак у період дії воєнного стану строки позовної давності зупиняються, що передбачено підрозділом 1 розділу XX Перехідних положень Цивільного кодексу України. У разі звернення до Європейського суду з прав людини, позов має бути поданий не пізніше 4 місяців після остаточного рішення національного суду.

З метою забезпечення прозорості та деталізації обліку втрат, спричинених збройною агресією, доцільним є введення окремих аналітичних рахунків та субрахунків у системі бухгалтерського обліку. Такий підхід дозволяє: забезпечити достовірне відображення форс-мажорних збитків; уникнути спотворення показників господарської діяльності; спростити процедуру складання претензій, подання заявок на компенсацію; уможливити формування звітності для державних, страхових та міжнародних структур.

Запропоновані аналітичні рахунки: До рахунку 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей» (947/1 – Втрати від знищення основних засобів внаслідок збройної агресії; 947/2 – Втрати від псування запасів через бойові дії; 947/3 – Втрати від нематеріальних активів (програмне забезпечення, документація тощо); 947/4 – Втрати від простоїв виробництва, спричинених агресією.). До рахунку 374 «Розрахунки за претензіями» (374/1 – Претензії до держави щодо компенсації втрат від війни; 374/2 – Претензії до страховиків за знищене або

пошкоджене майно; 374/3 – Претензії до міжнародних фондів або інституцій (ЄСПЛ, Компенсаційний механізм ООН тощо). До рахунку 716 «Відшкодування раніше списаних активів» (716/1 – Компенсації, отримані з держбюджету; 716/2 – Компенсації від страхових компаній; 716/3 – Компенсації від міжнародних донорів/фондів).

Переваги запровадження:

- підвищення аналітичності бухгалтерської інформації;
- можливість формування окремої звітності щодо наслідків війни;
- полегшення процедур фінансового моніторингу та аудиту;
- створення інформаційної бази для судових процесів або переговорів про компенсацію.

На рівні Міністерства фінансів України доцільно ініціювати розробку та затвердження пояснювального листа до Плану рахунків бухгалтерського обліку, в якому передбачити можливість використання таких аналітичних рахунків або надати підприємствам право формувати їх самостійно в межах власної облікової політики.

З метою забезпечення управлінського контролю, організації претензійної роботи, підготовки до отримання компенсацій, а також для внутрішнього аналізу рівня завданої шкоди доцільно впровадити окремі внутрішні форми звітності, що відображають вплив воєнних дій на фінансово-господарську діяльність підприємства. Пропоновані форми та їх назви: Форма ВЗ-1 «Звіт про втрати активів унаслідок збройної агресії». Містить дані щодо пошкодженого або знищеного майна (основні засоби, запаси, НМА), з обов'язковим зазначенням дати, місця події, характеру пошкодження, залишкової вартості та суми втрат (табл.1).

Таблиця 1. Звіт про втрати активів унаслідок збройної агресії (Форма ВЗ-1)

Підприємство: _____ ЄДРПОУ: _____
Адреса: _____ Період звітування: з ____ / ____ / 20__ по ____ / ____ / 20__

№ з/п	Назва активу	Інвентарний №	Вид активу (ОЗ, запаси, НМА)	Місце розташування	Дата втрати	Причина (опис події)	Первісна вартість, грн	Знос, грн	Залишкова вартість, грн	Підстава (акт, фото, відео)
1	Трактор МТЗ-82	001234	ОЗ	с. Примірне	12.04. 2022	Знищено внаслідок обстрілу	320000,00	120000,00	200000,00	Акт №3, фото, відео

Усього втрат за звітний період: Сума первісної вартості: _____ грн. Сума зносу: _____ грн. Сума залишкової вартості: _____ грн.

Відповідальний за складення звіту: ПІБ: _____ Посада: _____

Підпис: _____ Дата: ____ / ____ / 20__

Погоджено: Головний бухгалтер: _____ (підпис)

Форма ВЗ-2 «Зведений реєстр претензій і заяв на відшкодування втрат» включає інформацію про подані звернення до держорганів, страхових компаній, міжнародних організацій, із зазначенням статусу розгляду, очікуваних сум компенсації та відповідальних осіб. Форма ВЗ-3 «Звіт про фактично отримані компенсації та відшкодування» відображає джерела отриманих відшкодувань (бюджет, страхові, гранти), суми, дату надходження, рахунки обліку та об'єкти, щодо яких відшкодування отримано. Форма ВЗ-4 «Аналітична довідка про вплив воєнних дій на виробничо-господарську діяльність» містить розрахунки щодо втрати обсягів виробництва, простоїв, недоотриманої виручки, зростання витрат на відновлення. Форма ВЗ-5 «Звіт про витрати на ліквідацію наслідків військових дій» фіксує витрати на ремонт, демонтаж, евакуацію, відновлення, охоронні заходи, з розбивкою за джерелами фінансування. Форма ВЗ-6 «Звіт про рух документів, що підтверджують завдані

збитки». Усі форми можуть мати уніфіковану табличну структуру, узгоджену з бухгалтерськими рахунками. Доцільно впровадити щоквартальну або щомісячну періодичність подання на рівні підприємства. Форми можна реалізувати в електронному форматі з автоматичним витягом даних із бухгалтерської програми (наприклад, BAS, SAP). Звіти мають зберігатися як частина доказової бази у разі подання претензій або звернень до судових органів.

Послідовність складання форми ВЗ-1:

1) Виявлення факту втрати або пошкодження активу ініціюється посадовою особою (начальником підрозділу, матеріально відповідальною особою) одразу після події або під час інвентаризації.

2) Оформлення первинних документів, складається акт обстеження, додаються фото-, відеоматеріали, висновки експертів, документи МНС, поліції або військових адміністрацій (за наявності).

3) Збір та передача інформації в бухгалтерію. Вся інформація передається до відповідального бухгалтера або спеціаліста з обліку активів. Форма ВЗ-1 рекомендовано складати у 3 примірниках: оригінал – зберігається в бухгалтерії підприємства (основа для бухгалтерських проведення); Копія 1 – передається до юридичного відділу (для претензійної/судової роботи); Копія 2 – зберігається у підрозділі, де стався інцидент, або в архіві служби безпеки/охорони. За потреби можливе виготовлення додаткових копій для подання до державних органів, МВС, ДСНС, страхових або міжнародних структур.

Рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи обліку збитків:

- впровадження єдиних методичних рекомендацій з обліку збитків, спричинених воєнними діями;
- створення окремих аналітичних рахунків для обліку втрат, завданих збройною агресією;
- розробка електронної системи для фіксації та супроводу процесу компенсації (з інтеграцією в державні сервіси, такі як «Дія»);
- проведення навчань для бухгалтерів щодо специфіки обліку в умовах війни та методів збору доказової бази;
- запровадження спеціального нормативного акту Мініфіну щодо обліку воєнних збитків для підприємств усіх форм власності.

Таким чином, створення чіткого алгоритму обліку та звернення за відшкодуванням збитків сприяє не лише правовому захисту підприємств, але й забезпеченню достовірності фінансової звітності в умовах форс-мажорних обставин.

Список літератури

1. Пелешишин Б. Й., Дідик О. І., Ільчишин І. М. Реєстри пошкодженого та зруйнованого майна в Україні: структура, функції, перспективи. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 47-56.
2. Бойко В. О., Колесник І. В. Організація компенсаційних механізмів збитків від війни: світовий досвід та українські реалії. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 22-28.
3. Шевченко А. В. Бухгалтерський облік та оподаткування компенсаційних виплат в умовах військового стану. *Облік і фінанси*. 2024. № 2. С. 36-41.
4. Міністерство економіки України. Методика визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації : Наказ від 05.04.2022 р. № 254. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення 15.04. 2025).

Шкроміда Н.Я.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

Малишев С.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»,
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ З УПРАВЛІННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Звітність з управління є важливою складовою сучасної системи корпоративного управління, оскільки виконує функцію стратегічної комунікації між суб'єктами господарювання та їхніми стейкхолдерами. Вона покликана не лише інформувати про фінансові результати, а й розкривати нефінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи екологічні, соціальні, управлінські чинники, ризики, стратегічні орієнтири та механізми досягнення цілей сталого розвитку.

Проте вітчизняна нормативно-правова база у цій сфері все ще залишається фрагментарною, що стримує впровадження якісної, прозорої та порівнюваної управлінської звітності.

Багато науковців стверджують про відсутність затвердженої на законодавчому рівні стандартизованої форми Звіту про управління. При цьому, у більшості досліджень підтримується ідея індивідуального підходу щодо створення нефінансової звітності для конкретного підприємства в залежності від його місії й стратегічних завдань у суспільстві, а також обсягів соціальної відповідальності перед ним.

Вимоги щодо складання, термінів подання та інформації, яка повинна бути наведена у звіті про управління, визначено у таких нормативно-правових документах:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – визначення сутності поняття звіту та перелік суб'єктів господарювання, які мають складати і подавати цей документ, поділ та критерії належності до певної категорії [1].

2. Методичні рекомендації Міністерства фінансів України зі складання звіту про управління містять перелік напрямків інформації та загальні вимоги [2].

3. Постанова Кабінету Міністрів України «Порядок подання фінансової звітності» – порядок та терміни подання та оприлюднення, а також органи, до яких подається звіт [3].

4. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» – вимоги до складання та подавання річного звіту керівництва про емітента цінних паперів [4].

5. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України – наводиться структура та зміст звіту про управління для банків України [5].

Основними нормативно-правовими актами з вищезазначених, які регулюють звітування про управління бізнесом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] та Методичні рекомендації Міністерства фінансів України зі складання звіту про управління [2].

Відповідно до згаданого закону «... звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [1]. Цим

нормативно-правовим актом та Методичними рекомендаціями визначено різні підходи до формування звіту про управління, зокрема такі:

- для середніх підприємств;
- для великих підприємств;
- для підприємств-емітентів цінних паперів, які допущені до торгів на фондових біржах;
- для банків, утворених у формі акціонерних товариств;
- для фінансових установ, утворених у формі акціонерних товариств.

Розглянувши нормативно-правове забезпечення складання звіту про управління необхідно зазначити, що цей звіт є рекламною візитівкою суб'єктів господарювання з інноваційним підходом до розкриття інформації про власну діяльність. Він не може спотворювати та відображати неправдиву інформацію, а навпаки – розширювати та поглиблювати її для користувачів та інших зацікавлених осіб.

Таким чином, можна стверджувати, що нормативно-правова база підтверджує той факт, що використання звіту про управління у діяльності суб'єкта господарювання можна розглядати як інноваційний підхід до розкриття інформації про власну діяльність з метою забезпечення широкого кола їх інтересів та очікувань.

Перспективи удосконалення нормативно-правових основ формування звітності з управління полягають, насамперед, у необхідності гармонізації національного законодавства з вимогами Європейського Союзу та міжнародними стандартами нефінансової звітності. Зокрема, актуальним є впровадження положень Директиви 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової інформації, яка зобов'язує великі компанії інформувати про свою політику в сфері соціальної відповідальності, екологічного управління, прав людини, запобігання корупції тощо [6].

Водночас, у Європі розпочато перехід до більш деталізованих стандартів – European Sustainability Reporting Standards (ESRS), які визначають єдині підходи до складання звітності зі сталого розвитку та поступово стають обов'язковими для суб'єктів звітування [7]. Україна, рухаючись у напрямі євроінтеграції, має забезпечити адаптацію цих стандартів на національному рівні.

Важливо підкреслити, що в умовах зростання ролі ESG-факторів у стратегічному плануванні компаній, нормативно-правова база має забезпечити можливість інтеграції нефінансових аспектів у загальну систему звітності. Особливої ваги набуває участь зацікавлених сторін у формуванні звітності, що вимагає нормативного регулювання процесів консультування з громадськістю, фаховою спільнотою, науковцями та представниками бізнесу при розробці відповідних стандартів. Такий підхід сприятиме не лише демократизації процесу розробки звітності, а й підвищенню її релевантності та відповідності очікуванням користувачів.

Таким чином, удосконалення нормативно-правових основ формування звітності з управління має стати пріоритетом у процесі розвитку системи корпоративної звітності в Україні. Його реалізація потребує системного перегляду чинного законодавства, гармонізації з міжнародними вимогами, цифровізації процедур, запровадження незалежного контролю якості, а також широкого залучення стейкхолдерів до процесу регламентації та оцінювання звітної інформації.

Список літератури

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: рекомендації, затверджені наказом Мініну України від 07.12.2018 р. № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text>

3. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/419-2000>
4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480–IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
5. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: інструкція, затверджена постановою Правління Національного банку України від 24.10.2011 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>
6. Директиви 2014/95/ЄС. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/eur162541.pdf>
7. European Sustainability Reporting Standards. URL: <https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/>

Секція: ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ

Section: FINANCE, BANKING, INSURANCE

Beda O.I.

*PhD (Economics), Associate Profesor of the
Department of Economic and Management,
Technical University of Moldova,
Chisinau, Republic of Moldova
(Chişinău, Republica Moldova)*

Mardari L.V.

*PhD student,
Technical University of Moldova,
Chisinau, Republic of Moldova
(Chişinău, Republica Moldova)*

**MECHANISM OF BANK CARDS OPERATIONS AND THEIR DEVELOPMENT
PROSPECTS**

Credit cards have been popular since before World War II. Many private shops (Sears, Marcy's, Goldwater's) introduced expense accounts and provided customers with credit cards that allowed them to make purchases from them without using cash.

However, due to high transaction costs, such cards were issued only to select customers, individuals and firms that could afford expensive purchases. [3].

Worldwide, the main function of payment organizations is to process payments between banks, businesses that accept cards and cardholder banks that own VISA or Mastercard branded cards. This includes both credit and debit cards.

In the third quarter of 2020, banks in Moldova issued around 2.1 million bank cards. However, only about 60 per cent of these, or about 1.3 million cards, were active. These data come from statistics published by the National Bank.

Of the total number of bank cards, 954.8 thousand were salary cards and 418.3 thousand were social cards (used to pay pensions and allowances).

Almost half of all bank cards in Moldova, i.e. about 1.1 million, belong to the Visa payment system. Another 1 million cards belong to the Mastercard payment system, and 3.5 thousand to the American Express payment system.

The largest number of bank cards was issued by Moldindconbank – 821,3 thousand, followed by Moldova-Agroindbank – 608,6 thousand, and in third place – Victoriabank – 355,3 thousand cards. [4].

Bank cards have become an integral part of everyday life. This 'plastic' can stimulate economic activity, but it can also be a source of costs. Various methods and approaches were applied to analyse cards and identify their common characteristics.

A plastic card is a carrier of information that:

- identifies the card issuer, association of banks to which the card issuer belongs, card product, cardholder – bank customer (logos of the payment system and the issuing bank, printed embossed card number, cardholder's name, card product feature, e.g. colour of the card surface or product name on the front side of the card);

- defines the issuer's requirements for card servicing (chip or magnetic stripe technology supported by the card, online offline mode of processing card transactions, the need to perform the transaction only using an electronic terminal, the need for the cardholder to enter the value of his PIN code, the geography of card acceptance, the period of time during which the card can be used, etc.);

- used to authenticate the card and its holder (hologram, microprinting, special embossed (relief) symbols, symbols visible in ultraviolet light, photograph of the cardholder, special verification values CVC/CVV, Chip CVC/iCVV, CVC2/CVV2, ensuring the integrity of card data, cardholder's signature, etc., and in microprocessor cards additionally secret keys and, possibly, PIN-code of the cardholder).

The card necessarily contains the following information, called card details: card number, expiry date, service code, holder's name, special information generated by the issuer and used by it for remote card authentication.

Upon receipt of the card, the holder signs the card on the reverse side, in a specially designated place. The bank card is issued in accordance with the rules of the bank card payment system and contains security elements protecting the material case and personalization elements embedded in the card surface. The card is made of plastic with the same dimensions, in strict compliance with ISO 7810 and ISO 7813, i.e. 85.60 x 53.98 mm.

Some of the details are applied to the plastic using special printing or embossing and are read visually and tactilely during the transaction. This information is used by the merchant's salesperson to perform so-called voice authorization. In this case, the merchant contacts the voice authorization service of their servicing bank by phone and provides them with information about the details of the merchant, the card, the cardholder and the transaction being performed. The voice authorization service enters the received card information into a computer of the processing center of the servicing bank, which initiates the authorization of the transaction and returns the issuer's decision to the voice authorization service. The latter communicates the issuer's decision to the trading enterprise.

The other part of the information is stored in the microprocessor (chip) and/or on the magnetic strip of the card. Information from the magnetic strip or chip is read using special devices called card readers, card readers or simply readers [2].

The following elements are mentioned on the front side of the card (Figure 1):

- card name – this element is optional and may be missing from some cards;
- issuing bank;
- card number, consisting of a string of 12-16 digits;
- card expiration date, which is indicated by four digits (MM/YY), the first two being the month in which it expires and the next two being the year in which it expires;
- authorized user name;
- environment (place) where the card can be used.

If the card contains a magnetic strip, it is located at the top edge on the back of the card (Figure 1).

According to the standard, the areas where the magnetic strip and embossing are located do not overlap [2].

On the cards, the place of its use is indicated by the following phrase: “electronic use only” - this means that it can only be used on electronic equipment (ATM, POS) connected to electronic payment processing and authorization centers; „For use on the Internet”, i.e. this card can only be used for payments on the Internet, and not for classic purposes (cash withdrawals or payments to real merchants); - a hologram, i.e. the emblem of the organization issuing the card.

Card issuers have the following holograms:

- VISA: a dove with outstretched wings in a silver quadrangle;
- ASTERCARD: a planisphere enclosed in a silver oval area;
- AMERICAN EXPRESS: a Roman centurion (soldier) located in an oval, which is located in the center of the card. The hologram is not found on all cards, it is absent from lower-level cards addressed to people with a short credit history;
- Logo (emblem) under which the card is issued and which provides information about the type of card and the place of its use.

On the back of the card there are four areas with information content:

- the area where the information contained in the card is stored, which may be a magnetic strip (for classic cards) or an electronic tablet (integrated circuit) for the latest generation cards;
- the space reserved for the signature of the authorized owner;
- an area containing a series of instructions from the issuing bank regarding the ownership of the card or the procedure to be followed in the event of loss of the instrument;
- other logos under which the card is issued and which generally denote the extension of the scope of use of the instrument. This area is found only on some cards, usually at the lower levels.

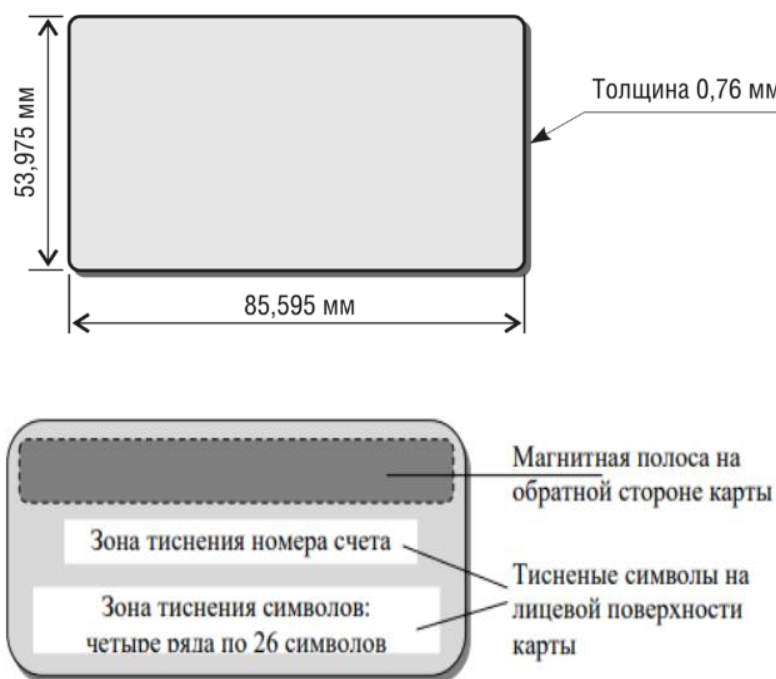


Fig. 1. Elements of a bank card

Source: Bank microprocessor cards / I. M. Goldovsky [2]

One of the most important tasks of any payment system is the creation of a broad geographically distributed infrastructure for accepting cards. Such an infrastructure for accepting cards makes the use of the card attractive for its holder and issuer. It is precisely for the creation of a developed infrastructure for accepting cards that the efforts of many banks participating in the payment system are required.

When a customer of Bank A is about to make a purchase at a merchant of servicing Bank B, the merchant must first ensure that, in accordance with the agreement with servicing Bank B, the transaction on the card presented for payment will be reimbursed. In other words, the trading company must ensure that the issuer A and the servicing bank B are members of the same payment system. This is visually established by the payment system logo on the buyer's plastic card. [2]. The payment process for the service occurs: (Figure 2).

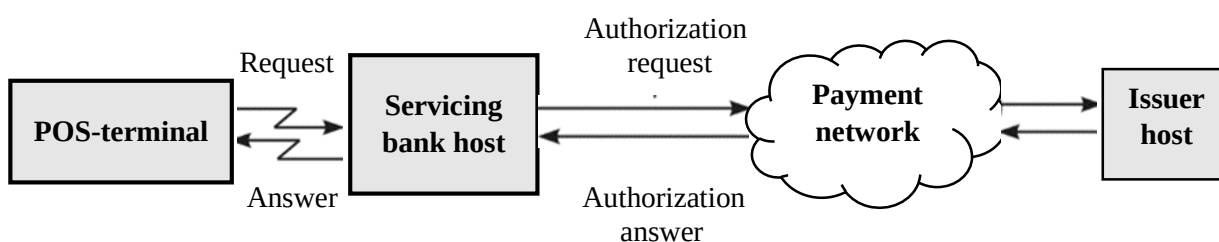


Fig. 2. Purchase with plastic cards

Source: Developed by the author based on: [2]

The employee requests authorization of the transaction from the authorization center, which in turn sends an authorization request to the issuing bank. The authorization result contains one of the following messages related to the card:

- ✓ Confirmation for the full amount of payment.
- ✓ Request for additional instructions within a certain time and using known payment procedures from mutual obligations.
- ✓ Refusal as a means of payment.
- ✓ Refusal as a means of payment with a demand for confiscation of the corresponding card. This message is displayed if the card has been declared stolen by its owner. Commercial banks have the right to refuse to pay the counter value of payment documents.

Cards have the following security features:

- The authorized user name displayed on the front of the card. This allows the user to be legitimized when paying for goods at merchants who are not connected to payment processing centers, or even if they are connected. The merchant or bank employee must verify that the name on the user's identity document matches the name on the card.

- Signature of the authorized user. When receiving the card, the bank employee asks the user to sign the card on a specially designated place on the back. Later, when using the card, sellers or bank employees may ask the user to sign the issued check. A complete match of signatures confirms the legitimacy of the user.

- PIN code (personal identification number). This is the user authentication code for each electronic card. If you lose or forget your PIN code, you must contact the issuing bank to get a new one. The PIN code is used to authenticate the user when using the card in ATMs or payment terminals.

Depending on the stated reasons, refusals can be classified according to Figure 3.

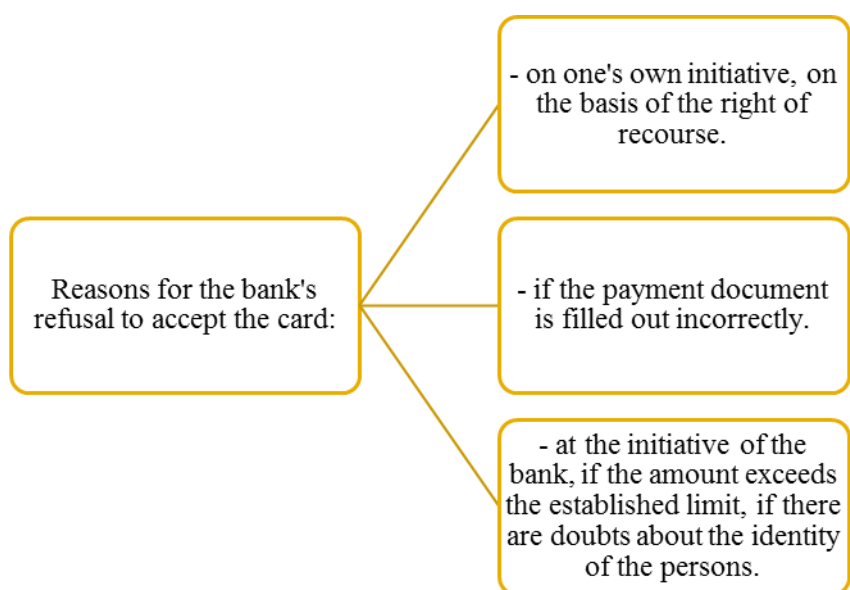


Fig. 3. Reasons for a bank's refusal to accept a card

Source: Developed by the author based on: [4]

All cards are issued together with the rules of use, which are provided to the applicant on paper and contain the following information:

- Description of card types (debit, credit).
- List of transactions available for cards, including applicable restrictions.
- Instructions on how to obtain information about the availability of funds in a current bank account.

- The rights, obligations and responsibilities of the cardholder in relation to the use of the card, including procedures in the event of theft, loss of the card or other emergency situations.
- Methods of notifying the issuing bank in the event of emergency situations (card loss, theft, unauthorized transactions, card blocking, detection of suspicious transactions, etc.) within 24 hours a day.

Commercial banks publish all of the information on their official websites, ensuring that it is updated regularly. Banks also have the right to make changes to the rules for using cards and charge fees for their issue and use, having notified the current account holder of the changes at least 30 calendar days before they come into effect.

The PAN card number is no more than 19 decimal digits long and consists of three parts: The Issuer Identification Number (IIN), the Account Identification Number, and a verification digit.

The Issuer Identification Number consists of six digits. The first digit of the IIN is the Major Industry Identifier, which indicates the industry affiliation of the card issuer:

0 - reserved for designation of new industry affiliation;

1 - airlines;

2 - airlines and other future industries;

3 - tourism and entertainment;

4 - banking/financial operations;

5 - banking/financial operations;

6 - trade/banking operations;

7 - petrol operations;

8 - telecommunications and other industries;

9 - defined by national standardization bodies.

The remaining five digits of the IIN are called the Issuer Identifier and identify the specific issuer.

The ANSI/ISO/IEC 7811-2 standard defines the recording methods used to encode the characters on the magnetic stripe of an ID-1 card. The magnetic stripe of the card can store the recorded data on three tracks. The first and second tracks are intended only for reading the information recorded on them. The third track is used to read/write transaction processing related information. The formats of the first and second tracks are defined in ISO/IEC 7813. The format of the third track is defined in ISO/IEC 4909.

The first track can contain up to 79 alphanumeric characters, encoded at a recording density of 8.27 bits/mm (210 bits per inch).

The second track can accommodate up to 40 alphanumeric characters, encoded at a recording density of 2.95 bits/mm (75 bits per inch). The first and second tracks are designed to store the card identification information once written on them for the purpose of multiple reading during transactions.

The third track is a means of storing repetitively writable information for the purpose of reading and modifying it during transaction processing. It can hold up to 107 characters, encoded at a density of 8.27 bits/mm (210 bits per inch). [2].

Upon receipt of a notice from the bank card holder about an abnormal situation, such as (loss, theft or blocking of the card), the bank first verifies the identity of the client and requests the necessary information and documents to make a decision on issuing and issuing a new card. After that, the bank takes measures to block the relevant card and registers the date and time of receipt of the notice.

In the Republic of Moldova, all commercial banks train their employees on methods of accepting payments by bank cards, including training on methods of combating fraud attempts.

Commercial banks in the territory of the Republic of Moldova can perform the following operations using bank cards:

- Payment for purchases from merchants, services and mandatory payments to the budget (such as taxes, fees and other mandatory payments).

- Cash withdrawals from ATMs or bank cash desks within the limits established by current regulations.

- Carrying out other financial transactions in accordance with the requirements of current regulations, such as depositing funds into a bank account, transfers between accounts, etc.

Bank cards are generally used for two main purposes: withdrawing cash and making payments, including both cash and credit transactions. These operations include card issuance, opening bank accounts, conducting transactions, clearing, settlements, business management and the related infrastructure at banks and merchants.

The process of issuing cash through an ATM includes the following steps:

1. Inserting the card into a special card slot.
2. Entering the PIN code (only two errors are allowed when entering, if the third error occurs, the card is retained by the ATM).
3. Entering the desired amount, which should not exceed the limit specified in the agreement.
4. Issuing cash and writing off funds from the card account.
5. Receiving a receipt for the transaction.
6. Returning the card after the transaction is completed.

Currency transactions carried out using cards issued by the bank must comply with the requirements of currency legislation and the relevant permits/notifications/certificates, if provided for by law and if the transaction is subject to approval by the National Bank of Moldova.

In order to carry out their activities, card issuers must obtain authorization from both the National Bank of Moldova and the organization that owns the brand. To do this, the issuer submits to the National Bank an assessment file that contains the following components:

- Authorization request.
- Card type.
- Services offered.
- Working equipment.
- Working procedures.
- Brand owner's certificate of design and technical specifications.
- Card production conditions.
- Type of hardware and software.
- Integration into the transaction authorization and settlement system.
- Business plan and risk assessment related to the transfer, settlement and administration of information.

The permit is temporary and valid for 90 days, after which a final permit is issued.

The payment card market is a segment of the financial services market that operates according to its own unique rules and characteristics. Participants in this market are not limited to banks, but also include trade and service enterprises, insurance and medical institutions, as well as specialized payment processing companies that perform clearing and processing functions. In addition, the population is also an active participant in this market, using payment cards to carry out financial transactions.

The Republic of Moldova is a relatively poor country with high levels of corruption and tax evasion.

In support of our country's development efforts, promoting bank card payments is one of the most effective and innovative solutions in combating tax evasion and developing the economy.

Research shows that even a small increase in cashless payments can significantly reduce the size of the shadow economy, as well as contribute to GDP growth and consumption levels. For example, a 10% increase in cashless payments can lead to a 5% decrease in the shadow economy, a 1% increase in GDP, and a 0.5% increase in consumption levels.

However, it should be taken into account that a significant portion of funds on bank cards is still withdrawn in cash. This may indicate the need to improve the infrastructure and regulation in

the field of non-cash payments, as well as the importance of conducting comprehensive measures to educate and stimulate the use of electronic payments among the population and businesses.

Therefore, promoting bank card payments can be an important step to improve financial transparency, reduce the shadow economy and stimulate economic growth in the Republic of Moldova.

Cashless payments, despite their higher cost compared to cash withdrawals, provide convenience that can offset the additional costs for many consumers. However, for a significant shift towards cashless payments to occur, it is necessary to overcome the persistent payment habits of consumers.

This is possible thanks to access to a variety of payment instruments, but requires long-term efforts by the National Bank of Moldova and commercial banks to promote the benefits of cashless payments.

According to the NBM regulations, not only banking but also non-banking providers will have access to the automated interbank payment system (AIPS). As a result, payment service providers will operate in an equal competitive environment, and the circulation of funds between participants in the payment system in lei will be smoother.

At the same time, the central bank's rules create the necessary preconditions for the expansion of non-bank payment service providers.

Thus, the services available to users will be diversified, and their trust in non-cash payment instruments will increase.

The purpose of the National Bank's decisions, along with encouraging non-cash payments, is the transparency of fees applied by payment service providers and, indirectly, the optimization of the national public budget's expenses. In this regard, the conditions for determining the amount of fees for payment transactions made using a card intended for the state public budget were approved. Thus, in accordance with the Payment Services and Electronic Money Act, a maximum limit of 0.5% per transaction was set for the fees applied by payment service providers for government payments. Similarly, the fees charged to AIPS participants and the maximum values of fees charged to payment service users were approved.

The NBM continues to study the area of commission fees applied by payment service providers for card transactions, as well as the development of a regulatory framework that promotes initiative and competition in the field of payments [4].

From the merchant's point of view, the cost of using POS terminals for card payments is a concern. Tariffs for commercial services, including interchange fees, are high by international standards. These costs make cashless payments less attractive to merchants than cash, based on transaction costs alone, without taking into account other possible informal costs that some merchants may incur.

The payment card market is similar to the securities market in that both are integral elements of the financial system. In this regard, the methods of regulating the payment card market are similar to the methods of regulating financial markets in general. These methods include setting standards for functioning of the market and mandatory requirements for its participants, registration of card issues, licensing of key participants, such as processing companies, creation of mechanisms for protecting the rights of cardholders, monitoring compliance by market participants with established requirements, and regulation of access to the market for non-residents, etc.

Using bank cards for payment means that all transactions are processed through the banking system, which helps pay taxes and reduces cash in circulation. This in turn reduces opportunities for tax evasion in general, as transactions are transparent and easily traceable. This system leads to an increase in revenues to the state budget and a reduction in unfair competition between economic agents.

Increasing revenues to the state budget has positive social consequences. These funds can be used to increase pensions for the elderly, provide support to young families, increase the salaries of teachers and medical workers, and improve infrastructure, including road repairs and construction.

Thus, encouraging payment by bank cards can not only improve financial transparency and fairness in the economy, but also have significant social benefits, improving the quality of life of citizens and public services.

For wider distribution of bank plastic cards in Moldova, it is necessary to create favorable conditions for clients and ensure the convenience of their use. Therefore, it is necessary to study the market in Moldova, as well as adopt foreign experience in using cards.

Despite the potential of the payment card market, its development is hampered by problems such as the level of fraud, which is constantly increasing. Bank card users should be more attentive and informed about new methods of fraud and take precautions when making transactions.

With the development of non-cash payments, other issues arise, such as taxation of transactions using bank cards and economic support for the tariff policy of banks. In this context, the state should also actively participate in the development of bank cards.

It is important for commercial banks to promptly respond to changes in payment technologies and offer innovative banking products. Bank payment cards play a key role in this process, providing significant savings in circulation costs and forming a significant part of the bank's income. Therefore, banks are interested in high-quality and popular products that can attract customers and stimulate their activity in the field of transactions.[1].

Indeed, the widespread use of payment cards may create pressure on businesses in terms of taxation of informal economic activity. The increase in tax revenues may serve as a basis for introducing tax breaks or incentives for the use of payment cards.

One possible mechanism could be a partial refund of VAT or other taxes for card transactions. This could provide an incentive for businesses to accept cards as a means of payment, which in turn would increase the volume of non-cash transactions and, therefore, tax revenues.

To improve the bank's customer-oriented image, increasing their loyalty is a key aspect. Loyal customers not only contribute to the bank's reputation, but can also be an effective source of advertising, attracting new customers through positive recommendations. It is important to note that customers will often choose to stay with a bank, even if competitors offer better terms, if satisfaction levels remain high.

One of the key factors in maintaining customer loyalty is their satisfaction with the services provided. Satisfied customers tend to continue cooperation with the bank, increase the use of its services and recommend it to others.

In the context of a transitional economy and an entrenched cash mentality, it is important to gradually transition customers to using plastic money. Bank card implementation projects should take into account the functional needs of economic agents, offering convenient and effective real-time settlement tools. This not only helps improve the internal economic environment, but also promotes the development of wholesale payments in the future.

Thus, the successful implementation of bank cards can not only increase the level of customer loyalty, but also ensure the effective functioning of the bank in the context of the transition to non-cash payments.

References

1. Nazarchuk N.P. Bank cards as a tool for settlements and lending: Monograph. Ministry of Education and Science of Russia, TSTU. Tambov : Yukonf Publishing House, 2022. 110 p.
2. Bank microprocessor cards / I. M. Goldovsky. M. : CIPSIR: Alpina Publishers, 2010. 686 p.
3. Mishkin, Frederick S. Economic theory of money, banking and financial markets, 7th edition: Trans. from English. M. : OOO "I.D. Williams", 2006. 880 p: ill. Parallel. tit. English.
4. www.bnm.md - NBM's official website.

Ivanova R.Yu.

*Ph.D. in Law, Associate Professor,
Professor of the Department of International and European Law,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law,
Khmelnytskyi, Ukraine*

INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE MODERNIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY: LEGAL AND FINANCIAL CHALLENGES OF THE POST-WAR PERIOD

Ukraine's post-war economic modernization falta para algo más que recovery strategies: it needs cooperation with international financial institutions (IFIs) which are pivotal to the movement of capital across borders and the construction of the incipient legal order and economic interfaces of a state. For such purposes, the International Monetary Fund, the World Bank Group, Bank for International Settlements, the Financial Action Task Force, and the European Bank for Reconstruction and Development are of crucial importance in the processes of legal support to derive Ukraine's financial stabilization and the harmonization of laws. Even more important than the provision of financial resources is the impact that these institutions wield through intricate networks of informal rules, conditionalities, and governance frameworks that suffocate the Ukrainian legal system.

These institutions interact with Ukraine using a mix of soft and hard law frameworks. This encompasses treaty commitments like Ukraine's quota obligations with the IMF and IDA, national legally binding frameworks adopted as prerequisites of program funding, and soft law mechanisms such as recommendations by the Basel Committee and standards set by the FATF. While a number of these instruments lack formal legal status under international law, they are a practical part of the Ukrainian legal system due to the use of voluntary agreements, memoranda, and conditions law projects through processes bypassing Ukrainian institutions, and structured integration frameworks. Take for example the Memoranda of Economic and Financial Policies with the IMF which, although not treaties, include obligations which Ukraine is legally bound to in order to receive financing.

These also come with important legislative default changes, like Ukraine's "anti money Laundering" legislation, The National Bank of Ukraine Law, and the overhaul of Public Procurement Law improving transparency and lowering corruption.

The adopting of the Law No. 361-IX on the anti-money laundering policy following FATF recommendations reflect the international policies Ukraine is trying to assimilate in its legal system. Basel III also seems to have found its way into the regulatory policy of the National Bank of Ukraine regarding capital adequacy, liquidity, and macroprudential supervision. These changes highlight the deepening impact of IFIs as primary norm constituents whose legal anticipations impact both policy and legal frameworks. Moreover, within the framework of the EU – Ukraine Association Agreement, Ukraine has taken commitments to bring its financial sector regulations in line with the EU *acquis*, including provisions on banking supervision, payment systems, and openness of the financial market. This approximation of laws is not just propositional, but actually imposes obligations as the European Commission monitors compliance with these annual implementation reviews.

Apart from achieving regulatory convergence, IFIs interact with Ukraine through development projects and technical assistance within a contract-based legal framework. For instance, the EBRD and IFC engage using principles of international investment law, such as project financing, co-investment agreements, and private-public partnerships. Many of these agreements are under arbitration provisions governed by either ICSID or UNCITRAL rules, further deepening norms of international law into the domestic processes of infrastructure development.

Therefore, the legal engagement of IFIs is broad and multi-layered: they act as lenders, policy advisers, lawmakers, and contractors under international law.

However, this engagement poses issues with respect to sovereignty and democratic legitimacy. While the government of Ukraine exercises formal legislative power, the content and focus of the majority of these reforms is heavily influenced from outside. Meeting defined legal relations benchmark criteria created outside the country poses challenges to the domestic constitutional order, especially in maintaining external accountability versus national legal discretion. Legal scholars advocate more transparent mechanisms of parliamentary control, judicial review of military-driven reforms, and public oversight of IFI agreements that are negotiated and put into action.

To summarize, global finance organizations are increasingly integrated in Ukraine's anatomy regarding the economic modernisation law and institutional system. Their function goes far beyond the provision of finance to include creation of legal norms, regulation, and transformation of local legal systems. The changing situation calls for a more comprehensive legal approach that balances international engagements and cooperation with constitutional governance of sovereignty and rule of law.

References

1. IMF. Ukraine: Request for an Extended Arrangement under the Extended Fund Facility. Country Report No. 23/102. Washington, 2023.
2. Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine", as amended in 2023.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising post-crisis reforms. BIS, 2017.
4. Association Agreement between the European Union and Ukraine, Title V: *Economic and Sectoral Cooperation*, 2014.
5. Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Criminally Obtained Assets" No. 361-IX, 2019.
6. European Commission. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area: Regulatory Approximation Report, 2024.
7. EBRD. Ukraine Country Strategy 2022–2027. London, 2022.

Mocanu Natalia

*Doctor of Economics,
Professor of Department of Finance,
State University of Moldova,
Chisinau, Republic of Moldova
(Chişinău, Republica Moldova)*

Para Cătălina

*Ph student,
State University of Moldova,
Chisinau, Republic of Moldova
(Chişinău, Republica Moldova)*

FINANCIAL IMPLICATIONS AND ECONOMIC TRANSFORMATION OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN UNION

Abstract. The journey toward European Union (EU) integration represents a transformative opportunity for countries aspiring to align with the economic and political values of Europe. Moldova's economy is among the poorest in Europe, with heavy reliance on agriculture, particularly wine and agricultural exports, and a weak industrial base. Governance issues, such as

corruption and weak institutions, further hinder economic growth. For successful EU integration, Moldova must reform its financial institutions, ensure greater transparency, and modernize its fiscal policies to manage public debt and improve tax collection. Additionally, Moldova must diversify its economy beyond agriculture, focusing on industrial growth and infrastructure development. Though this transition will involve short-term costs, it will ultimately promote long-term economic competitiveness. Moldova's potential integration into the European Union (EU) represents a significant milestone in the country's economic and financial transformation.

Keywords: European Union, economic integration, economic reforms, fiscal policies, structural funds, economic diversification, corruption and governance, foreign direct investment, accessibility

Introduction

The pursuit of European Union (EU) membership is a pivotal moment in the modern history of the Republic of Moldova. This integration is not merely a political aspiration, it represents a profound economic transformation that promises to reshape the nation's public finances, industrial landscape, and overall development trajectory. For Moldova, the EU accession process is imbued with the hope of joining a community of nations that value democracy, transparency, and sustainable development. Achieving EU accession requires a significant alignment with European standards, comprehensive economic reforms, and strategic management of financial resources to modernize infrastructure and bolster key sectors. This transformation is seen as essential not only for improving economic indicators but also for raising the quality of life of its citizens [1].

Moldova is one of the less affluent countries in Europe, with an economy predominantly anchored in agriculture. For decades, the country has built its economic identity around the production and export of wine and various agricultural commodities. While these sectors have provided a foundation for the economy, they have also limited the nation's economic diversification. The industrial base remains weak, and the country has struggled to build a strong manufacturing sector. In addition to these challenges, Moldova faces persistent governance issues, including widespread corruption and inefficiencies within public institutions, which have kept the nation's GDP per capital significantly below the European average [4].

Furthermore, the financial sector in Moldova is in urgent need of strengthening. Many experts argue that the lack of modern banking practices and limited access to credit have impeded the flow of foreign direct investment (FDI), which is essential for sustainable economic growth. This economic context has created an environment where modernization and reform are not just desirable but necessary. The reliance on traditional industries without significant investment in technology or infrastructure has left Moldova vulnerable to global economic fluctuations, and it is precisely this vulnerability that EU integration seeks to address [3; 4].

Methodology.

The research used the following methods of scientific research: theoretical generalization, scientific abstraction, system analysis, dialectical method of cognition (for researching the theoretical foundations of the financial potential of regions); system-structural analysis (when determining the system of indicators for assessing the financial potential of regions); graphic (to illustrate research results).

Research results

Economic benefits of eu integration. EU accession offers Moldova several economic advantages that extend well beyond mere market access. One of the most significant benefits is the opportunity to gain access to the European single market. This access means that Moldovan products would be able to reach a broader audience with minimal trade barriers, resulting in a natural stimulation of exports and an increase in investor interest. This is particularly crucial for small and medium-sized enterprises that currently struggle to compete in global markets [2].

Moreover, EU membership would open the door to substantial structural funds. These funds are not only financial injections, they come with technical assistance and expertise to modernize

infrastructure and support strategic economic sectors such as transportation, energy, and digital innovation. The infusion of such resources can help bridge long-standing economic disparities within the country, fostering regional development and creating a more balanced economic landscape.

Another important benefit is the potential for enhanced economic and financial stability. By adopting EU-aligned fiscal and monetary policies, Moldova could establish a more predictable economic environment that would encourage both domestic and foreign investments. Additionally, the rigorous standards of governance required by the EU would help increase transparency and reduce corruption, thus fostering a more competitive and attractive business climate. This transparency is critical for long-term development and for building the confidence of international investors, who are often wary of unstable or opaque regulatory environments [2].

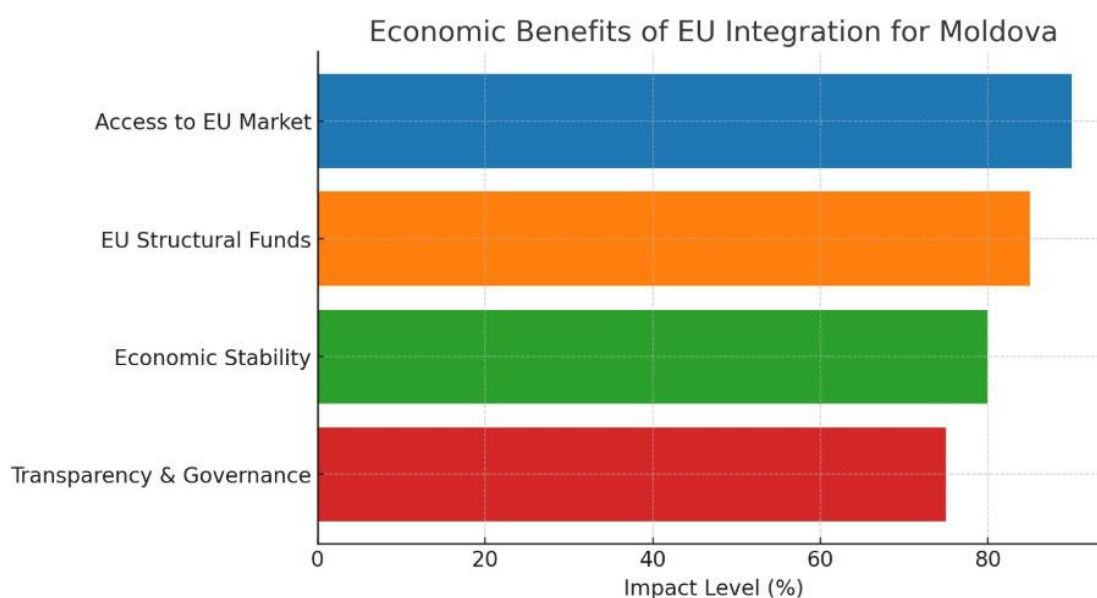


Fig. 1. Economic benefits of EU integration for Moldova

Source: Author' elaboration based on [2]

Financial costs and challenges. while the benefits are substantial, the journey toward eu integration is fraught with significant financial costs and challenges. one of the primary hurdles is the cost of reform. for moldova, adapting existing legislation, restructuring public administration, and implementing a comprehensive set of eu regulations require not only substantial financial investments but also considerable time and human resources. these changes are necessary for the effective absorption of eu funds and for establishing a robust legal and institutional framework, yet they come at a steep price [2; 3].

Another significant challenge is the potential increase in public debt. In order to finance the extensive reforms and investments needed to meet EU standards, Moldova may need to sustain additional debt. Although this might be a temporary problem, the hope is that the long-term economic benefits will outweigh these initial costs.

However, the risk remains that if reforms are not managed efficiently, the debt could become unsustainable.

Furthermore, the economic transition from an agriculture-based system to one that is more industrialized and competitive is a complex and gradual process. This transition involves deep structural reforms that can potentially meet resistance from established sectors and communities that have long depended on the traditional economic structure. The challenge lies in balancing the immediate financial costs and social adjustments with the long-term vision of a diversified, modern economy [2].

Impact of financial and fiscal reforms. Addressing these challenges requires a strategic approach to financial and fiscal reforms. One of the critical areas is the modernization of financial institutions. By enhancing transparency and improving the efficiency of tax collection, Moldova can increase its budgetary revenues while reducing tax evasion, a long-standing issue that has restricted economic progress. Strengthening these institutions is essential for building public trust and ensuring that financial resources are used effectively [1].

Economic diversification is another crucial reform. By investing in industrial and technological sectors, Moldova can reduce its heavy reliance on agriculture and create a more resilient economic structure. This diversification is expected to generate new employment opportunities, stimulate innovation, and ultimately boost the nation's competitiveness in global markets.

Additionally, attracting foreign direct investment remains a priority. For Moldova, creating a stable and predictable business environment is key to attracting the external capital that is necessary for long-term growth. This can be achieved through targeted fiscal incentives, simplified administrative procedures, and the establishment of clear, transparent regulations. These reforms will not only attract investment but also encourage domestic entrepreneurship, contributing to a more dynamic and durable economy [4].

Recent developments and support packages. Recent developments have underscored Moldova's commitment to EU integration, highlighting both the political will and the tangible financial support available to facilitate this process. In October 2024, the European Commission adopted a Growth Plan for Moldova, which allocated €1.8 billion through a Reform and Growth Facility for the period 2025-2027. This support package is one of the largest since Moldova's independence and is specifically designed to stimulate economic growth while driving essential reforms. Projections based on this plan suggest that if the reforms are successfully implemented, Moldova's economy could potentially double in size over the next decade. Such growth could see average salaries rise from approximately 13,500 lei to 27,000 lei by the decade's end, fundamentally transforming the economic landscape of the country [7].

In addition, in February 2025, the Council of the European Union and the European Parliament agreed on an additional support package nearing €2 billion. This package is intended to further assist Moldova in implementing necessary reforms and to ensure deeper integration into the EU's single market. These financial commitments are a testament to the EU's confidence in Moldova's potential and its strategic importance in the region [8].

To achieve this, Moldova is working to implement reforms that align with EU standards, a process emphasized by the World Bank report in November 2024. The report highlighted that for Moldova to achieve sustainable socio-economic growth, it is essential to continue with these reforms, which are crucial to meeting the requirements for EU integration [9].

One notable step in Moldova's efforts to integrate economically with the EU is its transition from the U.S. dollar to the euro as the reference currency for the official exchange rate of the Moldovan leu in January 2025. This shift signals Moldova's economic orientation towards the EU, strengthening its ties with the European economic sphere [10].

Together, these actions – the financial support package, the reforms aimed at EU standards, and the move to adopt the euro – reflect Moldova's clear commitment to its European future and its ambition to meet the criteria for EU membership by 2030.

Conclusions

Although the path to EU integration is filled with economic and financial challenges, the long-term benefits for Moldova's economy are undeniable. EU membership would grant Moldova access to one of the world's largest markets, boosting trade, exports, and creating new opportunities for innovation and growth.

This economic integration would also provide much-needed stability, helping to address issues like inflation, currency fluctuations, and budget deficits, creating a more predictable environment for both domestic and foreign investment.

For Moldova to successfully transition, it must modernize key sectors such as agriculture, manufacturing, and services. Access to EU markets and funding would allow Moldova to modernize its agricultural practices, enhance productivity, and increase exports. The manufacturing sector would also benefit from foreign direct investment (FDI), bringing new technologies and improving efficiency. Additionally, the energy sector could see significant improvements with EU investment in renewable energy, reducing dependence on external sources and improving energy security.

However, these economic benefits depend on Moldova's ability to tackle internal challenges like corruption, weak rule of law, and regulatory inefficiencies. Strengthening the judicial system, improving business transparency, and fostering entrepreneurship will be critical for creating a favorable environment for investment and economic growth. Furthermore, the integration process offers Moldovan workers better job opportunities, higher wages, and access to a skilled labor market within the EU.

Ultimately, EU integration represents a transformative opportunity for Moldova's economy, providing the tools to modernize key sectors, attract investment, and build a more stable and competitive economy. With the right reforms, Moldova can overcome its current challenges and secure a prosperous future for its citizens.

Recommendations

While Moldova faces significant challenges on its path to EU integration, the long-term benefits offer a promising future. To fully capitalize on these opportunities, the following recommendations should be considered:

- **Strengthen Governance and Rule of Law:**

Enhance anti-corruption measures and judicial reforms to build trust and create a fair business environment.

- **Modernize Public Administration and Financial Institutions:**

Adopt modern technologies to improve transparency, streamline tax collection, and increase public service efficiency.

- **Diversify the Economy:**

Invest in industrial, technological, and service sectors to reduce dependency on agriculture and create sustainable growth.

- **Attract and Sustain Foreign Direct Investment (FDI):**

Establish a stable, predictable regulatory framework with clear fiscal incentives to encourage both domestic and foreign investments.

- **Promote Sustainable Development:**

Integrate environmental sustainability and social inclusion into economic policies to ensure long-term prosperity.

- **Enhance Partnerships with EU Institutions:**

Increase cooperation with European bodies to access expertise, secure funding, and implement best practices in governance and economic management.

References

1. Pinder J., Usherwood S. The European Union: A Very Short Introduction.
2. Josan I. Costs and Benefits of Moldova's Integration into the European Union.
3. Mamaliga I. The Evolution of the Integration Process as Effect of the Treaties Signed between Republic of Moldova and European Union.
4. Verejan N. Economic growth of the republic of Moldova between transition and integration.
5. Integrarea în UE, beneficii pentru mediul de afaceri din Republica Moldova. Available at: <https://gov.md/ro/content/integrarea-ue-beneficii-pentru-mediul-de-afaceri-din-republica-moldova>
6. https://en.wikipedia.org/wiki/Accession_of_Moldova_to_the_European_Union
7. enlargement.ec.europa.eu

8. consilium.europa.eu
9. worldbank.org
10. reuters.com

Андрос С.В.
д. е. н., доцент,
провідний науковий співробітник відділу
фінансово-кредитної та податкової політики,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

КРЕДИТНИЙ РИНОК ЯК СЕГМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ОБ'ЄКТ ФІНАНСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансовий ринок набуває все більшої вагомості як медіатор глибинних процесів і структурних зрушень у національних економіках та світовому господарстві. Трансформаційні процеси всередині фінансового ринку чинять помітний вплив на аграрний сектор. Зростає кількість фінансових інструментів, доступних для інвесторів, просуваються новітні технології фінансових операцій, що сприяє масовому поширенню фінансових послуг.

В умовах глобалізації національні фінансові ринки поступово перетворюються на світові чи регіональні фінансові центри або припиняють своє існування, причому наявність власного фінансового ринку є обов'язковою умовою збереження економічного суверенітету і одночасно – ознакою великої держави. Тому одним із стратегічних напрямків розвитку вітчизняної фінансової системи має стати перетворення України на один з провідних світових фінансових центрів, що володіє незалежною національною фінансовою інфраструктурою і забезпечує її лідируючі позиції на міжнародних фінансових ринках.

Для отримання українським фінансовим ринком статусу світового чи регіонального фінансового центру необхідно здійснення інституційних заходів.

По-перше, досягнення високої концентрації капіталу (інвестиційного попиту), що забезпечується через:

- високий (за міжнародними стандартами) рівень захисту прав та інтересів інвесторів, включаючи ефективну судову систему, ефективну систему регулювання зі збалансованим посиленням повноважень регулятора і саморегулюючих організацій;
- високий ступінь відкритості національного фондового ринку;
- стимулюючий податковий режим для національних і зарубіжних інвесторів;
- розробка і реалізація державних, відомчих і регіональних програм розвитку фінансової грамотності особливо сільського населення.

По-друге, досягнення високої концентрації фінансового посередництва, створення консолідованої, конкурентоспроможної у глобальному масштабі інфраструктури фінансового ринку, для чого повинні бути вирішені такі завдання:

- збільшення капіталізації банківської системи;
- формування законодавства про інфраструктуру фондового ринку (закони про кліринг, центральні депозитарії, організовані торги) та забезпечення високого рівня капіталізації інфраструктури);
- створення центрального депозитарію та єдиних стандартів обліку прав на цінні папери;
- створення системи валових розрахунків у режимі реального часу і забезпечення її взаємодії з найбільшими міжнародними платіжними системами.

По-третє, досягнення високої концентрації фінансових інструментів (інвестиційної пропозиції) через:

- формування системи законодавства про ринок цінних паперів, включаючи податкове законодавство, закони про сек'юритизацію, прямий допуск іноземних цінних паперів на український фінансовий ринок;
- створення торгового майданчика для інноваційних компаній, а також компаній, що швидко розвиваються;
- розширення кола торгових інструментів, включаючи українські депозитарні розписки, сек'юритизовані активи, біржові облігації, а також прямий допуск іноземних цінних паперів на український ринок;
- стимулюючий податковий режим для емітентів;
- підвищення якості регулювання вдосконалення контролю і нагляду.

Інституційне середовище, існуюче в Україні, включає в себе практично всі найважливіші інститути ринкової економіки, принаймні, формально. Однак процеси інституційної трансформації продовжуються, причому їх способи та напрямки залишаються предметом дискусій багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених [1].

Кредитний ринок є частиною фінансового ринку і представляє його найбільший сегмент за обсягом, на якому відбувається рух вільних грошей від кредитора до позичальника на умовах повернення, платності, терміновості та забезпеченості. Кредитний ринок виконує низку функцій, завдяки яким здійснює безпосередній вплив на всі сторони сільськогосподарської діяльності. Найважливішими є: накопичення, перерозподіл, регулювання, стимулювання, інформаційне, інвестиційне та соціальне. Кредитний ринок інституційно представлений великою та різноманітною групою учасників. По-перше, їх слід розділити на дві групи, а саме перших кредиторів і перших позичальників, тобто власників тимчасово вільних коштів, які виступають на кредитному ринку з пропозицією продати, і на користувачів, які відчувають потребу в додаткових коштах і, відповідно, представляють попит на ресурси на кредитному ринку [2].

Головною особливістю ринку банківського кредитування та ринку кредитування небанківських кредитно-фінансових установ є наявність системи жорсткого державного регулювання та контролю, а також високий ступінь конкуренції на цих ринках. На кредитному ринку нефінансових організацій позичальниками і кредиторами є суб'єкти господарювання, які здійснюють різні види нефінансової діяльності. На ринку державного кредиту основними джерелами кредиту є державний бюджет і позабюджетні фонди, у тому числі позабюджетні фонди державних органів.

Державні позики відрізняються від основних форм кредиту, таких як банківські та торгові позики, забезпеченням, яке вони надають. При наданні банківського або комерційного кредиту заставою зазвичай виступає певний актив. Коли держава позичає гроші, забезпеченням є вся платоспроможність держави, все її майно, власність конкретної територіальної одиниці або частина її доходу. У відносинах, які класифікуються як державний кредит, держава виступає як позичальник, кредитор або гарант.

Можливості фінансування сільськогосподарських підприємств за рахунок кредитів не безмежні. У цьому контексті створення механізму фінансування фондового ринку, крім механізму банківського кредитування аграрного сектору, дозволить залучати фінансові ресурси як вітчизняних, так і іноземних інвесторів різного масштабу з меншими витратами та в більших обсягах [2]. Розвиток фондового ринку разом з непрямою державною підтримкою призведе до прискорення зростання приватних інвестицій в країну і підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки.

За останнє десятиліття кредитний ринок став найважливішим інститутом фінансування аграрного сектору. Проте в умовах воєнного стану він піддався негативним явищам, пов'язаним із скороченням ресурсної бази банків та погіршенням платоспроможності агропозичальників. Для нашої країни головною проблемою є не нейтралізація «токсичних активів», а протидія зростаючій нездатності аграрного сектора обслуговувати борг, виданий у формі кредитів. Окрім запровадження нових прогресивних

кредитних інструментів, необхідно послідовно розвивати альтернативні кредитуванню джерела фінансування, такі як залучення прямих іноземних інвестицій та поживлення фондового ринку.

Список літератури

1. Андрос С. В. Фінансово-кредитне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. *Університетські наукові записки: часопис Хмельницького університету управління і права*. Хмельницький : Вид-во Хмельницького університету управління і права, 2018. Вип. № 3-4 (67-68). С. 346-356. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2018_3-4_33
2. Андрос С. В. Фінансово-кредитна інфраструктура і роль кредитного механізму в забезпеченні стійкого функціонування підприємств агропромислового виробництва. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 3 (73). С. 12-21. DOI: 10.15276/ETR.03.2024.2. DOI: 10.5281/zenodo.12691324. URL: <https://economics.net.ua/373-2> URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/12.pdf>.

Бурмінова М.В.

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

Науковий керівник: **Бражник Л.В.**

к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи
та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: АКТУАЛЬНІСТЬ І РИЗИКИ

Тема цифрових фінансових послуг є надзвичайно актуальною сьогодні, оскільки ці послуги стають все більш популярними серед споживачів по всьому світу. Розвиток цифрових технологій, зокрема Інтернету, мобільних додатків та блокчейн-технологій, дозволяє фінансовим установам пропонувати нові види послуг, які значно зручніші й доступніші порівняно з традиційними фінансовими операціями. Одночасно з цим цифрові фінансові послуги піддаються різноманітним ризикам, що є важливим аспектом, який потребує уваги. Особливо це стосується таких аспектів, як кіберзагрози, шахрайство в Інтернеті та загроза витоку персональних даних. В Україні, після пандемії COVID-19 і під час війни, спостерігається значне зростання використання онлайн-банкінгу та цифрових платіжних систем, що робить розуміння і вивчення ризиків використання цифрових фінансових послуг ще більш актуальним.

Цифрові фінансові послуги надають безліч переваг, однак разом з ними з'являються й серйозні ризики, які можуть негативно впливати на учасників фінансових відносин. Перш за все, одним з найбільших ризиків є кібератаки. Зловмисники використовують різноманітні методи, такі як фішинг, шкідливе програмне забезпечення, атаки на сервери та DDoS-атаки, для того, щоб отримати доступ до особистих даних користувачів або паралізувати роботу фінансових установ. За останні роки кількість таких інцидентів зросла, що свідчить про зростання загроз для кібербезпеки. Зокрема, у 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 69,8 % – до 4315 інцидентів, у порівнянні з 2541 випадком у 2023, що вказує на серйозні проблеми в захисті персональних даних та систем [1].

Не менш важливим є правовий аспект. Деякі користувачі не звертають увагу на умови використання цифрових послуг і погоджуються на обробку своїх персональних даних, навіть не усвідомлюючи можливих наслідків. Законодавство в цій сфері часто відстає від технологічного прогресу, що призводить до утворення прогалин у захисті користувачів. Крім того, шахраї дедалі частіше використовують методи соціальної інженерії, маніпулюючи людьми з метою отримання доступу до їхніх фінансів чи особистої інформації. Тому важливо також звертати увагу на психологічні аспекти безпеки, оскільки навіть добре захищені системи можуть бути обдурені людьми, які не знають про загрози, що існують.

Нова тенденція використання штучного інтелекту для шахрайства також заслуговує на увагу. Технології генерації текстів, аудіо та відео дозволяють створювати переконливі фальшиві повідомлення чи навіть телефонні дзвінки, які виглядають як справжні, що ще більше ускладнює боротьбу з шахраями. Наслідки впливу ризиків цифрових фінансових послуг можуть бути дуже серйозними для всіх учасників фінансових відносин, починаючи від кінцевих користувачів і закінчуючи фінансовими установами. Для фізичних осіб основним ризиком є втрата особистих коштів через шахрайство чи кібератаки. Шахраї можуть не лише здійснювати крадіжку коштів із рахунків, але й використовувати особисті дані для відкриття нових кредитних ліній чи здійснення інших фінансових операцій від імені жертви.

Крім того, недовіра до цифрових фінансових послуг може призвести до зниження загальної активності користувачів в економіці. Втрата довіри до онлайн-платежів, інтернет-банкінгу чи електронних гаманців може спричинити зменшення обсягів фінансових операцій і, як наслідок, сповільнити економічний розвиток. Для багатьох користувачів цифрові фінансові послуги стали необхідністю, і будь-які труднощі в їхньому використанні можуть призвести до значних втрат не тільки для окремих осіб, але й для бізнесу в цілому.

Для фінансових установ основними наслідками є втрата репутації та фінансові втрати через ліквідацію наслідків кіберінцидентів. Операції з відшкодування збитків, відновлення даних, а також штрафи за порушення норм захисту персональних даних можуть обернутись для компаній величезними витратами. Довготривалі наслідки включають й зменшення довіри з боку клієнтів, що може відобразитися на їхньому виборі фінансових установ в майбутньому.

Для зменшення впливу ризиків у сфері цифрових фінансів необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає як технологічні, так і організаційні заходи. Одним із важливих елементів є підвищення рівня безпеки на всіх етапах взаємодії користувача з цифровими фінансовими послугами. Перш за все, важливо використовувати багатофакторну аутентифікацію, яка дозволяє істотно знизити ймовірність несанкціонованого доступу до облікових записів користувачів. За допомогою двоетапної перевірки особи (наприклад, через смс-коди чи біометричні дані) можна значно підвищити рівень безпеки в порівнянні з традиційними методами автентифікації.

Другим важливим заходом є впровадження новітніх технологій криптографії та шифрування даних. Шифрування є основним інструментом для забезпечення конфіденційності та цілісності фінансових операцій. Використання сучасних стандартів шифрування або технології блокчейн, може звести до мінімуму можливість перехоплення або модифікації переданих даних. Блокчейн, зокрема, забезпечує прозорість і незмінність фінансових транзакцій, що є важливим кроком у боротьбі з шахрайством і фальсифікацією [2].

Не менш важливою є діяльність на рівні держави й регуляторних органів. Прийняття законодавчих ініціатив, спрямованих на захист прав користувачів цифрових фінансових послуг, включаючи регулювання кібербезпеки та захисту персональних даних, є необхідним для створення безпечного середовища для фінансових операцій. Важливим кроком є також розробка стандартів безпеки, що стосуються інтернет-платежів і мобільних додатків, а також підвищення обізнаності споживачів щодо можливих загроз.

Значну роль у боротьбі з цифровими ризиками відіграє освіта користувачів. Підвищення рівня обізнаності щодо можливих небезпек, таких як фішинг чи соціальна інженерія, може знизити кількість жертв шахрайських схем. Навчання користувачів принципам безпеки в Інтернеті, роз'яснення важливості оновлення програмного забезпечення та використання складних паролів можуть значно знизити ймовірність порушення безпеки. Також варто звернути увагу на проблему цифрової грамотності серед літніх людей, які часто натрапляють на труднощі в користуванні онлайн-банкінгом та платіжними системами. Навчання цієї категорії населення допоможе зменшити ризики фінансових шахрайств та сприятиме успішній інтеграції в цифрову економіку.

Отже, цифрові фінанси, безумовно, відкривають нові можливості для розвитку економіки та покращення доступу до фінансових послуг. Однак ці можливості супроводжуються низкою ризиків, пов'язаних із кіберзагрозами, шахрайством і порушенням конфіденційності даних.

Впровадження технологій безпеки, підвищення обізнаності користувачів, а також забезпечення цифрової грамотності серед різних соціальних груп, зокрема літніх людей, є ключовими факторами для забезпечення безпечного та ефективного використання цифрових фінансів. Усі ці заходи мають на меті створення середовища, де цифрові фінансові інструменти працюють на користь суспільства, не приносячи шкоди безпеці та правам користувачів.

Список літератури

1. В Україні за рік кількість кібератак зросла на 70%. Найпоширеніші типи інцидентів і головні цілі хакерів: вебсайт. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-rik-killist-kiberatak-zroslo-na-70-nayposhirenishi-tipi-intsidentiv-i-golovni-tsili-khakeriv-08012025-26137> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Дроботя Я. А., Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-15> (дата звернення: 15.04.2025).

Джерелейко С.Д.

к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький, Україна

Гаврилюк Д.Л.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Хмельницький кооперативний
торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький, Україна

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамікою змін, глобальними викликами, воєнними діями, енергетичною кризою, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів, формують нову парадигму функціонування підприємств. За таких обставин фінансова безпека виступає не лише елементом економічної стійкості підприємства, а й важливим чинником його конкурентоспроможності та життєздатності.

Фінансова безпека підприємства охоплює здатність суб'єкта господарювання захищати свої фінансові ресурси, забезпечувати безперервність фінансових потоків, своєчасно виконувати зобов'язання, запобігати зовнішнім і внутрішнім загрозам, пов'язаним із фінансовими ризиками, шахрайством, інфляцією, нестачею ліквідності тощо.

У кризовий період це поняття набуває стратегічного значення, оскільки від рівня фінансової безпеки залежить спроможність підприємства адаптуватися до нестабільного середовища.

Основними сучасними загрозами фінансовій безпеці підприємств в умовах економічної нестабільності є:

- інфляційний тиск і девальваційні ризики, що зменшують купівельну спроможність грошових коштів та ускладнюють цінову політику;
- нестабільність банківської системи та ускладнення доступу до кредитних ресурсів;
- високий рівень енергетичних витрат, який знижує фінансову ефективність виробництва;
- втрата партнерських зв'язків та ринків збуту через воєнні дії або геополітичну ізоляцію;
- ризики кіберзагроз та фінансового шахрайства в умовах цифровізації.

У контексті забезпечення фінансової безпеки актуалізується потреба в розробці адаптивних антикризових стратегій управління фінансами, які мають базуватись на:

- 1) регулярному моніторингу внутрішніх та зовнішніх ризиків з використанням сучасних цифрових інструментів фінансового аналізу;
- 2) диверсифікації джерел доходів і постачальників, що знижує залежність підприємства від окремих ринків або партнерів;
- 3) формуванні резервного фонду ліквідності, здатного покривати незаплановані витрати;
- 4) впровадженні цифрових фінансових технологій (fintech) для автоматизації контролю, оптимізації грошових потоків і забезпечення прозорості фінансових операцій;
- 5) постійній роботі над підвищенням фінансової грамотності управлінського персоналу та впровадженні систем внутрішнього контролю.

Не менш важливим є підвищення інвестиційної привабливості підприємства, що тісно пов'язане із формуванням позитивної фінансової репутації, кредитної історії, прозорості облікової політики та адаптивної бізнес-моделі.

У перспективі важливим завданням є розробка на рівні держави ефективних інституційних механізмів підтримки фінансової безпеки бізнесу, які мають бути спрямовані на створення сприятливого фінансового середовища для стабільного функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільної економіки. Передусім, мова йде про удосконалення доступу до пільгового фінансування, що може реалізовуватись шляхом запровадження державних програм кредитування малого і середнього бізнесу, зменшення кредитного навантаження, гарантування державою певної частини ризиків за кредитами, а також надання фіскальних стимулів для підприємств, які впроваджують інноваційні та енергоефективні рішення.

Окрему увагу слід приділити страхуванню фінансових ризиків, яке в умовах військової агресії та глобальної нестабільності набуває особливої актуальності. Запровадження державної або публічно-приватної системи страхування від неплатоспроможності контрагентів, втрати активів або непередбачуваних операційних витрат дозволить бізнесу знизити вразливість до зовнішніх шоків.

Важливим кроком є також створення та підтримка цифрових платформ для взаємодії підприємств з потенційними інвесторами, донорами та фінансовими установами. Такі платформи мають забезпечити прозору і швидку комунікацію між бізнесом і джерелами капіталу, дозволити підприємствам презентувати свої проєкти, фінансову звітність, потреби у фінансуванні та отримувати консультації або підтримку в режимі онлайн. Розвиток

цифрової інфраструктури у цій сфері сприятиме підвищенню довіри інвесторів і залученню зовнішнього фінансування.

Крім того, держава повинна активно сприяти залученню міжнародних фінансових інституцій, зокрема таких як ЄБРР, Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація (IFC), для реалізації спільних проєктів із підтримки національного бізнесу. Співпраця з цими організаціями дозволяє залучити довгостроковий капітал, отримати експертну підтримку та доступ до новітніх практик управління фінансовими ризиками.

Усі ці заходи мають бути частиною цілісної державної політики економічної безпеки, спрямованої на створення стабільного, передбачуваного та стимулюючого фінансового середовища для українських підприємств в умовах глобальних трансформацій.

Таким чином, фінансова безпека підприємства в період економічної нестабільності є багатогранною категорією, яка вимагає комплексного підходу до управління ризиками, фінансами та розвитком. Успішна реалізація заходів щодо її забезпечення є запорукою збереження конкурентних позицій та стійкого розвитку навіть у складних умовах трансформаційної економіки.

Список літератури

1. Грінченко А. О. Фінансова безпека підприємства: теоретико-методологічні засади. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 18-31.
2. Кіреєва С. І. Ризики в умовах нестабільності: фінансовий аспект управління. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 3. С. 55-62.
3. World Bank. *Resilience of Firms under Economic Stress*. Washington, 2021.
4. Deloitte. *Financial Risk Management in Times of Crisis*. 2023.
5. Савченко Т. Фінансова стратегія підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес-інформ*. 2023. № 10. С. 39-44.

Дубовик О.Ю.

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

Петкова К.М.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ПРОБЛЕМИ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ

Податкові надходження є основним джерелом фінансування державного бюджету, однак проблема ухилення від сплати податків залишається актуальною для України. Це суттєво впливає на економічну стабільність країни, оскільки зменшує обсяги надходжень до бюджету, обмежує можливості фінансування соціальних програм та інфраструктурних проєктів. Основними проявами ухилення є тіньова економіка, заниження бази оподаткування, використання схем мінімізації податкових зобов'язань, а також ухилення від сплати митних платежів. Серед поширених схем ухилення – офшорні механізми, контрабанда, створення фіктивних компаній, виробництво та реалізація контрафактної продукції, а також використання фізичних осіб-підприємців замість офіційного працевлаштування.

Для боротьби з ухиленням від сплати податків Україна впроваджує міжнародні стандарти, зокрема План дій BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), спрямований на

проти дію розмиванню податкової бази та виведенню прибутку з-під оподаткування. З 2017 року Україна взяла на себе зобов'язання щодо впровадження мінімального пакету заходів BEPS. Серед них – оподаткування доходів контрольованих іноземних компаній, правила трансфертного ціноутворення та підготовка до приєднання до автоматичного обміну фінансовою інформацією (CRS). У 2019 році було ратифіковано багатосторонню угоду MLI, яка запобігає зловживанню міжнародними угодами про уникнення подвійного оподаткування [1].



Рис. 1. Рівень тіньової економіки України у 2010-2023 рр., % до обсягу офіційного ВВП
Джерело: складено авторами за даними [2]

Таблиця 1. Обсяги відшкодування податку на додану вартість з державного бюджету, млн. грн.

Рік	Залишок сум, заявлених до відшкодування на початок періоду (року)	Відшкодування, виплачені у грошовій формі	Зараховано суми, заявлені на поточні рахунки платників, у зменшення податкових зобов'язань наступних податкових періодів	Відхилені суми, заявлені до відшкодування, на поточний рахунок платника	Нові суми, заявлені до відшкодування на поточний рахунок платника	Залишок сум, заявлених до відшкодування на кінець періоду	Неврегульовані вимоги на відшкодування ПДВ, які було подано раніше, ніж за 74 дні до завершення періоду
2016	12876,4	94405,4	1963,0	1217,4	94857,6	12172,2	493,7
2017	12172,2	120060,6	10004	1061,7	121034,2	15267,1	476,7
2018	15267,1	131659,4	278,7	1399,8	146361,3	28705,5	651,1
2019	28705,5	151901,2	267,9	2346,9	152801,0	27393,4	584,0
2020	27393,4	143108,6	44,2	2341,9	136320,4	18281,4	519
2021	18281,4	159701,1	176,4	2749,9	165518,0	23196,8	119,0
2022	40084,3	19310,2	0,2	1503,3	9825,8	28784,9	113,9
2023	40084,3	132378,9	26,1	7078,2	117551,3	18791,0	94,9
2024	18791,0	157198,1	33,3	3099,8	165117,0	23045,5	85,8

Джерело: складено авторами за даними [3]

Однак проблема ухилення від сплати податків залишається актуальною через високий рівень тіньової економіки, який у 2024 році оцінюється на рівні 30-40% до обсягу ВВП. Війна, яка почалася у 2022 році, додатково ускладнила ситуацію, спричинивши різке зростання тіньового сектору до 48% ВВП. У 2023 році рівень тіньової економіки знизився до 30%, що свідчить про часткове відновлення економіки (рис. 1).

Аналіз динаміки відшкодування податку на додану вартість (ПДВ) за 2015-2024 роки виявляє тенденцію до зростання обсягів відшкодування. У 2016 році відшкодування становило 94,4 млрд. грн., а у 2024 році – 157,2 млрд. грн. Однак залишки сум, заявлених до відшкодування, також зростають, що може свідчити про затримки у виплатах або збільшення кількості заявок (табл. 1).

Зменшення обсягів зарахування ПДВ у зменшення майбутніх податкових зобов'язань (з 2,0 млрд. грн. у 2016 році до 33,3 млн. грн. у 2024 році) вказує на те, що підприємства все частіше обирають повернення ПДВ у грошовій формі. Неврегульовані вимоги на відшкодування ПДВ зменшилися з 493,7 млн. грн. у 2016 році до 85,8 млн. грн. у 2024 році, що свідчить про покращення механізмів адміністрування податків.

Для ефективної боротьби з ухиленням від сплати податків необхідні комплексні заходи. З одного боку, держава має забезпечити сприятливі умови для ведення бізнесу, знизити податкове навантаження, спростити процедури адміністрування податків та посилити боротьбу з корупцією. З іншого боку, важливо впроваджувати міжнародні стандарти, такі як BEPS, CRS та MLI, а також забезпечувати прозорість у використанні бюджетних коштів. Громадяни, у свою чергу, повинні відповідально ставитися до своїх зобов'язань, своєчасно сплачуючи податки та вимагаючи від держави ефективного використання коштів.

Таким чином, для досягнення економічної стабільності та зменшення рівня тіньової економіки необхідний діалог між державою та громадянами, спрямований на побудову довіри та забезпечення справедливого оподаткування. Лише за умови спільної відповідальності можна досягти стабільного розвитку країни та підвищення добробуту суспільства.

Список літератури

1. Public Consultation Document: Review of Country-by-Country Reporting (BEPS Action 13). OECD. 2020. URL: <http://www.oecd.org/tax/beps/public-consultationdocument-review-country-by-country-reporting-beps-action-13-march-2020.pdf> (дата звернення: 03.04.2025).
2. Міністерство економіки. Тіньова економіка: загальні тенденції. Аналітична записка. 2021. 12 с. URL: <https://me.gov.ua/view/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8>
3. Державна податкова служба України. Інформація про обсяги відшкодування податку на додану вартість з державного бюджету. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/vidshkoduvannya-pdchv/informatsiya-pro-obsyagi-vidshkoduvannya/> (дата звернення: 04.04.2025).

Коваленко В.В.

*д. е. н., професор, професор кафедри банківської справи,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Банки відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку економіки. Банкам належить провідна роль у мобілізації тимчасово вільних коштів нефінансових корпорацій та домогосподарств, які у подальшому спрямовуються на розвиток ринків капіталів та підтримки реального сектору економіки.

Наслідки світової фінансової кризи 2008 року відзначилися значними змінами у світовому фінансовому ландшафті, особливо в банківському секторі. Одним із найпомітніших наслідків став сплеск надлишкової ліквідності, спричинений експансивними пакетами фіскального стимулювання та агресивною монетарною політикою, яку запроваджували центральні банки по всьому світу. Цей безпрецедентний рівень ліквідності, яке зберігалось протягом кількох років після кризи, викликало серйозне занепокоєння щодо її впливу на ризиковану поведінку банків [1].

Слід відзначити, що остання пандемія COVID-19 далі загострила цю проблему, оскільки уряди у всьому світі відповіли додатковими вливаннями ліквідності та застосовували нетрадиційні інструменти монетарної політики, посилюючи занепокоєння щодо потенційних ризиків, пов'язаних із надлишком ліквідності та утримуванням фінансової стабільності.

Еволюція підходів до встановлення монетарної політики та монетарного регулювання пройшла тривалий період та за історію її існування було сформовано декілька підходів та течій. В основному ці течії містять у собі основні компоненти регулювання саме: кількість грошей в обігу, ціни та інфляція, валютний курс, виробництва та зайнятість.

В Україні розробкою стратегії монетарної політики та досягнення її цілей забезпечує Національний банк України. Згідно із Законом України «Про Національний банк України», її визначення таке: «...комплекс заходів у сфері грошового обігу та кредиту, спрямованих на забезпечення цінової стабільності шляхом використання інструментів грошово-кредитної політики» [2].

Якщо розглядати цілі та завдання монетарної політики то слід звернути увагу на те, що окрім цінової стабільності – першорядної цілі, є ціль – сприяння фінансовій стабільності, яка виступає другою за пріоритетами.

Слід звернути увагу на такий документ як «Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу, то слід відмітити, що у розділі 3 «Сприяння фінансовій стабільності» відзначено, що «...підтримання фінансової стабільності спрямовуватиметься на зниження рівня економічної невизначеності та підвищення стійкості фінансової системи до системних ризиків, що дасть змогу надавати дієву підтримку процесам економічного зростання за рахунок забезпечення ефективного перерозподілу фінансових ресурсів. Це здійснюватиметься, у тому числі, завдяки зваженій, послідовній та передбачуваній монетарній політиці» [3]. Зазначене підкреслюється і у «Стратегії монетарної політики Національного банку України». Тобто ми можемо стверджувати, що за рахунок маневрування інструментами монетарної політики досягається ціль фінансової стабільності банківського сектору національної економіки.

Вплив монетарної політики на забезпечення фінансової стабільності банків відбувається за рахунок реалізації концепції використання її інструментів, які можна розглядати як адміністративні та індикативні. Відповідно до Закону України «Про Національний банк України», нами представлено їх характеристику на рис. 1.

Для забезпечення фінансової стабільності банківської системи, в організаційній структурі Національного банку України було створено Департамент фінансової стабільності, до пріоритетних завдань якого віднесено: аналіз фінансової стабільності, включаючи аналіз системних ризиків, що загрожують стійкості фінансової системи, розроблення модельного інструментарію та регулярне проведення стрес-тестування фінансового сектору; розроблення інструментарію макропруденційної політики для запобігання системним кризам і мінімізації негативних наслідків макроекономічних шоків; аналітична та адміністративна підтримка діяльності Ради з фінансової стабільності, Комітету з фінансової стабільності НБУ та координація робіт з питань фінансової стабільності; аналіз рекомендацій, що надаються міжнародними фінансовими організаціями, провідними центральними банками інших країн, неурядовими установами щодо забезпечення фінансової стабільності.



Рис. 1. Інструменти монетарної політики, щодо забезпечення стабільності діяльності банків

Джерело: складено авторкою за матеріалами [3]

Також у 2015 р. було створено при НБУ Раду з фінансової стабільності, до повноважень якої відноситься сфера виявлення, оцінювання системних ризиків та загроз для фінансової стабільності; підготовка рекомендації для мінімізації даних ризиків; узгодження заходів щодо запобігання кризам та швидкого реагування на їх прояви; координація співпраці між державними органами, що впливають на фінансову стабільність. З приводу останнього, досить дискусійним на сьогодні є координація монетарної та фіскальної політик, які також впливають на фінансову стабільність.

Слід також звернути увагу на Стратегію Національного банку України «Фінансова фортеця України» [4], де ініціатива 1 «Стійка гривня» та ініціатива 2 «Фінансова стабільність» мають перетин щодо інструментів їх досягнення (табл. 1).

У розвиток піднятої проблематики слід приділити увагу виникненню ще одного напрямку, який поєднує монетарну політику та фінансову стабільність – це макропруденційна політика. Для її реалізації НБУ розробив Стратегію макропруденційної політики, основною метою якої є забезпечення фінансової стабільності, тобто стану фінансової системи, за якого вона здатна належно виконувати основні функції – фінансове посередництво та здійснення платежів – й успішно протистояти кризовим явищам.

Макропруденційна політика займає проміжне місце між монетарною політикою та макропруденційним регулюванням Центрального банку. Тому, можна стверджувати, що макропруденційна політика наближається до монетарної, виходячи із інструментарію за допомогою яких можна досягти поставлених цілей. Як відзначає В. Коваленко, «...в умовах збалансованої макроекономічної кон'єктури реалізація завдань макропруденційної політики буде сприяти досягненню цілей грошово-кредитної політики і навпаки, тобто

макропруденційна політика повинна заміщувати грошово-кредитну політику у разі невідєдатності останньої» [5, с. 90].

Таблиця 1. Основні цілі досягнення ефекту від реалізації ініціативи 1 «Стійка гривня» та ініціативи 2 «Фінансова стабільність»

«Стійка гривня»	«Фінансова стабільність»
Розроблення стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу	Збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток
Поступове послаблення та зняття валютних обмежень.	Стійка та спроможна банківська система
Поступовий перехід до гнучкості обмінного курсу	Небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний
Повернення фокусу монетарної політики на інфляцію	Надійна та стійка інфраструктура фінансового ринку

Джерело: складено автором за матеріалами [4].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що поєднання інструментів монетарної політики та макропруденційної, надає можливості монетарним органам влади досягти цілі – забезпечення фінансової стабільності.

Список літератури

1. Cukierman, A. Monetary policy and institutions before, during, and after the global financial crisis. *Journal of Financial Stability*. 2013. Vol. 9(3). P. 373-384. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2013.02.002>.
2. Про Національний банк України: Закон України від 20 травня 1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>.
3. Стратегія монетарної політики Національного банку України. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>.
4. Стратегія Національного банку України «Фінансова фортеця України». URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_NBU.pdf?v=9.
5. Коваленко В. В. Стратегічні напрями реалізації макропруденційного банківського нагляду та регулювання. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 4 (25). С. 89-97.

Козир Ю.Р.

*аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
м. Дрогобич, Україна*

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ

На сьогодні ринок електронних платежів демонструє стрімке зростання та постійне вдосконалення, оскільки інноваційні технології активно інтегруються у цю сферу, відкриваючи нові можливості для зручного, швидкого та безпечного обміну фінансами. Завдяки цифровим рішенням, здійснення грошових операцій перетворилося на просту дію, яка потребує лише кількох кліків. Тепер кожен користувач має змогу обрати будь-який товар

або послугу та моментально оплатити їх, використовуючи електронні платіжні системи. Додатковими чинниками, що стимулюють розвиток цієї галузі, виступають лібералізація фінансового регулювання, активна конкуренція між компаніями та безперервний потік технологічних нововведень. Усе це сприяє підвищенню якості сервісів, зростанню рівня довіри серед користувачів та розширенню спектру можливостей, які надають сучасні електронні платформи. Серед ключових переваг електронних платежів можна виокремити [1]:

- мінімальна кількість часу, що витрачається на виконання операцій;
- економія коштів через відсутність прямого контакту з банком;
- забезпечення інформаційної безпеки сучасними електронними методами;
- спрощена схема оплати товарів та послуг;
- простий спосіб поповнення балансу через додатки без використання терміналів та походу до банку;

- відсутність обов'язкової документації.

Незважаючи на численні переваги, електронні платіжні системи залишаються однією з найбільш вразливих та ризикованих сфер у сучасному цифровому світі. Із розвитком інформаційних технологій, апаратного забезпечення та програмних рішень паралельно вдосконалюються й методи шахрайства, що робить цю галузь постійною мішенню для зловмисників. Сфера електронних фінансів сьогодні нагадує поле бою, де відбувається безперервне протистояння між захисними механізмами і новими видами загроз. Ризик у сфері електронних платежів – це не просто абстрактна можливість втрати коштів, а цілком реальна загроза, що може проявитися внаслідок як зовнішнього втручання, так і внутрішніх збоїв. Він охоплює широкий спектр небезпек: від компрометації персональних даних окремих користувачів до порушення стабільності фінансових установ.

Особливо тривожним є те, що ймовірність виникнення подібних інцидентів може залишатися низькою, однак їх наслідки часто мають катастрофічний масштаб. Один прорив у безпеці здатен спричинити ланцюгову реакцію, яка зруйнує не лише окрему платіжну платформу чи банк, а може вплинути на всю фінансову інфраструктуру країни. У цьому контексті ризики електронних платежів можна цілком доречно порівняти з техногенними катастрофами — вони рідкісні, але завжди руйнівні. З огляду на це, надзвичайно важливо впроваджувати багаторівневі системи захисту, постійно вдосконалювати механізми моніторингу та виявлення аномальних транзакцій. Експертна оцінка і превентивні заходи мають стати невід'ємною частиною функціонування електронних платіжних систем. Лише так можна забезпечити їхню стабільність, безпеку та довіру з боку користувачів у світі, де ризики трансформуються з кожним днем [2, с. 779].

Ще однією важливою особливістю ринку електронних платіжних систем є той факт, що всі вони функціонують на базі Інтернет-комунікацій (ІКТ). Саме комп'ютеризація та електронізація стали наріжними каменями у формуванні сучасної платіжної інфраструктури, яка має бути не лише ефективною, а й надійною. Завдяки ІКТ забезпечується миттєвий обмін фінансовою інформацією, доступ до рахунків у реальному часі, а також автоматизація процесів розрахунків між споживачами, банками та підприємствами. Однак слід зазначити, що використання Інтернет-технологій в електронних платіжних системах вимагає чіткого дотримання встановлених стандартів і правил. Порушення цих норм, зокрема, неправильна обробка даних або їх передача через незахищені канали зв'язку, створює високий ризик втрати конфіденційної інформації та її потрапляння до рук зловмисників. Зловживання у сфері цифрових фінансів можуть призвести до масштабних фінансових збитків і підризу довіри користувачів до системи загалом. Окрім того, прагнення забезпечити максимальний рівень безпеки часто породжує нові виклики. Ідеться, зокрема, про ускладнення процесів підключення до системи нових учасників, а також про зниження гнучкості у реагуванні на зміни в ринку. Надмірний контроль і регуляторний тиск з боку кредитних установ та наглядових органів, хоч і покликані захистити інтереси користувачів, можуть призводити до

зменшення інноваційного потенціалу системи, затримок у впровадженні нових технологій і, зрештою, зниження конкурентоспроможності на глобальному ринку фінансових послуг.

Третю особливість можна окреслити як динамічний розвиток операційного середовища, що з кожним етапом свого еволюціонування стає все більш складною та багатовимірною структурою. Така трансформація ускладнює виявлення потенційних ризиків, а також знижує ефективність традиційних методів їхньої профілактики. Усе частіше виникає необхідність у глибокому аналізі взаємозв'язків між елементами цього середовища, аби виявити вразливі точки, які можуть бути використані зловмисниками. Для точнішого усвідомлення рівня загроз і визначення векторів можливих атак слід розглядати не лише загальні сценарії кіберзлочинності, а й конкретні дії, які може здійснити зловмисник, а також об'єкти, що потенційно становлять для нього інтерес. Серед таких об'єктів особливу увагу привертають засоби заміщення фінансових активів – зокрема, електронні платіжні доручення та інші форми цифрових транзакцій. Саме вони найчастіше стають ціллю для атак, оскільки містять безпосередній доступ до матеріальних ресурсів і є критичними з точки зору безпеки фінансової інфраструктури [3, с. 15].

Електронні системи вже давно перестали бути чимось новим чи незвичним – вони стали настільки невід'ємною частиною нашого повсякденного життя, що ми часто просто не помічаємо їх присутності. Від покупок у супермаркеті до сплати комунальних послуг – усе це дедалі частіше відбувається в цифровому просторі. Фізичні гроші поступово втрачають свою актуальність, і хоча повністю зникнути вони, ймовірно, не зможуть ще принаймні кілька десятиліть, роль електронних платіжних засобів зростає з кожним днем. Не викликає сумнівів той факт, що електронні платіжні системи – це не лише частина майбутнього, а й реальний елемент нашої сучасності. Вони стрімко трансформують фінансовий ландшафт, проникаючи в найрізноманітніші аспекти повсякденного життя: від оплати товарів і послуг до переказів, інвестування та ведення бухгалтерії. Електронні платежі стали не просто зручністю – вони перетворились на фундамент нової економічної моделі, де швидкість, безпека та доступність є ключовими пріоритетами.

Таким чином, електронні платіжні системи – це не просто чергова технологічна новинка, а рушійна сила, що змінює саму суть економічної взаємодії. І чим швидше ми приймемо ці зміни, тим впевненіше почуватимемо себе у світі, що стрімко цифровізується.

Список літератури

1. Архирейська Н. В., Кучкова О. В. Сучасні тренди платіжного ринку України – безготівкові розрахунки та електронні гаманці. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 6.
2. Головка О. Г., Мороз О. К. Особливості розвитку ринку електронних платіжних систем в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 19. С. 976-980.
3. Поліщук Н. Розвиток національних платіжних систем: проблеми та перспективи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2 (23). С. 14-23.

Конєв Р.Ю.

аспірант,

Сумський національний аграрний університет,

м. Суми, Україна

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

Європейський зелений курс (ЄЗК) Європейського Союзу (ЄС) – це програма дій Європейської Комісії, яка базується на амбіційному плані переходу ЄС до кліматичної нейтральності до 2050 року. Це курс є відповіддю на глобальні виклики зміни клімату,

забруднення, втрати біорізноманіття та позиціонує ЄС як світового лідера в управлінні цими викликами [1]. Основними документами, що визначають зміст і напрями дій ЄС щодо переходу до кліматично нейтральної Європи, є комюніке та дорожня карта. Основи ЄЗК були розроблені та закріплені на законодавчому рівні ще у 2019-2020 роках [2]. Проте ЄЗК ще продовжує формуватися і є динамічним інструментом. Стратегії, плани та законодавство щодо впровадження ЄЗК все ще вдосконалюються [3].

Політика та заходи, передбачені ЄЗК, реалізуються в дев'яти сферах. Однією з них є зелена сільськогосподарська політика. Європейські фермери відразу відчували його впровадження. У результаті масштабні протести фермерів по всьому ЄС. Вони відбулися в таких країнах, як Німеччина, Польща, Франція, Бельгія, Іспанія, Італія та інших. Сільгоспвиробники вийшли на вулиці, перекрили дороги, провели демонстрації в столицях і біля будівель європейських інституцій. Пік протестів припав на 2023-2024 роки.

ЄЗК має благородну мету, але чому фермери проти неї? Вся справа в фінансах. Фінанси стали причиною невдоволення тисяч агровиробників і переважно дрібних фермерів. Тому питання адаптації фінансової діяльності фермерських господарств до ЄЗК є актуальним і потребує обговорення. Більше того, враховуючи перспективи вступу України до ЄС, це питання є актуальним і для українських аграріїв.

Прогнозується, що до 2050 року населення світу досягне 10 мільярдів, і доступ до безпечної та поживної їжі є надзвичайно важливим. ЄЗК і особливо стратегія «Від ферми до виделки» є ключовими для вирішення цього виклику та досягнення Цілей сталого розвитку. Основними цілями ЄЗК є:

- забезпечення продовольчої безпеки;
- сталий розвиток первинного виробництва;
- стале споживання та здорове харчування;
- скорочення харчових відходів.

Перехід до сталого виробництва, сприяння пом'якшенню наслідків зміни клімату та збереженню біорізноманіття – це сучасні реалії для європейських фермерів. Зокрема, це означає суттєве скорочення використання хімічно синтезованих пестицидів і добрив, скорочення застосування антибіотиків. За оцінками Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (IPCC), викиди парникових газів від сільськогосподарської діяльності в ЄС складають 11%. [6]. Діяльність аграрного сектору має бути спрямована на використання стійких практик, таких як органічне виробництво, точне землеробство, система нульового обробітку ґрунту (No-Till), дотримання стандартів добробуту тварин тощо.

Вищевказані методи вимагають додаткових інвестицій у виробничий процес і можуть знизити продуктивність, врожайність. Наприклад, собівартість органічного виробництва може бути на 10-50% вищою, ніж звичайне виробництво, а врожайність може бути на 20% нижчою. Крім того, потрібен перехідний період, перш ніж продукт із певного поля можна буде вважати органічним. Це може зайняти 2-3 роки і навіть більше. Точне землеробство та нульовий обробіток вимагає багато інвестицій в обладнання. Ціни на нові та сучасні сівалки варіюються від 100 тисяч євро до 500 тисяч євро (John Deere, Case IH, Kinze, Horsch). Для дрібних фермерів це непосильні витрати. Дотримуватись стандартів утримання тварин не завжди фінансово вигідно. Навіть Іспанія, яка є лідером ЄС з виробництва свинини, має серйозні проблеми з цим.

Керівництво ЄС усвідомлює всю складність ЄЗК для фермерів. Загальний обсяг підтримки на реалізацію ЄЗК у 2023-2027 роках становить 264 мільярди євро. Це включає в себе фінансування з Європейського фонду гарантування сільського господарства (EAGF) та Європейського фонду розвитку сільських територій (EAFRD) у межах Спільної аграрної політики (CAP) [10]. Але цієї підтримки все одно недостатньо. І справа не тільки в обсягах підтримки. Це також питання якості цієї підтримки. Через бюрократію доступ до фінансових механізмів, таких як гранти та субсидії, залишається обмеженим або ускладненим. У результаті малі фермерські господарства опиняються у слабшому становищі порівняно з

великими агрохолдингами, які мають значно кращі фінансові можливості. Крім того, не всі банки можуть запропонувати кредити з низькими відсотковими ставками для підтримки фермерів у цей перехідний період. У такій ситуації українські малі фермерські господарства будуть неконкурентоспроможними, оскільки не мають необхідної державної підтримки щодо екологічних питань.

Зрозуміло, що для того, щоб адаптувати фінансову діяльність фермерських господарств до ЄЗК, потрібен компроміс між фінансовими апетитами стейкхолдерів в агросекторі та навколишнім середовищем. ЄС і кожна країна-член повинні зробити механізми фінансової підтримки більш гнучкими та обмежити бюрократичні бар'єри. Особливу увагу слід приділити економічній допомозі малим фермерам. Також важливо урізноманітнити набір інструментів підтримки аграріїв. Окрім субсидій і грантів, необхідно розвивати «зелені» облігації, кооперативні кредитні програми та податкові пільги.

Ідеї ЄЗК є зрозумілими для багатьох фермерів, і більшість із них ставиться до них із повагою. Однак короткі терміни та майже недосяжні цілі не залишають часу для адаптації. Поетапна програма могла б краще враховувати нові обставини, надаючи більше часу для розвитку необхідних трансформаційних процесів. Фермери, як частина суспільства, зазвичай консервативні. Крім того вони сприймають ЄЗК як загрозу їхнім прибуткам. Одним із ефективних рішень цієї проблеми має стати освітня програма та тренінги, які допоможуть аграріям краще зрозуміти можливості, які дає ЄЗК.

Отже, адаптація фінансової діяльності фермерських господарств до ЄЗК має бути комплексною. Вона повинна враховувати не лише екологічні аспекти, а й фінансові, економічні та соціальні фактори. Сьогодні ЄЗК є необхідною умовою для розвитку сталого сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки всього світу.

Список літератури

1. Алмейда Д. В., Коліндживаді В., Феррандо Т., Рой Б., Еррера Х., Гонсалвеш М. В., Ван Хекен Г. (2023). «Озеленення» імперії: Європейський зелений курс як першочерговий порядок денний ЄС. *Політична географія*, 105, 102925. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2023.102925>
2. Європейський парламент. (2020, 15 січня). Резолюція Європейського парламенту від 15 січня 2020 року про Європейський зелений курс (2019/2956(RSP)). URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0005_EN.html
3. Діксі Груп. (2020). Європейський зелений курс: виклики та можливості для України. URL: <https://dixigroup.org/storage/files/2020-05-26/european-green-dealwebfinal.pdf>
4. Європейська комісія. (2020). Європейський зелений курс. Європейський Союз. URL: <https://ec.europa.eu/stories/european-green-deal/>
5. Міжурядова група експертів з питань зміни клімату. (2019). Спеціальний звіт про зміну клімату та землі. URL: <https://www.ipcc.ch/srccl/>

Костенко Г.П.

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів

Дубінчук О.О.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Бердянський державний педагогічний університет,

м. Запоріжжя, Україна

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ, ЇХ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Актуальність дослідження теми місцевих фінансів зумовлена потребою в раціональному та ефективному функціонуванні фінансів територіальних громад. Місцеві фінанси відіграють ключову роль як у загальній економіці країни, так і в окремих областях.

Протягом останніх років в Україні триває процес децентралізації, тому всі запроваджені реформи спрямовані на підвищення фінансової самостійності місцевих бюджетів, а також розширення можливостей для розвитку громад, забезпечення їх незалежності від державного бюджету. Місцеві фінанси є важливим елементом процесу децентралізації що сприяє кращій адаптації фінансових потоків до місцевих потреб та умов, забезпечуючи автономність управління фінансовими ресурсами. Аналіз бюджету дозволяє визначити наскільки фінансово-стійким є конкретний регіон та чи має він достатньо ресурсів для виконання своїх зобов'язань і потреб. Зі структури надходжень та видатків бюджету можна зрозуміти які сектори економіки фінансуються найбільше, а які потребують окремої уваги. Тому дослідження структури місцевих фінансів та аналіз бюджету є надзвичайно важливим, оскільки фінансова спроможність територіальних громад є ключовою передумовою їх сталого розвитку та економічної стабільності держави в цілому.

Активно досліджували питання місцевих фінансів та присвятили свої наукові роботи такі вчені: С. Буковинський, О. Василик, В. Дем'янишин, Павлюк, Ю. Пасічник, М. Кульчицький, І. Луніна та інші.

Метою дослідження є аналіз місцевих фінансів, їх сутності, структури й проблем. Для аналізу обрана Запорізька область, для того, щоб розглянути сучасний стан бюджету та дослідити політику розподілу фінансів серед області. Методи, які використовувались в роботі включають: аналіз інформації, аналіз статистичних даних, дослідження сфери місцевих фінансів, порівняльний аналіз фінансових показників.

Місцеві фінанси є системою економічних відносин, які виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів місцевих органів влади для виконання потрібних функцій. Вони є частиною державних фінансів та забезпечують фінансову автономію місцевого самоврядування. Відповідно до Бюджетного кодексу України, до місцевих бюджетів належать: обласні бюджети – вони формуються обласними радами, фінансують обласні установи та програми; районні бюджети – адмініструються районними радами, підтримують районні інфраструктурні проекти та соціальні програми; бюджети територіальних громад (міст, селищ, сіл) – є основними фінансовими планами громад, використовуються для місцевого розвитку [1]. Місцеві фінанси відіграють важливу роль у функціонуванні економіки та забезпеченні соціального добробуту населення. Вони є основним фінансовим механізмом місцевого самоврядування, що дозволяє громадам здійснювати ефективне управління фінансовими ресурсами для розвитку територій.

Розрізняють три основні функції, які виконують місцеві фінанси, зокрема:

- **Розподільча функція** – забезпечує розподіл фінансових ресурсів між різними рівнями влади та сферами діяльності;
- **Стимулююча функція** – сприяє економічному зростанню та розвитку регіонів через інвестиції, підтримку бізнесу, створення робочих місць;
- **Контрольна функція** – забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів, контроль за витратами та ефективністю управління фінансами [3, с. 8];

Місцеві фінанси є частиною бюджетної системи України. Основним документом, що регулює їхню діяльність, є **Бюджетний кодекс України**, який визначає принципи формування та розподілу коштів між державним та місцевими бюджетами [1]. Фінансова система України побудована на принципах **фінансової децентралізації**, що передбачає передачу більших повноважень громадам у питаннях фінансування місцевих потреб.

Запорізька область є однією з територій, що частково перебуває під тимчасовою окупацією, а це суттєво впливає на формування та виконання місцевого бюджету. Часткова втрата території та платників податків, евакуація населення, загроза життю, руйнування інфраструктури - усе це знижує дохідну частину бюджету й створює нові виклики для місцевої влади. Тому дослідження бюджету дозволяє зрозуміти як адаптуються бюджети до нових умов, яка стратегія використовується для стабілізації фінансової ситуації й куди спрямовуються видатки та доходи місцевого бюджету.

Розглянемо динаміку зміни доходів Запорізької області з 2021 по 2024 рік:

Таблиця 1. Структура бюджету Запорізької області за доходами, грн

Найменування / Роки	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	3281625251	2331997592	2072868527	1770101615
Неподаткові надходження	245782475	155569619	189305356	225735779
Доходи від операцій з капіталом	13479	111	0	297
Офіційні трансферти	3080059127	1498808957	2476557297	5016667087
Загалом:	6607480332	3986376279	4738731180	7012504778

Джерело: [2]

З табл. 1 ми бачимо, що більша частина значень суттєво знижується у 2022 році – це зумовлене тим, що на території України розпочалися військові дії. А це зменшило економічну активність, відбулося руйнування бізнесу й скорочення виробництва, зниження прибутковості підприємств, що вплинуло на податки. Зниження податків зменшило і податкові надходження, які впали майже у два рази у 2024 році порівняно з 2021. Зміни неподаткових надходжень ймовірно пов'язані зі зменшенням орендної плати за державне майно, проте підвищення показників у 2024 році свідчить про позитивну тенденцію та поступово відновлення попри складні умови. Доходи від операції з капіталом дуже сильно знизилися у 2022 році, за 2023 рік дані невідомі, а у 2024 році показники почали зростати. Негативна зміна офіційних трансфертів теж викликана перерозподілом державних коштів через війну, проте зростання у 2023-2024 роках показують збільшення фінансової допомоги регіону. Це може бути через державну підтримку у відновленні або від зовнішнього світу. Отже, ми можемо зрозуміти зі структури бюджету Запорізької області за доходами, що зниження показників через політичні та економічні проблеми, але водночас ми спостерігаємо позитивну динаміку та стратегічну політику відновлення, що допомагає вистояти та зберегти стабільність.

Розглянемо, як змінювалися витрати області, які напрями фінансувалися найбільше і що могло вплинути на зміни.

Таблиця 2. Структура бюджету Запорізької області за видатками, грн

Найменування / Роки	2021	2022	2023	2024
Загальнодержавні функції	1291369612	593326571	644572841	1093520496
Громадський порядок, безпека та судова влада	4672526	79957709	70710454	1971095169
Економічна діяльність	1261641523	350757810	780261929	812093167
Охорона навколишнього природного середовища	14033322	0	660289	289862
Житлово-комунальне господарство	8536469	22027565	278202	90000000
Охорона здоров'я	758057755	535080046	442118746	480248664
Духовний та фізичний розвиток	307454986	285881978	232622716	300150706
Освіта	2022077083	1753842601	1425123292	1922703167
Соціальний захист та соціальне забезпечення	509869343	378893611	237281819	272841264
Загалом:	6177712619	3999767891	3833630288	6942942495

Джерело: [2]

Видатки Запорізької області досить різноманітні, наприклад загальнодержавні функції (адміністративні витрати, органи влади, управління) зменшилися у 2022 році, але наразі досягли майже однакового результату порівняно з мирним 2021 роком. Громадський порядок, безпека та судова діяльність зросли до рекордного рівня, тому що є потреба у фінансуванні військових адміністрацій, територіальної оборони та правоохоронних структур. У 2022 році економічна діяльність майже зникла через руйнування та бойові дії на більшій частині Запорізької області.

Але в сучасний стан реалізуються програми підтримки економіки, її відновлення, активне залучення інвестицій, що значно допомагають стабілізувати та розвинути економічну діяльність попри важкі часи.

Пріоритетність інших сфер під час війни зумовлює низьке фінансування охорони навколишнього середовища, показники 2022 року невідомі, проте у 2023-2024 роках вони дуже знизилися. Є активна потреба у відновленні критичної інфраструктури житлово-комунального господарства, яке показує зростання показників, однак знову різке їх падіння у 2023 році пов'язане через фінансові обмеження області. Видатки за сектором охорони здоров'я торік зростають, а отже є підтримка медичної сфери та реалізація програм для біженців, малозабезпечених сімей, осіб, які втратили домівку та інше. Далі бачимо незначне зниження духовного та фізичного розвитку (спорт, культура, релігія), але у 2024 році показники цього сектору майже досягають рівня 2021 року, а це означає активну підтримку культурних і спортивних програм.

З таблиці 2 спостерігаємо збільшення витрат на освіту, яке супроводжує масштабні реформи, відновлення навчальних закладів й запровадження нових освітніх програм. Витрати соціального захисту та забезпечення знижувались через обмежені ресурси. У підсумку, видатки Запорізької області показували скорочення ресурсів на певні сектори та прагнення стабілізувати, відновити й зберегти безпеку області.

Місцеві фінанси в сучасний час виконують стратегічну роль у забезпеченні фінансової стійкості.

Дослідження структури місцевих фінансів на прикладі Запорізької області дозволив глибше зрозуміти складність управління фінансовими ресурсами. Війна створює виклик для бюджетної системи, а також допомагає місцевим органам влади вчитися адаптуватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові способи для підтримки достатнього рівня життя населення. Запорізька область стала прикладом того, як у критичних обставинах можливо забезпечити базове функціонування області, раціонально використовувати державну підтримку, користуватися внутрішніми резервами області й ефективно розпоряджатися доходами та видатками.

Список літератури

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Обласний бюджет Запорізької області. Показники виконання. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0810000000/info/indicators> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Стойко О. Я., Дема Д. І. Фінанси: підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид., перероб. і доп. Житомир : Поліський ун-т, 2024. 317 с.

Краснікова О.М.

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

Олексашенко Я.С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Страхування життя: сучасний стан та перспективи розвитку стає ще більш очевидною та актуальною темою в умовах поточного військового стану в Україні. Військовий конфлікт підвищує ризики та невизначеність для громадян, що збільшує потребу у фінансовому захисті. Страхування життя стає важливим інструментом забезпечення фінансової стабільності родин, які можуть втратити годувальника або зазнати інших фінансових труднощів через війну. Враховуючи ці умови, розвиток ринку страхування життя в Україні набуває критичного значення для забезпечення соціального захисту населення та підвищення рівня фінансової безпеки в країні. Аналіз сучасного стану страхування життя та перспектив його розвитку дозволяє виявити основні виклики та шляхи їх подолання, що є важливим для формування ефективної фінансової політики в умовах військового стану.

Проблема розвитку страхування життя в Україні є надзвичайно актуальною, особливо в умовах сучасних викликів, таких як військовий стан та економічна нестабільність. Після фінансової кризи ринок страхування життя ще не досяг докризових показників, і його розвиток гальмується низкою проблем, серед яких недостатній рівень довіри населення до страхових компаній, низька фінансова грамотність та обмеженість асортименту страхових продуктів. Військовий конфлікт підвищує ризики втрати життя, здоров'я та майна, що потребує надійних механізмів фінансового захисту. Державна політика має бути спрямована на створення сучасного страхового ринку, адаптованого до міжнародних стандартів, модернізацію страхового бізнесу та підвищення фінансової грамотності громадян. Це забезпечить ефективний захист населення та фінансову стабільність в умовах сучасних викликів [1].

Страхування життя – вид особистого страхування, який передбачає обов'язок страховика здійснити виплату згідно з договором у разі смерті застрахованої особи або інших передбачених умов договору. У розвинених країнах страхування життя розглядається як вигідне капіталовкладення, оскільки забезпечує накопичення коштів та надає можливість отримання пенсії.

В Україні ринок страхування життя демонструє низку позитивних тенденцій: зростання капіталізації страхових компаній, підвищення прозорості та збільшення обсягів страхових виплат. Однак цей сегмент стикається з проблемами, такими як недостатня довіра населення, низька фінансова грамотність та обмежений асортимент страхових продуктів [2].

На сучасному етапі важливо розробити стратегію розвитку ринку страхування життя, яка включає створення необхідної законодавчої бази, вдосконалення податкового законодавства та механізмів формування страхових резервів. Одним з ключових напрямів є підвищення фінансової грамотності населення та активізація страхового посередництва. Впровадження сучасних страхових продуктів та маркетингових технологій також сприятиме покращенню ситуації на ринку.

Пріоритетними напрямками розвитку страхування життя є модернізація страхового бізнесу та забезпечення високого рівня підготовки кадрів. Цільове інвестування в

накопичувальні програми та ефективне управління резервами забезпечить стабільність та зростання ринку страхування життя в Україні. Використання інноваційних підходів та тісна співпраця з міжнародними організаціями допоможуть адаптувати вітчизняний ринок до світових стандартів.

Ринок страхування життя в Україні має великий потенціал завдяки можливості акумулювати значні довгострокові інвестиційні ресурси через пенсійні програми та програми страхування життя. Корпоративне страхування життя, що включає медичне страхування, страхування життя, страхування здоров'я на випадок хвороби та від нещасних випадків, а також туристичне страхування для юридичних осіб, є звичайною практикою у розвинених країнах і набирає популярності в Україні. Підвищення довіри населення до страхування життя, популяризація проектів із захисту здоров'я на державному рівні, впровадження обов'язкового медичного страхування, зменшення вартості пенсійних страхових продуктів, впровадження новітніх технологій у страхуванні та збільшення видів страхових послуг є важливими заходами для подальшого розвитку ринку страхування життя. Коливання національної валюти та нестабільність банківської системи впливають на цей ринок, тому його майбутнє залежить від загальної економічної ситуації в країні [3].

Тому, розвиток страхування життя в умовах сучасних викликів потребує значних зусиль для підвищення фінансової грамотності населення, модернізації страхового бізнесу, забезпечення надійного фінансового захисту громадян та адаптації страхового ринку до міжнародних стандартів.

Для забезпечення стабільного розвитку ринку страхування життя в Україні необхідно впроваджувати сучасні технології та інноваційні страхові продукти. Підвищення фінансової грамотності населення через освітні програми сприятиме розумінню важливості страхування. Активна співпраця з міжнародними організаціями дозволить адаптувати ринок до світових стандартів. Державна підтримка, спрямована на стимулювання страхування та створення сприятливих умов для бізнесу, стане ключем до зростання цього сегмента.

Таким чином, комплексний підхід до вирішення існуючих проблем забезпечить надійний фінансовий захист громадян і сприятиме розвитку страхування життя в Україні.

Список літератури

1. Ткаченко Є. Ю., Яришко О. В Сучасний стан та перспективи розвитку страхування життя в Україні. *Вісник ЗДІА*. 2012. № 2. С. 144-148.
2. Приступа Л. А., Смалюк Т. І., Совяк І. Е. Страхування життя: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С.230-234.
3. Пономарьова О. Б., Таран О. В., Дейнега Н. В. Страхування життя в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий погляд : економіка та управління*. 2019. № 2. С. 57-65.

Луценко В.В.

*аспірант кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна*

ІНТЕГРАЦІЯ DEFI-ПЛАТФОРМ У БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Оскільки Україна переживає один з найскладніших періодів своєї новітньої історії – відновлення після повномасштабного вторгнення, відбудову економічної інфраструктури та прискорення шляху до європейської інтеграції – зростає потреба в модернізації фінансової

системи, яка має бути інклюзивною та стійкою. У цьому контексті децентралізовані фінанси (DeFi), новий сектор фінансових технологій на основі блокчейну, пропонують трансформаційний потенціал. Побудовані на основі смарт-контрактів і децентралізованих систем реєстрів, додатки DeFi дозволяють користувачам отримувати доступ до фінансових послуг, таких як кредитування, запозичення, торгівля та інвестування, без посередників. Це має велике значення для постконфліктної фінансової реконструкції України, оскільки обіцяє покращення доступу, зменшення корупції, більшу прозорість та нові цифрові шляхи для фінансування сталого розвитку. Однак процес інтеграції DeFi-технологій у банківський сектор України пов'язаний з правовими, інституційними та технічними ризиками, які необхідно вирішувати за допомогою продуманої політики та адаптивного управління.

DeFi-технологія стала однією з найбільш проривних фінансових інновацій у світі з часів поширення онлайн-банкінгу. Лише у 2023 році понад 75 мільярдів доларів було заблоковано в протоколах DeFi у всьому світі, хоча ця цифра коливається через високу волатильність цифрових активів. Такі країни, як Швейцарія, Сінгапур та ОАЕ, почали досліджувати гібридні фреймворки, які дозволяють DeFi співіснувати з регулюванням центрального банку. Україна, яка посідає одне з перших місць у світі за темпами впровадження криптовалют, має цифрову грамотність населення, уряд, орієнтований на розвиток фінтеху, та широко розповсюджений мобільний доступ до інтернету. Ці фактори роблять країну пілотним майданчиком для впровадження особливого підходу до інтеграції DeFi. Більше того, Міністерство цифрової трансформації України, завдяки флагманській ініціативі «Дія», вже продемонструвало можливість створення широкомасштабної цифрової інфраструктури. Об'єднавши державні системи цифрової ідентифікації з блокчейном, Україна теоретично може впровадити сумісну, орієнтовану на користувача екосистему DeFi, пристосовану до національних потреб.

Кілька тематичних досліджень підкреслюють, що Україна вже на ранньому етапі експериментує з технологією блокчейн у сфері фінансових послуг. Однією з визначних ініціатив є співпраця між ТАСКОМБАНКОМ і Stellar Development Foundation, яка запустила пілотну програму з тестування електронних гривневих розрахунків на основі блокчейну. Проект показав, що системи блокчейн є значно безпечнішими та економічно ефективнішими, ніж застарілі клірингові системи, а підсумковий звіт підкреслює покращення операційної прозорості та запобігання шахрайству [1]. Іншим яскравим прикладом є спільний проект Банку Альянс та української фінтех-компанії Attic Lab, яка розробила SmartMoney – платформу, що дозволяє здійснювати внутрішні платежі з використанням активів на основі блокчейну. Ці впровадження, хоч і централізовані, відображають зростаюче інституційне визнання технології розподіленого реєстру і формують концептуальний міст до більш децентралізованих систем DeFi.

Однак справжні DeFi-системи відрізняються від корпоративних блокчейн-проектів у критично важливих аспектах. DeFi за своєю суттю є бездозвільною системою, тобто будь-хто, хто має доступ до інтернету, може брати в ній участь, а управління часто здійснюється через децентралізовані автономні організації (DAO). Ці характеристики створюють правову невизначеність у таких юрисдикціях, як Україна, де протоколи DeFi кидають виклик традиційному фінансовому регулюванню, пов'язаному з ліцензуванням, конфіденційністю даних, дотриманням податкового законодавства та захистом прав споживачів. Закон України «Про віртуальні активи», прийнятий у 2022 році, який все ще доопрацьовується, юридично визнає цифрові активи та вимагає ліцензування постачальників послуг з віртуальними активами. Однак він не охоплює належним чином некастодіальні додатки DeFi, а також не розглядає фідучіарну відповідальність розробників або регуляторний статус алгоритмічних моделей управління. Ця регуляторна прогалина може наразити українських споживачів та фінансову систему на значні ризики, якщо DeFi-технології будуть впроваджуватися без належного нагляду. Крім того, наближення України до законодавства ЄС, зокрема до майбутнього закону про регулювання ринків криптоактивів (MiCA), додає ще один рівень

складності. Хоча MiCA регулює діяльність централізованих провайдерів криптовалютних послуг по всьому ЄС, він уникає визначення правових норм для справді децентралізованих протоколів. Українським законодавцям потрібно буде ретельно інтерпретувати та адаптувати ці рамки, щоб уникнути регуляторного арбітражу та зберегти доступ до європейських фінансових ринків [2].

На додаток до регуляторних проблем, DeFi створює значні вразливості у сфері кібербезпеки. Згідно зі звітом про криптозлочинність за 2023 рік від Chainalysis, лише у 2022 році було викрадено понад 3,1 мільярда доларів США за допомогою експлоїтів протоколу DeFi, в основному через погано написані смарт-контракти або скомпрометовані ключі [3]. Це особливо турбує таку країну, як Україна, яка історично є мішенню для складних кібератак, включаючи сумнозвісне шкідливе програмне забезпечення NotPetya, що вивело з ладу банківські системи у 2017 році. Якщо Україна планує широкомасштабний запуск послуг DeFi, чи то для випуску державних боргових зобов'язань, чи то для мікрофінансування, чи то для підтримки малого та середнього бізнесу, їй потрібно буде запровадити ретельний аудит безпеки, незалежну оцінку протоколів та страхування цифрових ризиків за підтримки як державних, так і приватних інституцій. Інтеграція з платформами наглядових технологій (SupTech) Національного банку України також може забезпечити постійний моніторинг екосистем DeFi в режимі реального часу.

Незважаючи на ці виклики, стратегічні переваги DeFi залишаються переконливими. Одним із потенційних варіантів використання є випуск токенизованих державних облігацій через смарт-контракти, що дозволить українцям діаспори та глобальним прихильникам напряму купувати дохідні цифрові інструменти, зменшуючи при цьому накладні витрати на обслуговування облігацій та підвищуючи довіру завдяки прозорим записам у ланцюжку. Подібний підхід може бути використаний для децентралізованого страхування від стихійних лих, де виплати ініціюються автоматично на основі супутникових даних або параметричних даних, таких як рівень опадів або сейсмічна активність. DeFi також дозволяє створювати алгоритмічні мікропозики, які можуть бути корисними для сільськогосподарських кооперативів або технологічних стартапів, що не мають доступу до фінансування під заставу. Міжнародних прикладів, проаналізованих Світовим Банком, безліч [4]. Якщо їх адаптувати до цілей розвитку України, такі інструменти можуть допомогти розблокувати нові джерела фінансування, узгоджуючись із цілями «зеленого» переходу та відновлення, визначеними ОЕСР та МВФ.

Зі стратегічної точки зору, Україна повинна розглянути поетапний, багаторівневий підхід до інтеграції DeFi. На початковому етапі для тестування додатків з низьким рівнем ризику, таких як платформи для пожертвувань на основі блокчейну або транскордонні розрахункові сервіси з вбудованими функціями AML/KYC, можна використовувати «пісочниці», регульовані Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) або НБУ. Ці системи повинні забезпечувати інтероперабельність з існуючими фінансовими API та системами цифрової ідентифікації, такими як «Дія». Крім того, процвітаюча українська технологічна спільнота, яка вже бере активну участь у глобальному розвитку DeFi, може слугувати основою для національних інновацій за умови, що держава створить прозорий процес юридичного визнання та інтеграції за участю всіх зацікавлених сторін. На міжнародному рівні Україна могла б співпрацювати з ОЕСР, Європейським банківським управлінням та Інноваційним хабом БМР для спільної розробки стандартів безпеки DeFi, моделей ризику ліквідності та сценаріїв монетарної інтеграції [5]. Нарешті, буде необхідна масштабна ініціатива з громадської освіти, щоб забезпечити громадян фінансовою та цифровою грамотністю, необхідною для безпечної навігації на платформах DeFi-технологій. Без цього переваги децентралізації можуть бути втрачені через шахрайство, спекуляції або технологічну ізоляцію.

Насамкінець, інтеграція DeFi-технологій у банківські послуги в Україні – це не питання «якщо», а питання «коли» і, що ще важливіше, «як». Унікальне поєднання цифрової

відкритості, імпульсу інституційних реформ та високої криптограмотності в країні надає безпрецедентну можливість побудувати фінансову архітектуру, яка є більш інклюзивною, ефективною та стійкою, ніж будь-коли раніше. Однак відповідальне використання цієї можливості вимагатиме проактивного регулювання, глобальної координації, інституційних інвестицій та суспільної довіри. У міру того, як український уряд, центральний банк і фінтех-сектор рухаються вперед, інтеграція DeFi повинна розглядатися не просто як технологічний експеримент, а як захід з розбудови нації. Це запрошення до розробки фінансового майбутнього, заснованого на демократичному доступі, програмованій прозорості та суверенних цифрових інноваціях.

Список літератури

1. Ukraine Bank Finds Stellar Blockchain Brings ‘Key Advantages’. *Blockworks.co*. 2023. URL: <https://blockworks.co/news/ukraine-bank-finds-stellar-blockchain-brings-key-advantages>
2. Latka N. Is DeFi Truly Exempt from MiCA Regulations? *Merklescience.com*. 2024. URL: <https://www.merklescience.com/blog/is-defi-truly-exempt-from-mica-regulations>
3. 2023 Crypto Crime Trends. *Chainalysis.com*. 2023. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2023-crypto-crime-report-introduction>
4. Alim Al Ayub Ahmed. The Rise of DeFi: Transforming Traditional Finance with Blockchain Innovation. *Preprints.org*. 2024. URL: <https://www.preprints.org/manuscript/202402.0738/v1>
5. Mapping Ukraine’s Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. *OECD.org*. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html

Луценко О.А.

*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»,
м. Київ, Україна*

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КЛІМАТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У 2024 році Україна зіткнулася з низкою аномальних погодних явищ, зумовлених глобальними кліматичними змінами. До них належали нетипово високі температури в зимовий період, хвилі спеки влітку, а також різкі коливання попиту і пропозиції на продовольчі товари, що призвело до значного зростання цін у різні періоди року. Ці чинники, у поєднанні з наслідками повномасштабної війни, значно ускладнили управління фермерськими господарствами та негативно позначилися на рівні добробуту населення. Зважаючи на прогнози щодо подальшого посилення кліматичних ризиків, вкрай необхідним є запровадження ефективних адаптаційних механізмів у агропромисловому виробництві та інноваційному розвитку сільських територій [1]. Поряд із цим слід впроваджувати заходи, спрямовані на послаблення впливу змін клімату, зокрема шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій та розбудови кліматостійкої агрополітики. Особливої актуальності набуває питання старіння сільського населення та відтоку трудових ресурсів із сільської місцевості, що посилилось через війну. У зв'язку з цим держава заохочує міжпоколінну спадкоємність у аграрному секторі, підтримує молодь, яка прагне працювати на землі, а також створює умови для економічного відродження сільських громад. Це

включає реформування земельних відносин, зокрема спрощення процедур використання сільськогосподарських угідь та підтримку малих і середніх фермерів.

Окрему роль у підвищенні ефективності та привабливості сільського господарства відіграє розвиток інновацій. В Україні активізується впровадження елементів "розумного фермерства", зокрема використання штучного інтелекту (ШІ), цифрових технологій та систем моніторингу. Такі підходи дозволяють оптимізувати вирощування культур, прогнозувати захворювання, визначати оптимальні терміни посіву й збирання, а також підвищити продуктивність аграрного виробництва [2]. Це і водночас сприяє активнішій участі молоді до аграрного бізнесу в умовах цифрової трансформації. Попри розвиток системи агрострахування, яка частково компенсує втрати від стихійних лих, залишається нерозв'язаним питання захисту фермерів від ризиків цінкових коливань. Це обмежує стабільність аграрного виробництва та доходів сільгоспвиробників. Для посилення здатності до адаптації агросектору, Україна потребує розширення інструментів управління ризиками. Зокрема, необхідне запровадження комплексної системи страхування доходів, розвитку державно-приватного партнерства у регулюванні аграрного ринку, удосконалення системи прогнозування і коригування обсягів виробництва основних культур, а також підтримки доходів аграріїв через механізми дотацій та прямих бюджетних виплат. Забезпечення надійної управлінської інформації кожному сільськогосподарському підприємству є критично важливим елементом для ефективного функціонування системи страхування стабілізації доходів. Від ефективності звітності про обсяги виробництва, врожайності та реалізацію продукції залежить результативність механізмів реагування на фінансові ризики, тому необхідно впроваджувати постійний моніторинг, цифровізацію обліку та використання сучасних ІТ-рішень.

Одним з пріоритетів є удосконалення інституційного механізму управління аграрними ризиками, зокрема через реформування профільних організацій у напрямі посилення їх функцій щодо оцінки збитків, оперативної компенсації втрат та поглиблення фінансових знань у сільськогосподарських виробників. Розвиток освітніх програм, ефективне управління фінансовими ризиками в аграрному секторі дозволить забезпечити зміцнення спроможності підприємств адаптуватися до несприятливих умов. Для стабілізації доходів виробників необхідно посилити інструменти прямої державної підтримки, включаючи як базові, так і додаткові прямі виплати, які враховують зміни клімату, кон'юнктуру аграрного ринку та регіональні особливості [3].

Водночас важливо забезпечити прозорість таких виплат, сформувати ефективну систему контролю, впровадити механізми оцінки результативності підтримки та систему стимулів і штрафів за недотримання вимог. У контексті воєнних дій та змін у глобальних ланцюгах постачання особливої ваги набуває стратегічне управління продовольчим балансом держави. Для зниження ризиків дефіциту продуктів харчування важливо сформувати систему буферних запасів, механізм оперативного державного втручання в ринок у кризових ситуаціях та підтримку вітчизняного виробництва стратегічно важливих культур через систему контрактного землеробства й страхування.

Кліматичні зміни в Україні призвели до ускладнення умов вирощування сільськогосподарських культур та розвитку тваринництва, що посилює фінансові втрати аграріїв через падіння врожайності, підвищення витрат на агротехнічні заходи та зростання ризиків зриву контрактів. Для зниження вразливості галузі необхідно впроваджувати сорти, адаптовані до нових кліматичних умов, стимулювати модернізацію виробничої інфраструктури для підвищення ефективності управлінських рішень. У напрямі посилення фінансової стійкості аграрної галузі важливо розвивати систему агрострахування як інструмент покриття ризиків від стихійних лих та коливань ринкових цін. У перспективі доцільно впроваджувати нові типи страхування – від втрати доходу, від цінкових ризиків, а також комбіновані програми з участю держави, що забезпечать комплексне покриття основних загроз для аграрного бізнесу [4]. У контексті ефективного використання

невикористовуваних та малопродуктивних сільськогосподарських угідь зростає потреба в управлінських заходах, які забезпечать збереження та підвищення продуктивності земель навіть в умовах кліматичних змін. Невизначеність щодо погодних умов, деградація ґрунтів і зменшення кількості опадів створюють істотні фінансові ризики для аграрного бізнесу, оскільки без належного зрошення та агротехнологічної адаптації знижується урожайність і, відповідно, дохідність агровиробництва. Ключовим завданням є підвищення ефективності водогосподарської інфраструктури з урахуванням інтеграції цифрових рішень та штучного інтелекту, що дозволяє здійснювати точне управління ресурсами, запобігаючи втратам і мінімізуючи ризики, пов'язані з дефіцитом вологи чи надмірними опадами. Удосконалення агротехнологій має базуватись на розвитку кліматично адаптованих сортів культур, впровадженні технологій «розумного землеробства», розширенні інтелектуальних ферм, а також ефективному контролю шкідників і захворювань, що завдають значних збитків агровиробникам. Поглиблення цифрового моніторингу через дані дистанційного зондування, супутникові системи та автоматизовані мережі дозволить агропідприємствам оперативно реагувати на загрози та уникати фінансових втрат через недоотриманий врожай чи неефективне планування. Збирання та аналітика даних також сприятимуть прогнозуванню попиту і пропозиції та адаптації структури виробництва до ринкової кон'юнктури.

Посилення можливостей аграріїв щодо зберігання продукції – через модернізацію логістичної інфраструктури та створення буферних запасів – відіграє важливу роль у зменшенні втрат при сезонних коливаннях цін і зниженні ризиків нестабільності ринку. Фінансово відчутним викликом залишаються також старіння фермерського населення, скорочення трудових ресурсів і зменшення площ оброблюваних земель. Ці фактори ускладнюють відновлення виробництва після кризових явищ та збільшують витрати на ведення агробізнесу. Додатковими джерелами фінансової нестабільності виступають високі облікові ставки, валютна нестабільність та зростання цін на паливо, добрива і насіння. Враховуючи ці чинники, держава розробляє та впроваджує комплексні стратегії розвитку аграрного сектору, що передбачають модернізацію через діджиталізацію, розвиток аграрної науки та підтримку «зеленої» біоекономіки.

Поєднання технологій великих даних, прогнозних моделей та штучного інтелекту дозволяє мінімізувати збитки через природні катаклізми, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити стабільність доходів у довгостроковій перспективі. Формування системи швидкого реагування на фінансові ризики – як на рівні державної політики, так і на рівні підприємств – є необхідною умовою забезпечення продовольчої безпеки та економічної витривалості аграрного сектору країни.

Список літератури

1. Белова Т., Дунін М. Особливості формування маркетингових трендів. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 62-67.
2. Данкевич В. Українські чорноземи, продовольча безпека і неефективність. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/10/663845/>
3. Максимова М. В., Чередниченко Д. С. Теоретичні підходи до формування системи показників оцінки прибутку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7229>
4. Гайбура Ю. А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 1 (38). С. 118-124.

Малиш В.О.

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

Науковий керівник: Бражник Л.В.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи
та страхування,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

Цифрові технології є потужним каталізатором економічного зростання та технологічного прогресу у глобальному масштабі. Їхнє застосування підвищує конкурентоспроможність усіх секторів економіки, відкриваючи нові можливості для бізнесу -інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості та вихід на нові ринки.

Світова економіка переживає період стрімкої цифрової трансформації, а фінансовий сектор опинився в її епіцентрі. Швидкий розвиток цифрових технологій кардинально змінює фінансовий сектор, створюючи нові можливості та виклики для учасників ринку. Радикальні зміни фінансових технологій спрямовані на автоматизацію та підвищення зручності для споживачів. Пандемія та карантинні обмеження значно прискорили цей процес як на мікро-, так і на макрорівні.

Цифрова трансформація породжує нових гравців – фінтех стартапи, які конкурують з традиційними банками, пропонуючи модернізовані фінансові послуги. Блокчейн-технології розширюють доступ до фінансів, як показує приклад кенійської компанії BitPesa яка знизила комісії за перекази майже на 90% завдяки системі MPesa заснованій на цифрових технологіях. Завдяки цифровізації фінансові послуги стають не лише дешевші, а й зручніші для користувачів.

Впровадження цифрових технологій відбувається нерівномірно, що призводить до різного рівня цифрової зрілості країн та галузей. Це створює залежність менш розвинених країн від цифрових лідерів. На швидкість цифрової трансформації численні зовнішні та внутрішні чинники: готовність суспільства до змін, рівень економічного та технологічного розвитку, законодавство, стратегічні пріоритети держав та глобальні події (кризи, війни тощо).

Серед ключових цифрових трансформацій у світовому фінансовому секторі виділяються необанки. Ці установи пропонують традиційні банківські послуги, але працюють виключно онлайн, використовуючи веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі, без фізичних відділень. Їхні переваги включають потужну онлайн-підтримку, зручний інтерфейс та прозорі тарифи. Провідними необанками світу є Atom Bank, Starling Bank, Monzo Bank, Tandem Bank, Moven, Simple, WeBank, Mybank (Китай), Number26, Fidor Bank (Німеччина) [1].

Цифрові технології є рушійною силою системних трансформацій на фінансовому ринку.

Дослідники виділяють такі ключові технології, як інформаційно-комп'ютерні технології, краудфандинг, інтеграція з криптовалютами, трансформація транзакцій та впровадження нових сервісів.

Ширший спектр технологій, що впливають на фінансовий ринок, включає хмарні обчислення, Інтернет речей, блокчейн, передову робототехніку, розширену аналітику (зокрема, великі дані, штучний інтелект та машинне навчання), біотехнології, соціальні

мережі, доповнену та віртуальну реальність, широкосмуговий інтернет та бездротовий мобільний зв'язок.

Цифрова трансформація фінансового сектору характеризується кількома ключовими особливостями [2]:

1. Стандартизація: Інтеграція технологій підвищує ефективність та призводить до стандартизації фінансових операцій.

2. Автоматизація: новітні технології автоматизують численні процеси, від замовлень та перевірок до грошових переказів, формування рахунків, управління комплаєнсом та бухгалтерським обліком.

3. Прозорість: цифровізація забезпечує рівний доступ до інформації як для клієнтів, так і для співробітників.

4. Ефективність: технології обробки великих даних та машинного навчання спрощують аналіз, прогнозування бюджету та розподіл ресурсів.

5. Інноваційність: фокус на інновації оптимізує бізнес-процеси, роблячи їх зручнішими та економічно вигіднішими для модернізації та зростання фінансових установ.

6. Зростання FinTech: спостерігається стрімкий розвиток FinTech-компаній, еквайрингу, безготівкових платежів та електронних грошей.

7. Безпека на базі блокчейну: технологія блокчейн забезпечує підвищений рівень безпеки фінансових операцій

Цифрова трансформація фінансового сектору активно розвиває мобільні фінансові послуги, що охоплюють всі транзакції, здійснені через мобільні гроші, мобільні платежі, а також страхування та мікрофінансування.

Мобільний банкінг, що пропонується більшістю провідних банків розвинених країн, дозволяє керувати традиційним банківським рахунком (перевірка балансу, проведення операцій) через захищені мобільні додатки.

Ще одним важливим напрямком цифрової трансформації є краудфандинг. Цей механізм пропонує альтернативний канал залучення коштів через онлайн-платформи. Замінюючи традиційне фінансове посередництво, краудфандинг знижує витрати та розширює базу інвесторів. Водночас, він вимагає чіткої комунікації для подолання ризиків, пов'язаних з асиметрією інформації, яка може призвести до недостатнього інвестування [3].

Цифрові технології є потужним рушієм економічного розвитку, що трансформують фінансовий сектор, створюючи нові можливості для бізнесу та споживачів. Блокчейн, штучний інтелект, великі дані та мобільні фінансові сервіси автоматизують, оптимізують та підвищують прозорість фінансових операцій.

Однак, нерівномірне впровадження цифрових технологій створює труднощі для менш розвинених країн та традиційних фінансових установ. Компанії та необанки змінюють конкурентний ландшафт, вимагаючи від класичних банків адаптації.

Отже, незворотня цифровізація фінансового сектору потребує стратегічного підходу від урядів, бізнесу та споживачів. Ключовими факторами успіху є регулювання, цифрова грамотність, розвинена технологічна інфраструктура та адаптивність ринку до інновацій.

Список літератури

1. Баула О. В., Лютак О. М. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2022. Т. 1, № 18. С. 111-122. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12608> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Дюк Р. І. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 17-25. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-3> (дата звернення: 07.04.2025).

3. Приходько Б., Павловський Д. Цифрова трансформація глобального фінансового бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 360-366. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/483> (дата звернення: 07.04.2025).

Новосьолова О.С.

*к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Херсон – м. Хмельницький, Україна*

КОНЦЕНТРАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

За останні двадцять років національна банківська система постійно відчуває на собі виклики та невизначеності у роботі. Значна частина українських банків, у порівнянні зі світовими стандартами, має невеликі розміри і не здатна ефективно конкурувати з гігантами з-за кордону, фінансовими конгломератами. Але навіть у цьому є своя перевага: в таких умовах виживають лише найстійкіші, а кістяк вітчизняної банківської системи формується з найміцніших фінансових установ.

У таблиці 1 досліджено рівень концентрації банківського сектору через оцінку частки в чистих активах банківської системи найбільших установ.

**Таблиця 1. Частка найбільших банків у чистих активах банківського сектору
у 2021-2023 роках ***

Показник	Роки, %			Відхилення 2023/2021 роки, в.п.
	2021	2022	2023	
Найбільший банк	19,8	23,4	23,3	+3,5
5 найбільших банків	53,1	58,0	56,3	+3,2
10 найбільших банків	73,9	78,1	77,6	+3,7
20 найбільших банків	89,5	92,7	93,1	+3,6

**Примітка. Складено автором за даними джерела [19]*

Як бачимо, найбільший банк України – АТ «Приватбанк» продовжував нарощувати свою частку на ринку, значно випереджаючи інші установи. П'ять найбільших банків, серед яких 4 державних, володіють майже 56% банківських активів. Частка активів 10 найбільших банків також є доволі значною – понад 77% із тенденцією до зростання. Те саме стосується і ТОП-20 установ за обсягом активів – їх частка зросла до 93,1%. Таким чином, можемо відмітити підвищення рівня концентрації банківського сектору.

У таблиці 2 наведено структуру власності активів банківського сектору у 2021-2023 роках.

Найголовніший висновок, що потребує уваги після проведеного аналізу, полягає у збільшенні частки державних банків у загальних активах протягом досліджуваного періоду. Це потенційно може призвести до негативних наслідків для економіки, оскільки впливає на впровадження інновацій та якість обслуговування клієнтів. Державні банки традиційно менш адаптивні у прийнятті рішень щодо впровадження новітніх технологій та вдосконалення власної діяльності. Часто такі банки відповідають статусу "дійних корів", за визначенням Boston Consulting Group, метою яких є не інвестиції в розвиток ринку, а утримання поточних позицій задля акумуляції капіталу та отримання надприбутків.

Таблиця 2. Структура власності чистих активів банківського сектору України у 2021-2023 роках*

Показник	Роки, %			Відхилення 2023/2021 роки, в.п.
	2021	2022	2023	
Державні банки, у т. ч.:	46,7	50,5	53,6	+6,9
Приватбанк	19,8	23,4	23,3	+3,5
Іноземні банки	31,1	29,5	26,0	-5,1
Приватні банки	22,1	20,0	20,5	-1,6

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19]

В цілому державні банки наростили свою частку в активах на 6,9 в.п., цьому сприяла і націоналізація Сенс Банку у липні 2023 року.

Слід підкреслити, що три найбільші банки України зосереджують у себе надмірно великий обсяг депозитів фізичних осіб. Банкрутство одного з них здатне спровокувати екстремальний спад у банківському секторі, котрий і без того перебуває у складних умовах, що в свою чергу призведе до подальшого зменшення довіри населення. З огляду на це, потрібно активізувати роботу Антимонопольного комітету для обмеження концентрації таких значних коштів у вигляді депозитів фізичних та юридичних осіб в управлінні найбільших банків.

На сьогоднішній день в українській банківській системі функціонує 15 системно важливих банків (СВБ), різних за масштабом діяльності. Більшість банків демонструють схожі бізнес-моделі та змагаються між собою у переважній більшості ринкових сегментів, де вони представлені. До того ж, приватні банки переважно мають ідентичну організаційну структуру та політику. Ми вважаємо, що в Україні існує надмірна кількість банків з аналогічними характеристиками, і консолідація здатна принести численні переваги за рахунок економії, розширення та масштабу.

Попри все банківський сектор залишався прибутковим останні 3 роки, навіть у рік початку повномасштабної війни чистий прибуток банків склав 21,9 млрд. грн. У 2023 році, незважаючи на збільшення ставки податку на прибуток для банківських установ до 50%, в цілому сектор отримав 86,5 млрд. грн. чистого прибутку.

На рис. 1 графічно відображено динаміку окремих показників діяльності банківського сектору України у 2021-2023 роках.

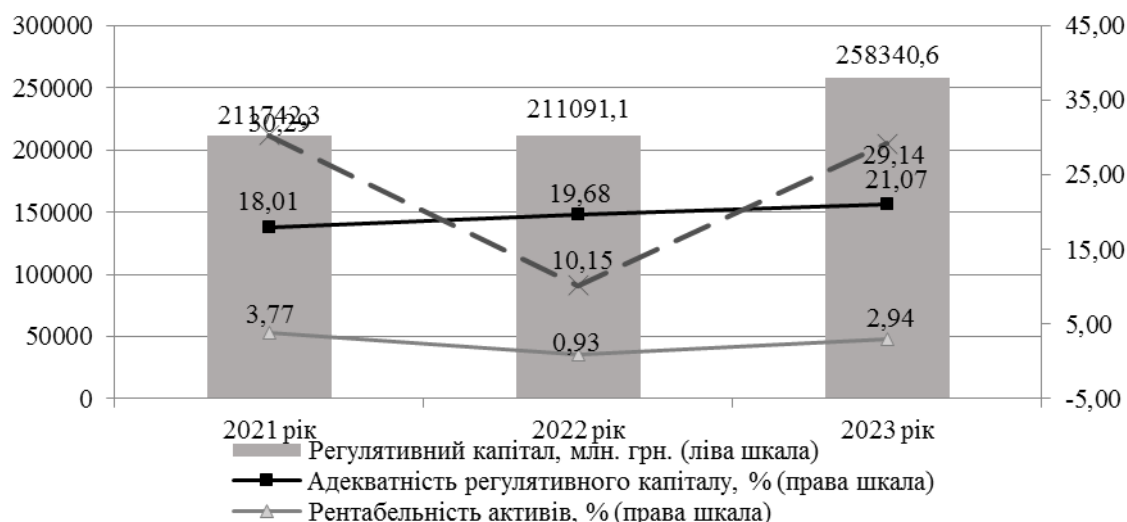


Рис. 1. Динаміка окремих показників діяльності банківського сектору України у 2021-2023 роках*

*Примітка. Складено автором за даними джерела [19]

Регулятивний капітал банківського сектору у 2022 році зменшився до 211091,1 млн. грн. порівняно із 211742,3 млн. грн. у 2021 році. У 2023 році розмір регулятивного капіталу значно зріс до 258340,6 млн. грн. Адекватність регулятивного капіталу банківської системи становила у 2021 році - 18,01%, у 2022 році – 19,68%, а у 2023 році – 21,07%, а отже, відмічається поступове підвищення даного показника, що може свідчити про зростання рівня стійкості банківської системи. Тобто попри значний рівень концентрації банківський сектор України залишається стійким та рентабельним.

Список літератури

1. Макроекономічний та монетарний огляд. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2024-05.pdf?v=4 (дата звернення: 16.03.2025).

Сукач О.М.

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси, Україна*

Савченко С.О.

*д. е. н., професор, перший проректор,
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,
м. Черкаси, Україна*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ

Сьогодення визначається стрімким розвитком фінансових технологій та цифровізації економіки, а фінансові інновації стали ключовим чинником трансформації глобальних ринків капіталу. Водночас поряд із технологічними змінами, значно зростає роль поведінкових факторів у прийнятті фінансових рішень. Поведінкова економіка висуває нові підходи до аналізу ринку, які враховують психологічні та соціальні аспекти поведінки інвесторів, зокрема їхні когнітивні упередження, емоції та мотиваційні установки. Що вимагає переосмислення науково-методологічних засад управління ризиками та формування ефективної інвестиційної поведінки в умовах зростаючої невизначеності.

Попри значний вплив фінансових інновацій на темпи економічного зростання, традиційні методи аналізу часто не враховують психологічні та поведінкові аспекти, які можуть суттєво впливати на прийняття фінансових рішень.

Фінансові інновації, в контексті поведінкових фінансів, є важливою темою, яка досліджує, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення індивідів та організацій. Сучасні дослідницькі підходи в цій галузі часто поєднують традиційні економічні моделі з психологічними теоріями, щоб краще зрозуміти, як люди реагують на фінансові інновації, такі як нові інструменти інвестування, криптовалюти або фінансові технології.

Методологія аналізу впливу поведінки учасників фінансового ринку на його інноваційні інструменти може включати, як кількісні, так і якісні методи. Кількісні дослідження можуть використовувати статистичні моделі для аналізу великих обсягів даних, тоді як якісні дослідження можуть включати інтерв'ю або фокус-групи для глибшого розуміння поведінки учасників ринку.

Існує кілька основних підходів до аналізу фінансових інновацій у контексті поведінкових фінансів, які допомагають зрозуміти, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення (рис. 1).

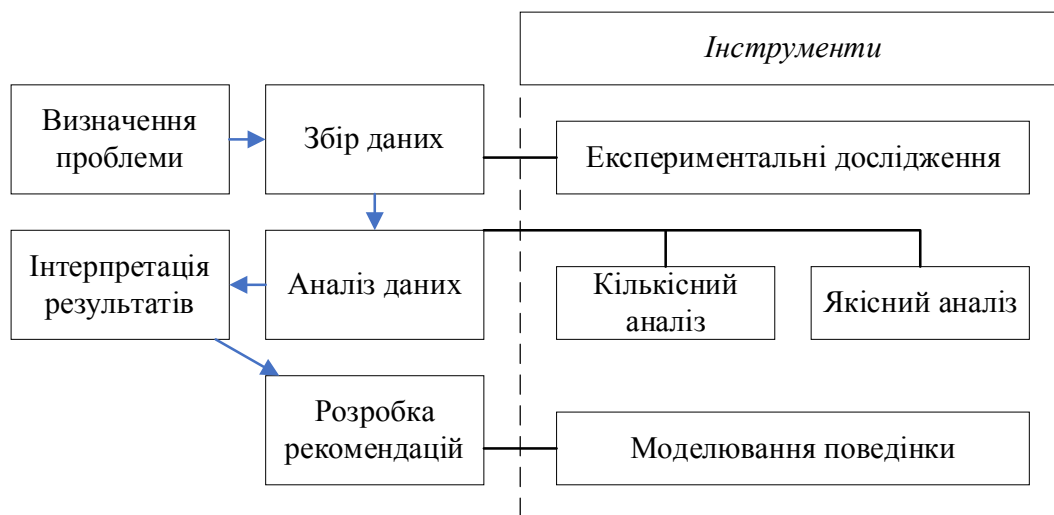


Рис. 1. Основні етапи методології дослідження фінансових інновацій у контексті поведінкових фінансів

Методологія аналізу фінансових інновацій у контексті поведінкових фінансів передбачає вивчення того, як психологічні фактори впливають на фінансові рішення та інновації.

Дослідження фінансових інновацій у контексті поведінкових фінансів потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує економічний, психологічний та технологічний аналіз. Методологія вивчення цього явища формується на основі кількох ключових етапів. На першому етапі дослідження відбувається ідентифікація конкретних фінансових інновацій, які потребують вивчення. Збір даних (другий етап) відбувається за допомогою експериментальних досліджень, які дозволяють вивчати поведінку індивідів у контрольованих умовах.

На третьому етапі, за допомогою, як кількісних, так і якісних методів здійснюється аналіз інформації про поведінку інвесторів, ринкові тренди та вплив нових фінансових продуктів. Зокрема, статистичні методи дослідження великих обсягів даних, таких як фінансові звіти, ринкові тренди або опитування учасників ринків, дозволяють виявити закономірності та кореляції між поведінкою учасників і фінансовими інноваціями. Якісний аналіз, що поєднує інтерв'ю, фокус-групи та аналіз випадків – дозволяє глибше зрозуміти мотивації та емоції, які впливають на фінансові рішення. На даному етапі вивчаються зв'язки між фінансовими інноваціями та поведінковими аспектами.

Четвертий етап передбачає оцінку отриманих даних, з точки зору поведінкових фінансів, щоб зрозуміти, як психологічні фактори впливають на прийняття рішень. На основі чого розробляються рекомендації щодо впровадження або адаптації фінансових інновацій. На даному етапі застосовуються математичне та комп'ютерне моделювання з метою симуляції поведінки учасників фінансового ринку. Це може включати моделі, які враховують психологічні упередження, такі як надмірна впевненість або страх втрат.

Особливої уваги, під час дослідження, заслуговують соціальні мережі, як найбільш розвинений канал просування інноваційних продуктів. На даному етапі визначається, як інформація про фінансові інновації поширюється через соціальні платформи і як це впливає на поведінку учасників фінансового ринку.

Разом з тим, методологія дослідження фінансових інновацій, крізь призму поведінкових фінансів, застосовує такі підходи, як:

- поведінковий підхід, який ґрунтується на аналізі психологічних і когнітивних факторів, що впливають на фінансові рішення, досліджує явища, як то: ефект стадної поведінки, когнітивні спотворення, ефект фреймінгу, емоційне реагування на інновації. Саме

за допомогою даного методу пояснюються ірраціональні реакції на нові фінансові продукти або сервіси;

- експериментально-емпірична методологія дозволяє вивчати поведінкові реакції на інновації у контрольованому середовищі. Разом з тим, даний підхід дозволяє аналізувати реальні дані про споживання фінансових послуг, використання цифрових платформ тощо;

- системний та інтегративний підходи досліджують фінансові інновації як елемент складної соціально-економічної системи, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між технологіями, регуляторною політикою, поведінкою користувачів та ризиками;

- інституціональний підхід – дослідження ролі інституційного середовища у формуванні довіри до інновацій та аналіз регуляторних бар'єрів, соціальних норм, культурних моделей сприйняття нових фінансових інструментів;

- когнітивно-моделюючі підходи імітують поведінку учасників фінансового ринку в умовах впровадження інновацій;

- фінансово-економічний аналіз дозволяє здійснити оцінку впливу фінансових інновацій на показники ефективності, ризику, доходності, а також поєднує класичні фінансові методи з поведінковими індикаторами.

Відтак, ефективність впровадження фінансових інновацій значною мірою залежить не лише від їхньої технологічної новизни чи функціональної ефективності, а й від поведінки економічних агентів, які з ними взаємодіють. Саме тому інтеграція поведінкових фінансів у дослідження фінансових інновацій відкриває нові аналітичні горизонти та методологічні підходи. Адже фінансові інновації, зокрема цифрові сервіси, штучний інтелект, криптовалюти та необанки, дедалі частіше розробляються з урахуванням поведінкових характеристик учасників ринку, що підвищує їхню ефективність та популярність.

Взаємодія між поведінковими фінансами та інноваціями реалізується в трьох напрямках: формування споживчого попиту на інновації; адаптація продуктів до ментальних моделей користувачів; використання поведінкових стратегій у просуванні фінансових інновацій, що забезпечує комплексне розуміння поведінки інвесторів у контексті інновацій.

Ірраціональна поведінка інвесторів, наявність когнітивних упереджень і неоднорідність очікувань створюють передумови, як для появи нових фінансових продуктів, так і для зміни підходів їхнього супроводу. Фінансові інновації, зокрема цифрові платформи, автоматизовані інвестиційні сервіси, криптовалюти, необанки, дедалі частіше враховують поведінкові характеристики цільової аудиторії, пропонуючи адаптивні рішення, засновані на аналізі даних про поведінку користувачів. Отже, поведінкові фінанси виступають не лише інструментом пояснення реакції споживачів на інновації, а й потужним чинником, який формує траєкторію розвитку фінансового сектору в умовах постійної трансформації.

Список літератури

1. Zhang, Ruifeng. (2025). The Impact of Fintech Innovation on Investor Behavior from the Perspective of Behavioral Finance. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 138. 47-53.
2. Jain, J., Walia, N., & Gupta, S. (2019). Evaluation of behavioral biases affecting investment decision making of individual equity investors by fuzzy analytic hierarchy process. *Review of Behavioral Finance*, 12(3), 297-314.
3. Сукач О. М., Сарана Л. А. Вплив фінансових інновацій на розвиток фінансового ринку: методологічний підхід. *Актуальні економічні, фінансові та правові питання в умовах Євроінтеграції та глобальної конкуренції* : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 27 березня 2025 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2025.

Щербакова Є.Ю.

*студентка факультету менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна*

Грінько І.М.

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ТРАДИЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Цифрова трансформація стала визначальним фактором сучасного розвитку глобальної економіки, суттєво змінюючи традиційні підходи до управління, бізнес-моделі та фінансові стратегії. У цих умовах транснаціональні корпорації (далі – ТНК), ключові гравці на світовому ринку, опинилися перед необхідністю адаптації до нових цифрових реалій. Поширення доступу до інтернету, розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних формують нове середовище для ведення бізнесу. Це середовище потребує переходу від централізованого управління до гнучких, децентралізованих моделей прийняття рішень.

ТНК, що контролюють значну частину світової торгівлі, виробництва та інвестицій, першими стикаються з викликами цифрової доби. Нові бізнес-моделі, зміни у регуляторному середовищі та необхідність інтеграції цифрових стратегій в усі рівні управління вимагають перегляду фінансових підходів. Успішна адаптація стає критичною умовою для збереження глобальної конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація не лише змінює підходи до управління та бізнес-моделі, але й безпосередньо впливає на щоденну операційну діяльність транснаціональних корпорацій. Застосування інноваційних технологій дозволяє підвищувати ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність у глобальному середовищі [1].

До ключових технологій, що формують серцевину цифрової трансформації, належать: штучний інтелект (AI), що активно використовується для аналізу даних, автоматизації обслуговування клієнтів та прогнозування попиту; технології Big Data – технології збору та обробки великих масивів інформації, що дозволяють ТНК отримувати цінні інсайти про поведінку клієнтів, ринкові тренди та ефективність операцій; технологія Blockchain, що оптимізує процеси транскордонних переказів, управління активами та аудиту у фінансовій сфері; IoT (Internet of Things), що представляє собою мережу фізичних об'єктів, оснащених сенсорами, програмним забезпеченням та іншими технологіями для обміну даними з інших пристроїв через інтернет.

Цифрова трансформація суттєво змінює фінансові стратегії ТНК, змушуючи їх відмовлятися від жорстко централізованих структур управління на користь гнучких моделей. Більшість великих корпорацій вже перейшли до адаптивного фінансового управління завдяки цифровим технологіям. Локальні підрозділи отримують більше автономії у прийнятті рішень, що підвищує оперативність у реагуванні на зміни ринку [2]. Також змінюється підхід до класифікації джерел фінансування. Серед нових критеріїв – поділ на статичні (незмінні щодо структури зобов'язань) та динамічні джерела, які можуть впливати на структуру корпоративного боргу. У глобальній мережі дочірніх підприємств важливу роль відіграють внутрішні джерела фінансування, здатні акумулювати й перерозподіляти ресурси у транснаціональному масштабі [2].

Одним із ключових викликів цифрової трансформації стало зростання кіберризиків, які, фінансові стратегії ТНК, вимушені враховувати.

Основні вектори кібератак, які впливають на фінансове планування ТНК, включають:

- фішинг та соціальна інженерія;
- DDoS-атаки, які паралізують фінансові системи;
- шкідливе програмне забезпечення;
- цілеспрямовані APT-атаки;
- інсайдерські загрози [3]

Водночас повномасштабне вторгнення росії посилює потребу в розвитку кібербезпеки в Україні, що, своєю чергою, повністю перетинає процеси забезпечення фінансової безпеки, які сьогодні базуються, зокрема, на впровадженні інформаційних технологій.

Цифровізація також змінює підходи до інвестування, оцінки ефективності та бюджетування. Зростає роль таких факторів, як інноваційність, адаптивність і цифрова стійкість. ТНК впроваджують адаптивне бюджетування, інвестують у кіберзахист і використовують ШІ для управління ризиками. Таким чином, фінансові стратегії корпорацій стають не лише економічними, а й технологічно-орієнтованими, орієнтованими на сталий розвиток у цифровому середовищі.

Водночас, ТНК демонструють досить різні підходи до цифрової трансформації. Один із найяскравіших прикладів – Samsung Electronics, яка інвестує 230 млрд доларів у створення найбільшої у світі бази з виробництва мікросхем. Такі довгострокові інвестиції свідчать про переорієнтацію фінансової політики компанії на розвиток стратегічної цифрової інфраструктури.

У свою чергу, нові цифрові гіганти, такі як Uber, Facebook, Alibaba та Airbnb, впровадили бізнес-модель, засновану на платформеній взаємодії без необхідності володіння класичними активами. Це зумовило трансформацію капітальних стратегій – зменшення витрат на фізичні активи та переорієнтацію інвестицій на розробку програмного забезпечення й аналітику даних [4].

Пандемія COVID-19 також стала каталізатором змін: ТНК були змушені оперативно адаптувати фінансові рішення під нові цифрові формати торгівлі й обслуговування. Значна частина фінансових потоків перенаправлена на підтримку електронної комерції, цифрових платформ та інфраструктури обробки даних. Зросла роль фінансово-технологічних інструментів: вартість окремих стартапів перевищує капіталізацію традиційних банківських структур, що змушує ТНК переглядати підходи до оцінки вартості активів. Концепція ланцюжка вартості даних стає ключовою у формуванні нової фінансової логіки. У сучасних умовах корпорації, які не змінюють фінансові стратегії відповідно до цифрової реальності, ризикують втратити свої позиції на ринку.

Отже, насамперед фінансовим підрозділам ТНК слід звернути увагу на нові фінансові інструменти, розроблені спеціально для цифрових проєктів. Згідно з дослідженнями Європейського інвестиційного банку, багато середніх та малих підприємств стикаються з труднощами при отриманні доступу до фінансування, оскільки у банків часто бракує досвіду для оцінки цифрових проєктів [5]. Така ситуація аналогічна й для фінансових підрозділів ТНК, які потребують нових підходів до оцінки інноваційних проєктів. Крім того, фінансовим департаментам доцільно сформувати збалансовану архітектуру для впровадження цифрових інструментів. Дослідження показують, що добре організована мережа підрозділів для керівництва і сприяння цифровій трансформації повинна мати центральний орган з розробки політики [5]. У контексті ТНК це означає створення спеціалізованого центру компетенцій з цифрової трансформації фінансів.

Основні аспекти, які необхідно враховувати фінансовим підрозділам ТНК:

1) перехід від централізованого до адаптивного бюджетування, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни;

- 2) впровадження інтегрованих фінансових систем з підвищеним захистом від кіберзагроз;
- 3) перегляд процесів оцінки ефективності цифрових проєктів з урахуванням їхньої специфіки;
- 4) створення спеціалізованих фінансових механізмів для підтримки інноваційної діяльності.

Досвід європейських країн демонструє ефективність різноманітних інструментів підтримки цифрової трансформації. Наприклад, в Іспанії цифрова трансформація підприємств підтримується за допомогою трьох ключових інструментів: ліній фінансування посередництва, ризикового капіталу та прямого фінансування на основі кредитів для великих інвестиційних проєктів [5].

Окрім цього, важливим є розвиток цифрових компетенцій серед фінансових менеджерів. Для ефективної трансформації фінансових стратегій ТНК необхідно впроваджувати аналітичні інструменти для роботи з великими даними, що допоможе покращити якість прийняття рішень та підвищить ефективність фінансового аналізу. Водночас фінансовий директор має стати не лише радником, але й ініціатором цифрових змін, спільно з IT-відділом визначаючи пріоритети для трансформації. Важливими є й знання в сфері автоматизації фінансових процесів, кібербезпеки та використання новітніх технологій, таких як блокчейн і інші.

Враховуючи досвід передових країн, таких як США та Австралія, доцільно створювати програми навчання для фінансових команд ТНК, що сприятиме швидкому впровадженню інновацій у фінансове управління.

Список літератури

1. Кравченко О. О., Лещенко М. М., Пасенко В. М. Зміни управлінських структур ТНК під впливом цифрових технологій. *Development of modern economic science in the context of digitalization*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-159-6-39> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Заліско О. І. Теоретичні підходи до ідентифікації структури капіталу тнк. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. Вип. 121 (ч. II). URL: <http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/download/2416/2149> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Приходько Б. Кіберризика фінансового сектору в умовах цифрової трансформації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 125-139. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-20> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Рибалко Ю. С. Трансформація фінансових стратегій ТНК в контексті четвертої промислової революції. *Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи*. URL: https://kneu.edu.ua/get_file/6856/Трансформація%20фінансових%20стратегій%20ТНК%20в%20контексті%20IV%20промислової%20революції.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
5. Цифровізація промисловості: кращі практики для просування цифрової трансформації МСП в традиційних секторах економіки. *EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/uk/digitising-industry-best-practices-to-promote-the-digital-transformation-of-smes-in-traditional-sectors-of-the-economy> (дата звернення: 16.04.2025).

Ярмоленко Ю.Ю.

*к. е. н., співробітник ГУ ДПС у Хмельницькій області,
м. Хмельницький, Україна*

СУЧАСНИЙ СТАН ПОВЕРНЕННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Загальновідомо, що господарюючі суб'єкти - платники податку на додану вартість - мають право (за певних законодавчих умов) на бюджетне відшкодування податку, отримавши бюджетні кошти як компенсація із державного бюджету. Одночасно останні повинні сплачувати інші платежі до бюджету, насамперед податки зі своїх доходів. Проте, йдеться про непоодинокі випадки, коли залучивши кошти з повернення ПДВ у значних розмірах з Державного бюджету платники продовжують звітувати про низьку податкову ефективність або декларують збитки, в т.ч. використовуючи різні схеми ухилення від оподаткування в умовах війни [1].

З метою для уникнення проблемних аспектів відшкодування ПДВ на сучасному етапі деякі автори пропонують «розробити більш дієвий механізм бюджетного відшкодування ПДВ, зокрема, через посилення контролю за правомірністю поданих заяв на відшкодування ПДВ, проведення заходів щодо достовірного та своєчасного документального підтвердження сум ПДВ тощо» [2, с.158]. Підтримуючи слушні пропозиції науковців з Одеси залишатиметься лише сподіватися, що автори, нарешті, оприлюднять прикладні розробки по «посиленню контролю за правомірністю поданих заяв» та «заходи по більш дієвому механізму бюджетного відшкодування».

Таблиця 1. Інформація з бюджетного відшкодування ПДВ за 2020-2024 роки, млрд грн *
[6]

Період	Залишок невідшкодованих сум на початок періоду (року)	Заявлені до відшкодування на поточний рахунок платника	Повернуті кошти з ПДВ із Державного бюджету	Відмовлено заявникам суми податку до повернення	Залишок невідшкодованих сум на кінець періоду (року)
2020	27,39	136,32	143,1	2,34	18,28
2021	18,28	165,52	159,7	2,75	23,19
2022	23,19	-*	-*	-*	40,08
2023	40,08	117,55	132,38	7,08	18,79
2024	18,79	165,11	157,19	3,10	23,04
2025 (за перший квартал)	23,04	46,41	42,44	1,18	26,45

**Примітка. Дані не оприлюднювалися контролюючим органом*

В умовах гармонізації законодавства із стандартами ЄС та з метою боротьби з податковим шахрайством, зменшення бюджетних втрат ПДВ, які необхідні для фінансування видатків воєнного часу, деякі відомі економісти пропонують використовувати досвід країн Європейської спільноти, шляхом запровадження ефективного адміністрування ПДВ в залежності від суми повернутих коштів, зокрема використання бухгалтерської звітності у режимі реального часу (протягом чотирьох днів з виставлення або отримання рахунків) для суб'єктів господарювання із річним оборотом понад 6 млн. євро, яким відшкодовуються кошти щомісячно (Іспанія) та платників ПДВ в Угорщині для продажів, що перевищують 100 тис. форинтів [3, с. 33].

**Таблиця 2. Розподіл регіонів за наслідками бюджетного відшкодування ПДВ,
млрд грн ***

№ п/п	Регіон	Періоди				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	м. Київ	114,8	44,0	21,31	31,35	47,98
2	Дніпропетровська	1,6	45,6	28,59	36,87	34,38
3	Одеська	2,0	22,3	11,49	15,76	21,04
4	Львівська	3,8	10,4	6,99	12,01	12,06
5	Харківська	1,9	11,3	4,53	7,56	8,28
6	Закарпатська	-*	1,7	1,36	2,89	5,59
7	Київська	1,8	2,9	0,96	2,70	2,94
8	Вінницька	-*	-*	-*	2,05	2,56
9	Сумська	-*	-*	-*	2,11	2,43
10	Тернопільська	-*	-*	-*	2,21	-*
11	Запорізька	2,6	3,0	0,85	-*	-*
12	Рівненська	-*	2,3	1,13	-*	-*
13	Кіровоградська	-*	1,8	-*	-*	-*
14	Інші	14,6	14,4	7,39	16,89	19,94
15	Усього	143,1	159,7	84,6	132,4	157,2

**Примітка. У Публічному звітах Голови Казначейства за 2020-2024 роки наведено лише дані по окремих областях, що унеможливило проведення повної оцінки розподілу бюджетного відшкодування по всіх регіонах України. Згруповано та узагальнено за джерелом:[5]*

На відповідній пропозиції щодо адміністрування відшкодування ПДВ за досвідом Іспанії та Угорщини слід зупинитися окремо. Річ у тім, що діюче українське законодавство забороняє контролюючим органам витребувати додатково (наприклад, Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 23.11.2023 р. у справі № 640/7643/21) під час камеральних перевірок дані бухгалтерської звітності з метою підтвердження достовірності заявленого бюджетного відшкодування, оскільки *невійзних документальних перевірок* для перевірок бюджетного відшкодування у Податковому кодексі України не передбачено (лише камеральні та виїзні документальні). А це означає, що податківці під час перевірок за місцем свого знаходження (тобто, без дослідження бухгалтерських звітів платників) переважно «всліпу» підтверджують заявлені суми в частині дотримання основної вимоги щодо достовірності заявленої суми, а саме: заявлений податковий кредит повинен *бути оплачений постачальникам товарів* заявником, тобто за даними бухгалтерського обліку платника не повинно існувати кредиторської заборгованості (борг) перед контрагентами. Зазначену вимогу контролери можуть дослідити лише під час документальних *виїзних* перевірок на підприємствах за умов, якщо заявник знов задекларує від'ємне ПДВ за періодами, які заявлялись під час камеральних перевірок. Якщо цього він не зробить, то питання доцільності підтвердження достовірності заявлених та вже відшкодованих з бюджету сум камерально залишається відкритим.

Однак діюче законодавство не ставить залежність від стану перевірок по всьому ланцюгу постачання товарів та продукції наявність у господарюючих суб'єктів різних ступенів ризикованих господарських операцій. За таких обставин фіскальну консолідацію в механізмі адміністрування ПДВ доцільно розглядати *«з точки зору взаємопов'язаних заходів із оптимізації бюджетного відшкодування та збільшення податкових надходжень від ПДВ до державного бюджету за рахунок стимулювання учасників логістичного ланцюга до*

*правомірного визначення від'ємного значення податку» [4]. Для стабілізації такого рівня нами запропоновано проводити перевірки у платників ПДВ по всьому логістичному ланцюгу постачання товарів (послуг) з **високим ступенем ризику**, що «технічно забезпечується сучасною системою електронного адміністрування ПДВ з використанням штучного інтелекту у перспективі» [4, с. 65].*

Розглянемо як змінився борг держави перед платниками (табл. 1) та регіональна структура відшкодованих сум по областях після повномасштабного вторгнення. З цією метою скористаємося також даними таблиці (табл.2). Насторожує той факт, що заборгованість досягнувши свого максимуму станом на 1 січня 2023 року в сумі 40,08 млрд грн, мала тенденцію на зростання упродовж 2024 року та першого кварталу поточного. Заслужують на увагу також те, що тенденція монополізації бюджетних коштів через нерівномірність регіонального розподілу бюджетного ПДВ продовжує відбуватися й після повномасштабного вторгнення. Розрахунки показують залежність господарюючих суб'єктів у 6 найпотужніших регіонах (м. Київ, Дніпропетровська, Одеська, Львівська, Київська та Харківська області) від суми бюджетних коштів з ПДВ, отриманих з бюджету. Саме в ці області у 2024 році було спрямовано 123,7 млрд грн всіх бюджетних коштів, або майже 80 % від всієї суми повернутого ПДВ в Україні. Тому з позиції соціально-економічного розвитку регіонів в умовах війни можна припустити те, що більшість суб'єктів господарювання областей, які не входять до групи лідерів, вимушені здійснювати пошук інших джерел фінансового забезпечення для підтримки платоспроможності та подальшого післявоєнного відновлення своєї діяльності.

Список літератури

1. Володимир ТУНІК-ФРИЗ. Податкова викрила "Ябло" та Yabluka у несплаті податків на 286 мільйонів. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/dvi-vidomi-merezhi-z-prodazhu-iphone-vikrili-u-nesplati-podatkov-804750/> (дата звернення 13.04.2025)
2. Пономарьова В., Артюх О. Проблемні аспекти відшкодування ПДВ на сучасному етапі. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С.153-160. DOI: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40064/5/22pvsnse.pdf>
3. Луніна І. О. Удосконалення адміністрування податку на додану вартість на засадах цифрової трансформації. Фінансове регулювання зрушень у економіці України: збірник тез доповідей учасників VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, Мукачево, 22 березня 2024 р. Мукачево: Вид-во МДУ, 2024. 224 с. URL: https://msu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/збірник-тез-2024_фінанси.pdf (дата звернення 13.04.2025)
4. Віктор Синчак, Юрій Ярмоленко. Бюджетне відшкодування ПДВ як податково-бюджетний інструмент фіскальної консолідації в публічних фінансах. Облік і фінанси. 2024. № 4 (106). С. 57–68. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-4\(106\)-57-68](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-4(106)-57-68)
5. Публічні звіти. URL: <https://www.treasury.gov.ua/dlya-gromadskosti/publicna-informatsiya/publicni-zviti> (дата звернення 13.04.2025)
6. Інформація про обсяги відшкодування податку на додану вартість з державного бюджету. URL: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/vidshkoduvannya-pdchv/informatsiya-pro-obsyagi-vidshkoduvannya/> (дата звернення: 13.04.2025).

Ярошук В.О.

*здобувачка вищої освіти на першому бакалаврському рівні
факультету управління та економіки,*

Хмельницький університет управління та права

імені Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

Науковий керівник: Ткачук Н.М.

к. е. н., доцентка,

доцентка кафедри фінансів, банківської справи,

страхування та фондового ринку,

Хмельницький університет управління та права

імені Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Банківська система, як складова кредитної системи, відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічного зростання, стабільності та інвестиційної привабливості держави. Адже саме банки акумулюють тимчасово-вільні кошти й кредитують розвиток економіки, обслуговуючи фінансові потоки суб'єктів ринку. В умовах глобалізації все більшого значення набуває участь іноземного капіталу в банківській системі України, який здатен стимулювати розвиток банків, посилювати конкуренцію та впроваджувати передові банківські інновації та практики управління. Україна, як держава з перехідною економікою, активно залучає зовнішні інвестиції, зокрема й у банківську сферу. Разом з тим, на сьогодні постає потреба в зваженій оцінці як переваг, так і ризиків присутності іноземного капіталу в банківській системі України. Тому вважаємо за необхідне дослідити роль іноземного капіталу у функціонуванні банківської системи України.

У Законі України «Про банки та банківську діяльність» вводиться поняття «банк з іноземним капіталом», під яким розуміють банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10% [1]. Чітке розуміння того, що таке банк з іноземним капіталом, дозволяє не лише забезпечити прозорість власності, а й ефективніше контролювати діяльність таких установ з боку регулятора. У сучасних умовах, коли іноземні інвестиції відіграють значну роль у розвитку фінансового сектору, важливо мати законодавчі механізми, які дозволяють своєчасно реагувати на потенційні виклики або ризики.

Хома І. Б. та Папірник С. Є. зазначають, що основними причинами привабливості вітчизняного ринку банківських послуг для іноземного інвестора є перспектива отримання надприбутків за рахунок високого рівня відсоткових ставок за кредитами та неспроможність іноземних банків розширювати свою діяльність на національних ринках у зв'язку з обмеженнями, встановленими антимонопольним законодавством [2, с. 2]. Справді, високий рівень відсоткових ставок за кредитами створює сприятливі умови для отримання надприбутків, що особливо важливо для іноземного капіталу, який орієнтований на швидке повернення інвестицій. Саме тому країни з перехідною економікою стають ціллю для активного просування іноземного капіталу в банківську систему. Захоплюючи нові території, зокрема фінансові сектори країн, що розвиваються, такі банки мають змогу ефективно розміщувати надлишковий капітал, отримуючи більший прибуток, ніж у стабільних і насичених економіках. Водночас, активізація таких процесів має подвійний ефект: з одного боку, іноземні інвестиції стимулюють розвиток банківської інфраструктури за рахунок впровадження новітніх технологій та підвищення якості банківських послуг, а з іншого боку

-зростає залежність вітчизняної банківської системи від зовнішніх чинників, що створює ризики для її стабільності, зокрема у випадку глобальних криз або зміни інтересів самих інвесторів.

Для аналізу ролі іноземного капіталу у розвитку банківського сектору України важливо розглянути динаміку кількості банків з іноземною участю за останні роки. Це дозволяє оцінити рівень зацікавленості іноземних інвесторів у фінансовому ринку України, а також виявити тенденції у структурі банківської системи (рис. 1).

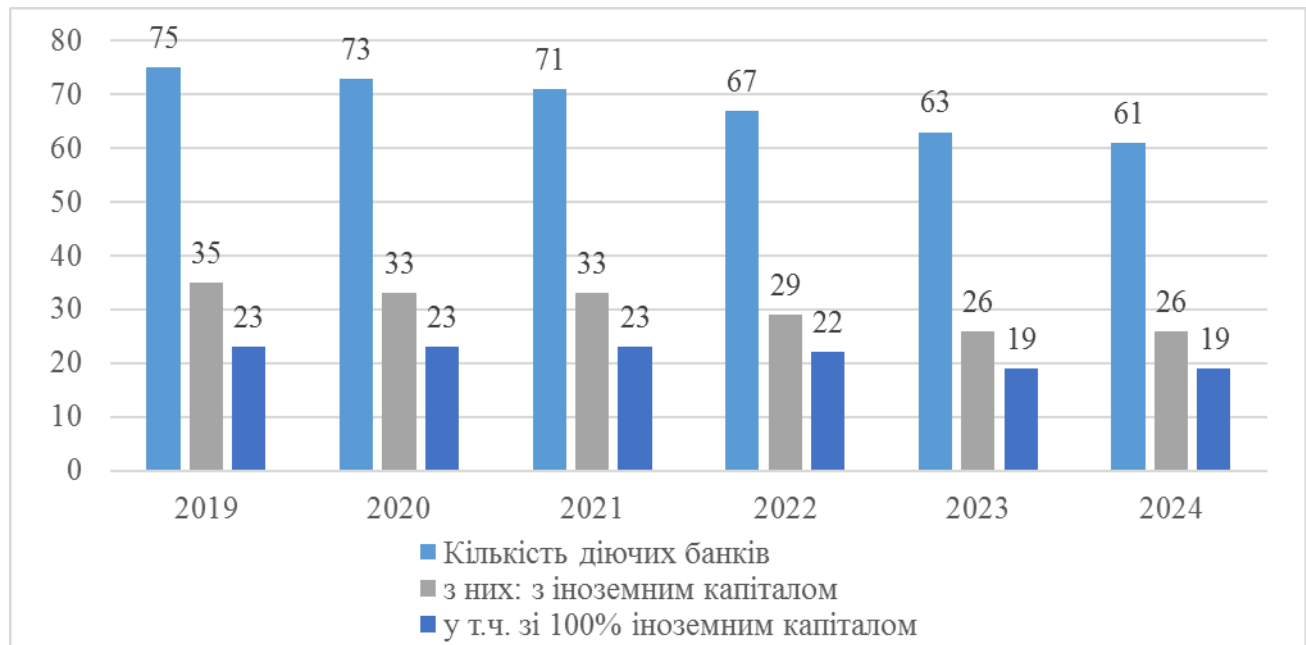


Рис.1. Динаміка кількості банків з іноземним капіталом у банківській системі України у 2019-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [3]

Як видно з наведених на рис. 1 даних, за досліджуваний період простежується поступове скорочення як загальної кількості діючих банків з 75 у 2019 р. до 61 у 2024 р., так і кількості банків з іноземним капіталом: з 35 до 26 банків, зокрема, зі 100% іноземною участю - з 23 до 19 банків. Така динаміка свідчить про зниження інтересу з боку іноземних інвесторів до української банківської системи, що може бути наслідком глобальних економічних ризиків, геополітичної нестабільності та посилення конкуренції з боку внутрішніх гравців, а також військових дій російського агресора.

Слід зазначити, що частка банків з іноземним капіталом в Україні зазнавала коливань упродовж останніх років. У 2019 році вона становила 48,05%. У 2020 році спостерігалось незначне зниження до 46,7%, а в 2021 році цей показник зменшився до 45,2%. У 2022 році відбулося невелике зростання до 46,5%, однак вже на початок 2024 року частка банків з іноземним капіталом знову знизилася – до рівня 44,8%. Частка банків з іноземною участю залишається переважно стабільною, що свідчить про збереження їхньої важливої ролі в підтримці фінансової стійкості та розвитку ринку.

Така динаміка участі іноземного капіталу в банківській системі України підтверджує необхідність зваженого підходу НБУ до необхідності залучення іноземних інвестицій. З одного боку, банки з іноземним капіталом сприяють впровадженню міжнародних стандартів, технологічному оновленню та загальному прогресу банківської інфраструктури. З іншого боку, скорочення кількості іноземних банківських установ вказує на необхідність покращення інвестиційного клімату, підвищення рівня довіри, правової стабільності та прозорості. Подальший розвиток банківської системи України залежить від здатності

держави утримати стратегічний баланс між відкритістю для іноземного капіталу й захистом національних економічних інтересів.

Таким чином, роль іноземного капіталу залишається вагомою, хоча й вимагає нових підходів до стимулювання його залучення. Щоб оцінити повну картину цього впливу, важливо розглянути переваги та виклики, які супроводжують участь іноземних інвесторів у банківській системі України. Адже присутність таких банків на вітчизняному банківському ринку не лише сприяє модернізації банківської системи та покращенню банківських сервісів, а й породжує ризики, що пов'язані із зовнішньоекономічними факторами та загрозами для економічної незалежності.

Так, до позитивних наслідків присутності іноземного капіталу в банківській системі України можна віднести наступні:

- доступ до великих грошових резервів, що дозволяє їм зміцнити свою платоспроможність, розширити кредитування й функціонувати на вищому рівні ефективності;
- підвищення якості продуктів і сервісів вітчизняних банків, щоб не втратити клієнтів у конкурентній боротьбі;
- покращення доступу до банківських позик для бізнесу та населення, адже іноземні банки приносять більше ресурсів, завдяки чому з'являються додаткові кредитні продукти, а самі кредити стають доступнішими за ставками та умовами надання;
- західний досвід впровадження нових банківських сервісів, як от: онлайн-банкінг, інвестування, лізинг, страхування тощо, що підвищує загальну фінансову грамотність населення;
- вищий рівень банківського сервісу, що формує стандарти для всього ринку банківських послуг: швидше обслуговування клієнтів банку, персоналізовані пропозиції, цифрові послуги та ін.;
- використання сучасних технологій: CRM-системи, кібербезпека, мобільні застосунки, аналітика, які робить банки сучасними та зручними для клієнтів;
- прискорення структурних змін у банківській системі, що передбачає зміни банківського законодавства, покращення регуляції та посилення боротьби з «токсичними» банками відповідно до міжнародних вимог і стандартів;
- дотримання міжнародних стандартів прозорості, звітності та комплаєнсу, що ускладнює можливості для відмивання грошей і корупційних схем у банківській системі.

Попри наявність незаперечних численних позитивних аспектів, пов'язаних із залученням іноземного капіталу до банківської системи України, не можна ігнорувати й потенційні загрози, які супроводжують цей процес. Відтак, негативними наслідками таких процесів можуть бути:

- посилення нестабільності банківської системи та економіки держави внаслідок збільшення обсягів кредитування в іноземній валюті та нездатності позичальників погашати борги внаслідок важко передбачуваних коливань курсу;
- ускладнення регуляторного контролю за діяльністю банків через складні транснаціональні структури, особливо у випадках, коли частина банківських операцій відбувається за межами країни;
- відтік капіталу за кордон у вигляді дивідендів або фінансових потоків через офшори, що зменшує обсяг ресурсів, які могли б бути використані для розвитку української економіки;
- ігнорування національних економічних інтересів з боку іноземних банківських груп, які діють відповідно до стратегій материнських компаній, що може суперечити локальним фінансовим пріоритетам;
- обмеження можливостей держави у проведенні незалежної грошово-кредитної політики через високу частку іноземного впливу на банківський сектор;

– втрата позицій вітчизняними банками у разі посилення конкуренції, що призводить до відтоку клієнтів, скорочення діяльності або навіть припинення існування окремих установ;

– зростання кіберризиків та загроз фінансовій безпеці держави через потенційну вразливість цифрових систем іноземних банків до шпигунства або кібератак.

Отже, роль іноземного капіталу у розвитку банківської системи України є багатогранною та стратегічно важливою, оскільки присутність іноземних інвестицій впливає як на темпи модернізації банківської системи, так і на рівень фінансової стабільності країни загалом. Безперечно, що залучення іноземного капіталу сприяє швидкому впровадженню фінансових інновацій, підвищенню конкуренції на ринку та якості банківських послуг. Присутність банків з іноземним капіталом на вітчизняному ринку банківських послуг стимулює комерційні банки до ефективного розвитку, впровадження нових підходів до обслуговування клієнтів, цифровізації банківських процесів та оптимізації управлінських рішень.

Разом з тим, надмірна присутність іноземного капіталу в банківській системі України може створювати ризики втрати економічної самостійності, посилення залежності від зовнішніх ринків і появи нових загроз у сфері безпеки, зокрема в умовах політичної нестабільності або геоекономічного тиску. Вплив глобальних криз на країни-інвестори часто автоматично передається і на український фінансовий ринок, що посилює його вразливість. Таким чином, для ефективного використання потенціалу іноземного капіталу необхідно забезпечити баланс між відкритістю української банківської системи та рівнем захисту національних економічних інтересів через грамотне регулювання, прозорість нагляду та чіткі правила контролю на основі довгострокового стратегічного планування.

Список літератури

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. №2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Хома І. Б., Папірник С. Є. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. №3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1694/1629> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Основні показники діяльності банків України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2025).

Наукове електронне видання

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ:
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції

17-18 квітня 2025 року

Scientific publication

**MODERNIZATION OF ECONOMY:
CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

Proceedings of the VII International scientific-practical conference

17-18th of April 2025

ISBN 978-617-8187-58-3 (електронне видання)



Підписано до видання 24.09.2024. Формат 60х 84/8.

Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 63,24. Обл.-вид. арк. 68.

Замовлення № 3244.

Видано з готового оригінал-макету

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:

серія ХС № 48 від 14.04.2005

видано Управлінням у справах преси та інформації

73000, Україна, м. Херсон, вул. Соборна, 2.

Тел. +38(050) 133-10-13

e-mail: printvvs@gmail.com