



КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА  
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЦІ (ПОЛЬЩА)

КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ (ПОЛЬЩА)

ЕКОНОМІЧНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВАРШАВІ (ПОЛЬЩА)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

**«СУЧАСНИЙ СТАН  
ТА ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ:  
ТЕОРІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**

*12-13 травня 2023 року*



Львів-Горунь  
Liha-Pres  
2023

УДК [330.342:336]-048.35"313"(062.552)

С 91

**Голова організаційного комітету:**

**Гальцова О.Л.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету.

**Члени організаційного комітету:**

**Мащенко О.В.** – доктор економічних наук, професор, перший проректор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Класичного приватного університету.

**Салига К.С.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Класичного приватного університету.

**Пужай-Черета А.М.** – кандидат економічних наук, заступник начальника Головного управління ДФС у Запорізькій області.

**Миронова Л.Г.** – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Класичного приватного університету.

**Метеленко Н.Г.** – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету.

**Трохимець О.І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету.

**Шапошиков К.С.** – доктор економічних наук, професор, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України.

**Семенов А.Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Класичного приватного університету.

**Рита Бендаравичине** – доктор економіки, професор, Університет ім. Вітаутаса Великого, Литва.

**Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції:** матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 12-13 травня 2023 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. – 76 с.

ISBN 978-966-397-307-4

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції» 12-13 травня 2023 року, м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми світового господарства і міжнародних економічних відносин, економіки та управління національним господарством, економіки та управління підприємством та інші питання.

УДК [330.342:336]-048.35"313"(062.552)

# ЗМІСТ

## **НАПРЯМ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Волченко Н. В., Волченко Є. О.**

ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ-ПІДПРИЄМЦЯМ  
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 5

**Кушнарєнко Н. П.**

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ  
ТА ЙОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ  
ЗА УЧАСТЮ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ..... 10

**Сотченко Є. В.**

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ РОЗПОДІЛЕНОГО РЕЄСТРУ..... 17

## **НАПРЯМ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Присвітла О. В.**

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 20

## **НАПРЯМ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Боднарюк В. А.**

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ  
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ..... 25

**Жук О. І.**

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ  
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 30

**Кінас І. О.**

ТЕХНОЛОГІЇ PR В СФЕРІ БІЗНЕСУ ..... 35

**Поповиченко І. В., Видай Д. В.**

ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ,  
ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЇХ ФОРМУВАННЯ..... 41

<b>Пурас Т. В., Джусов О. А.</b> ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ДОСВІД КОМПАНІЇ «AMAZON» .....	45
<b>Шапуров О. О.</b> ЦИФРОВІЙ ДВІЙНИК У ОПЕРАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	50
<b>НАПРЯМ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
<b>Кишакевич Б. Ю., Настьошин С. Є.</b> ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇН ЄВРОПИ .....	55
<b>Шпик Н. Р., Ковалишин О. Ф., Смолярчук М. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	58
<b>НАПРЯМ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Сорока О. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РЕСУРСУ ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖЕРІВ .....	64
<b>НАПРЯМ 6. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ</b>	
<b>Коцюба О. С.</b> ВИМІРЮВАННЯ РИЗИКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕЖАХ НЕЧІТКО-МНОЖИННОЇ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ.....	70

# **НАПРЯМ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Волченко Наталія Василівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародних відносин*

*Сумського національного аграрного університету;*

**Волченко Євген Олександрович**

*фізична особа-підприємець*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-1>*

## **ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ-ПІДПРИЄМЦЯМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Останні дві декади вектор зовнішньоекономічних інтересів чітко змістився у сторону євроінтеграції. Кульмінація активності за даним напрямом відбулася вже з початком повномасштабного вторгнення росії, коли Україною було подано заявку на вступ до Європейського Союзу. Вже 23 червня 2022 р. ЄС було ухвалено рішення щодо надання Україні статусу країни-кандидата на членство у даному інтеграційному угрупованні. Зміни, які невідворотно прослідують за таким кроком, впливатимуть на всі сфери діяльності, зокрема і підприємницьку діяльність.

Сьогодні в Україні за даними Державної служби статистики зареєстровано 1 422 526 фізичних осіб-підприємців (ФОП) [1]. Кожен з таких підприємців стикатиметься зі змінами у правовому, економічному, організаційному, управлінському та інших аспектах функціонування. Норми функціонування будуть змінені

у відповідності до правил та стандартів ЄС. Спираючись на досвід країн, що приєдналися до ЄС в останніх хвилях розширення, можна прогнозувати зростання обсягів інвестицій та споживчій бум, які, наприклад, у Польщі сприяли збільшенню у ВВП частки послуг та зниження частки сільського господарства, підвищення продуктивності за рахунок технічного прогресу та посилення конкуренції на внутрішньому ринку, збільшення виробництва продукції з середнім та високим ступенем переробки, збільшення частки країни у світовій торгівлі [2].

Для ФОП сьогодні діє спрощена система оподаткування, яка потребуватиме змін при набутті членства. Аналіз Комітету Верховної Ради з фінансів, податкової та митної політики визначає необхідність блокування використання системи спрощеного оподаткування задля ухилення від офіційного працевлаштування та, таким чином, ухилення від сплати певної частини податків. Ними відповідно буде або розроблено специфічні критерії, які допоможуть визначити чи не є відносини між ФОП та компанією трудовими, або ФОП третьої групи буде заборонено працювати з юридичними особами [3].

Акценти на підтримці мікро-, малого та середнього бізнесу у ЄС завжди зводилися до підтримки та всілякого стимулювання розвитку. Побоювання, що часто озвучуються вітчизняними товаровиробниками, стосуються переходу до певних стандартів, яких потрібно дотримуватися як щодо якості кінцевого продукту, так і щодо самих виробничих процесів.

Проте, не слід забувати, що дотримання стандартів ЄС автоматично призведе до підвищення показників конкурентоспроможності продукції. Можна очікувати, що основні характеристики малого бізнесу, який розвивається у країнах ЄС, стануть притаманні і вітчизняним суб'єктам. Звертаючись до існуючих прогнозів науковців у цій сфері, можемо передбачити, наприклад, очікуваний високий темп “перетворення ідей в ринкову продукцію” [4, с. 998]. Більш прогнозована ринкова

ситуація (як така, що сформувалася на усталеному ринку країн-членів ЄС) полегшує розуміння можливих векторів розвитку попиту на продукцію, що виробляє конкретний підприємець. Більш прогнозованими виявляються і цільова аудиторія, конкуренти, тренди та потреби споживачів, що допомагає швидко зайняти вільну нішу на ринку.

Фінансування реалізації бізнес-ідеї звісно відрізнятиметься у залежності від конкретної країни, проте і в рамках самого ЄС існують різноманітні фінансові інструменти та програми, в тому числі і ті, що допомагають мікропідприємствам отримати кошти на реалізацію певного бізнес-плану. Гарантування кредитів, яке надається державними та приватними фінансовими установами, дуже популярні серед мікропідприємств у країнах ЄС. Ці гарантії певною мірою покривають ризики неповернення кредиту. Як наслідок, кредитори можуть бути більш вільними, що відкриває шлях для мікропідприємств до отримання легшого доступу до кредиту. Слід також зазначити і можливості, які надає Європейський інвестиційний фонд, який є частиною групи Європейського інвестиційного Банку та спеціалізується на підтримці малих і середніх підприємств, фінансуванні підприємницької діяльності, розвитку, інновацій, досліджень і розробок, зайнятості й регіональному розвитку [5].

Орієнтація одразу на міжнародний ринок як самого продукту, так і його просування за умови членства у ЄС країни, у якій провадиться підприємницька діяльність, може забезпечити додаткову стійкість до змін. Весь спектр маркетингової діяльності, починаючи від визначення цільової групи клієнтів, розробки стратегії маркетингу та завершуючи реалізацією продукту або послуги буде орієнтований на широкий ринок, як мінімум регіональний. Такий ринок є однозначно більшим, що диверсифікує та збільшує клієнтську базу, а отже, і можливості для продажу та отримання прибутку. Окрім диверсифікації споживацького сегменту відбувається ще і розподіл можливих

ризиків між різними країнами. Навіть попри глобалізацію та взаємозалежність економік, якщо бізнес працює тільки на внутрішньому ринку, то він значно залежить від кон'юнктури в одній країні або регіоні. Не слід забувати про доступу до нових технологій та знань, можливості знаходити нові ринки збуту, зниження вартості виробництва завдяки економії на масштабі при виході на зовнішній ринок.

У підсумку, можна констатувати факт інтенсифікації розвитку мікробізнесу у довгостроковій перспективі завдяки набуттю членства у ЄС. Не дивлячись на фінансові, адміністративні, регулятивні бар'єри, підприємництво отримує додаткову підтримку, адже розвиток саме цієї сфери допоможе збільшити надходження до бюджету та покращити ситуацію щодо зайнятості населення. Навіть за умови наявності негативних наслідків та проблем, з якими стикатимуться фізичні особи-підприємці у короткостроковому періоді (висока конкуренція, необхідність адаптації до нових правил та норм ринку тощо) в цілому практика східноєвропейських країн свідчить про додаткову підтримку та стимули до розвитку.

### **Література:**

1. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за регіонами України з розподілом за ознакою статі керівника. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/ED-RPU\\_2023/kfor\\_reg/arh\\_kfor\\_reg\\_23\\_e.html](https://ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/ED-RPU_2023/kfor_reg/arh_kfor_reg_23_e.html) (дата звернення: 01.05.2023).

2. Терещук А. Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу. Лігазакон/Аналітика. 4 травня 2022. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211004\\_vstup-ukrani-do-s-perevagi-dlya-gromadyan-ta-bznesu](https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211004_vstup-ukrani-do-s-perevagi-dlya-gromadyan-ta-bznesu) (дата звернення: 01.05.2023).

3. Пшеничний П. “Знижувати зарплатні податки доцільно за умови одночасної детінізації зарплат”, – голова податкового комітету Ради Данило Гетманцев. Портал Delo.ua. URL: <https://delo.ua/economy/zнизувати-zarplatni-podatki-potribno-lise-za-umovi-odnocasnoyi-detinizaciyi->



zarplat-golova-podatkovogo-komitetu-radi-danilo-getmancev-409318/ (дата звернення: 01.05.2023).

4. Стояненко І., Біленко Я. Розвиток малого та середнього бізнесу в країнах ЄС. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 997–1001.

5. Коротко про Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Європейський інвестиційний банк. Люксембург, 2022. 28 с. URL: [https://www.eib.org/attachments/publications/eib\\_at\\_a\\_glance\\_uk.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/eib_at_a_glance_uk.pdf) (дата звернення: 01.05.2023).

**Кушнарєнко Наталія Петрівна**  
*старший викладач кафедри світової економіки*  
*Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-2>

## **ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ЗА УЧАСТЮ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ**

Повномасштабна війна, розв'язана росією в Україні 24 лютого 2022 року, стала важким випробуванням для України в усіх сферах – військовій, громадській, політичній, економічній. Через руйнівний вплив війни на економіку, пов'язаний з окупацією окремих територій, пошкодженням і знищенням інфраструктури та виробничих потужностей, блокаду чорноморських портів і розрив логістичних зв'язків, масштабну міграцію, річне падіння економіки у 2022 році стало найглибшим за всю історію України – реальний ВВП скоротився на 29,1%. Найбільших втрат економіка зазнала в перші місяці повномасштабної війни. Вже в I кварталі 2022 року падіння економіки сягнуло 14,9%, у II кварталі 2022 року реальний ВВП скоротився на 36,9% у річному вимірі. У III кварталі падіння ВВП сповільнилося до 30,6% в тому числі завдяки адаптації економіки до умов воєнного стану. В IV кварталі знов відбулося поглиблення падіння ВВП – до 31,4% у річному вимірі через наслідки масштабних атак росії на енергетичну інфраструктуру, які призвели до суттєвого дефіциту електроенергії в Україні. У грудні 2022 року споживча інфляція в річному вимірі становила 26,6% [1].

Завдяки військовим успіхам ЗСУ, а також вжитим на державному рівні антикризовим заходам і міжнародній підтримці, стало можливим певною мірою стабілізувати макроекономічну

ситуацію. НБУ прогнозує, що у 2023 році інфляція сповільниться до 14,8%, а реальний ВВП зросте на 2% [1].

В складних умовах падіння економіки і руйнівного впливу війни на всі бізнес-процеси в країні питання наповнення бюджету для забезпечення потреб країни неможливо вирішити без допомоги міжнародних партнерів України.

Суми доходів і видатків державного бюджету України визначаються Законом України «Про Державний бюджет України» [2–3]. Відповідно до Закону структура бюджету України на 2022 р. представлена в таблиці 1, на 2023 р. – в таблиці 2.

Таблиця 1

**Структура бюджету України на 2022 р.**

За доходами			За видатками		
Виконано 101,5% – 1 787 395 624 668.23 грн.			Виконано 82,9% – 2 705 423 311 855.97 грн.		
Уточнений річний план – 1 761 019 560 670.92 грн.			Уточнений річний план – 3 264 977 022 644.92 грн.		
1	2	3	4	5	6
53,14%	949 764 393 232,79 грн.	Податкові надходження	42,24%	1 142 872 375 839,75 грн.	Оборона
26,92%	481 090 721 441,60 грн.	Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	16,39%	443 323 207 528,41 грн.	Громадський порядок, безпека та судова влада
19,38%	346 327 738 384,09 грн.	Неподаткові надходження	15,75%	425 987 024 713,80 грн.	Соціальний захист та соціальне забезпечення
0,53%	9 465 619 401,60 грн.	Від органів державного управління	7,47%	201 990 050 207,71 грн.	Загальнодержавні функції

## Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6
0,03%	610 983 116,32 грн.	Доходи від операцій з капіталом	6,81%	184 267 839 745,45 грн.	Охорона здоров'я
0,01%	136 169 091,83 грн.	Цільові фонди	5,06%	136 803 312 394,41 грн.	Міжбюджетні трансферти
			3,53%	95 368 405 286,50 грн.	Економічна діяльність
			2,16%	58 508 068 341,58 грн.	Освіта
			0,41%	11 051 260 497,18 грн.	Духовний та фізичний розвиток
			0,17%	4 714 120 529,92 грн.	Охорона навколишнього середовища
			0,0 %	528 646 771,26 грн.	ЖКХ
Кредитування -3 325,9 млн. грн.					
Дефіцит -914 701,7 млн. грн.					

Джерело: складено автором на основі [4]

## Таблиця 2

## Структура бюджету України на 2023 р. (лютий 2023 р.)

За доходами			За видатками		
Виконано 20.88% – 284 178 907 260.65 грн. Уточнений річний план – 1 360 576 263 123.25 грн.			Виконано 17.11% – 447 476 555 649.82 грн. Уточнений річний план – 2 615 258 636 170.25 грн.		
1	2	3	4	5	6
51,91%	147 509 348 923,76 грн.	Податкові надходження	53,47%	239 245 356 927,15 грн.	Оборона
30,96%	87 982 497 123,54 грн.	Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ	11,70%	52 346 615 694,60 грн.	Громадський порядок, безпека та судова влада

## Продовження Таблиці 2

1	2	3	4	5	6
15,56%	44 221 224 574,16 грн.	Неподаткові надходження	17,14%	76 698 438 899,01 грн.	Соціальний захист та соціальне забезпечення
1,57%	4 447 558 638,90 грн.	Від органів державного управління	3,96%	17 699 803 178,43 грн.	Загальнодержавні функції
0,00%	13 828 078,46 грн.	Доходи від операцій з капіталом	5,46%	24 447 577 356,58 грн.	Охорона здоров'я
0,00%	4 449 921,83 грн.	Цільові фонди	4,80%	21 456 618 700,00 грн.	Міжбюджетні трансферти
			1,42%	6 371 599 120,14 грн.	Економічна діяльність
			1,71%	7 632 487 940,78 грн.	Освіта
			0,24%	1 083 303 857,07 грн.	Духовний та фізичний розвиток
			0,11%	494 257 004,98 грн.	Охорона навколишнього середовища
			0,00%	496 971,08 грн.	ЖКХ
Кредитування -1 039,6 млн. грн.					
Дефіцит -162 258,0 млн. грн.					

*Джерело: складено автором на основі [4]*

Близько третини доходів бюджету формується за рахунок статті «Від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ».

Джерелами фінансування державного бюджету в період війни протягом 2022–2023 рр. є військові облігації, кредити від Міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти [4]. Джерела і обсяги фінансування державного бюджету України за 2022 рік представлені в таблиці 3, за 2023 рік – в таблиці 4.

Таблиця 3

**Джерела фінансування державного бюджету  
за період з 24 лютого 2022 р. по 30 грудня 2022 р.  
(станом на 30 грудня 2022 р.)**

	Млн. дол. США	Млн. грн.		Млн. дол. США	Млн. грн.
НБУ	12 477	400 000	Італія	330	11 199
США	11 990	409 147	Нідерланди	318	11 003
ЄС	7 961	280 806	Данія	53	1 780
ОВДП (вкл. військові облігації)	7 692	250 771	Швеція	49	1 438
МВФ	2 693	88 181	Литва	22	761
Канада	1 889	60 503	Норвегія	22	629
Німеччина	1 584	47 855	Латвія	16	530
Світовий банк	1 385	33 635	Австрія	11	307
Великобританія	1 076	35 109	Бельгія	5	182
ЄІБ	720	21 062	Албанія	1	37
Японія	581	17 006	Ісландія	0,5	14
Франція	437	13 558	<b>Усього</b>	<b>51 312</b>	<b>1 696 395</b>

*Джерело: [4]*

Таблиця 4

**Джерела фінансування державного бюджету у 2023 році  
(станом на 3 травня 2023 р.)**

	Млн. дол. США	Млн. грн.		Млн. дол. США	Млн. грн.
1	2	3	4	5	6
ЄС	6 501	237 741	Іспанія	50	1 832
ОВДП (вкл. військові облігації)	5 168	188 977	Фінляндія	21	779
США	4 750	173 701	Ірландія	21	772

## Продовження Таблиці 4

1	2	3	4	5	6
МВФ	2 706	98 972	Швейцарія	10	377
Канада	1 757	64 235	Бельгія	3	113
Великобританія	498	18 211	Ісландія	2	59
Світовий банк	163	5 968	Естонія	0,1	2
Німеччина	52	1 883	<b>Усього</b>	<b>21,7</b> млрд дол. <b>США</b>	<b>793,6</b> млрд грн.

Джерело: [4]

Фінансування від міжнародних партнерів за воєнний період 2022–2023 рр. склало 48 680 млн. дол. США (таблиця 5).

Таблиця 5

**Фінансування державного бюджету від міжнародних партнерів з 24 лютого 2022 року, млн дол США**

	2022 рік	2023 рік		2022 рік	2023 рік
США	11 990	4 750	Іспанія		50
ЄС	7 961	6 501	Швеція	49	
МВФ	2 693	2 706	Литва	22	
Канада	1 889	1 757	Норвегія	22	
ЄІБ	1 720		Фінляндія		21
Німеччина	1584	52	Ірландія		21
Велика Британія	1 076	498	Латвія	16	
Світовий банк	1 385	163	Австрія	11	
Японія	581		Швейцарія		10
Франція	437		Бельгія	5	3
Італія	330		Ісландія	0,5	2
Нідерланди	318		Албанія	1	
Данія	53		Естонія		0,1
			<b>Усього</b>	<b>32 144</b>	<b>16 535</b>

Джерело [4]

Важко переоцінити значення міжнародної допомоги, але не варто недооцінювати важливість внутрішніх ресурсів. За умови існуючого обмеження використання зовнішнього фінансування – неможливості фінансувати військові видатки за рахунок коштів, залучених від міжнародних партнерів, та приймаючи до уваги питання боргової безпеки, саме внутрішні ресурси є головним і визначальним джерелом поповнення доходної частини бюджету України, в тому числі за наявності 48,68 млрд дол США зовнішньої допомоги.

### **Література:**

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Закон України Закон України «Про Державний бюджет України на 2022 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>
3. Закон України Закон України «Про Державний бюджет України на 2022 рік». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text>
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua>
5. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua>



**Сотченко Євген Валерійович**  
*аспірант кафедри світового господарства*  
*і міжнародних економічних відносин*  
*Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-3>

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗПОДІЛЕНОГО РЕЄСТРУ**

Сучасні традиційні фінанси багато століть будувалися на певній моделі. Основними учасниками традиційної фінансової системи були фінансові посередники-банки. Вони залучали грошові кошти вкладників, надаючи послуги для безпечного зберігання грошових коштів та отримували комісії, невеликий відсоток за свої послуги. Залучені кошти банки видавали у вигляді кредитів особам, які потребували додаткового фінансування під вищий відсоток. І за рахунок цієї різниці між відсотком за вкладом та відсотком за кредитом банки фінансували свої поточні витрати та отримували прибуток. Так працювали класично традиційні фінансові інститути багато століть. Класичні фінансові інститути отримали також назву «фінансові посередники» за виконання функції акумулювання тимчасово вільних коштів від тих, у кого вони на даний час тимчасово не задіяні, та видаючи їх у вигляді кредитів на користь тих, хто потребує сьогоднішнього часу у додатковому фінансуванні. Традиційні фінансові інститути у сучасному світі представляють великі фінансові організації, які централізованим чином акумулюють кошти та перерозподіляють їх на користь осіб, потребують додаткового фінансування.

В даний час нові технології у сфері фінансів значною мірою трансформують індустрію фінансових послуг і витісняють традиційні моделі фінансування. Деякі експерти стверджують, що трансформація світової фінансової системи призводить до того,

що класичні фінансові інститути вже не зможуть конкурувати з новими компаніями зі сфери фінтеху, що може привести їх до руйнування та припинення бізнесу. Висловлюється точки зору, що платіжні системи Visa та Mastercard програють у сфері платежів новим платіжним фінтехкомпаніям, і можуть у найближчий час припинити свою діяльність з застосуванням традиційних технологій платежу.

В даний час можливо констатувати факт появи нової парадигми розвитку фінансової сфери, зумовили появу нових фінансових інститутів та революційних фінансових технологій, які змінюють інфраструктуру фінансових ринків, що існують на сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин. Однією з таких фінансових технологій є децентралізовані фінанси (Decentralized Finance – DeFi), далі за текстом Давайте дамо визначення, що таке децентралізовані фінанси (DeFi). На даний час на жаль не існує чіткого юридичного визначення децентралізованих фінансів у нормативних актах багатьох країн, тому автор спробує надати своє трактування цього поняття. DeFi визначаються як область економічних знань, що розвивається на стику блокчейна, діджиталізованих активів та фінансових сервісів, які за допомогою алгоритма блокчейну, усувають фінансових посередників, скорочуючи час перебігу фінансових операцій за допомогою спеціальних програмних фінансових сервісів (децентралізованих додатків (decentralized applications (dapps)), що працюють без застосування єдиного централізованого механізму, та виконують ролі як клієнта так і сервера.

Особливе місце при проведенні фінансових операцій займають однорангові (P2P) фінансові транзакції, що виступають однією з основних передумов функціонування DeFi. Однорангові платежі (P2P) – це особливий механізм розрахунків, за допомогою якого користувач може переказувати кошти зі свого банківського рахунку на рахунок іншої особи через цифрове середовище, тобто Інтернет або мобільний пристрій. Багато банків і кредитних спілок підтримують систему P2P у своїх власних програмах, наприклад,

пропонуючи доступ до Zelle. Транзакція P2P DeFi застосовуються при ситуації, коли дві сторони погоджуються обміняти криптовалюту на товари чи послуги без участі третьої сторони. У DeFi P2P може задовольнити потреби фізичної особи в кредиті, а алгоритм робить верифікацію партнерів, які погоджуються за умовами кредитора, в результаті чого видається позика. Платежі через P2P здійснюються через децентралізовану програму, або dApp, і дотримуються того самого процесу, який є у блокчейні. Низькі комісії та високі процентні ставки: DeFi дозволяє будь-яким двом сторонам за угодою домовлятися про процентні ставки та позичати гроші через мережі DeFi. Безпека та прозорість зовнішньоторговельних операцій забезпечують смарт-контракти, опубліковані у середовищі блокчейн, а записи про завершені транзакції доступні для перегляду будь-кому, але є конфіденційними, тобто не розкривають особу, яка проводить операції за експортно-імпортними угодами. Інформація у блокчейні є незмінними, їх неможливо підмінити. Автономність: платформи DeFi не залежать від жодних централізованих фінансових установ і не зазнають негараздів чи банкрутства. Децентралізований характер протоколів DeFi значною мірою зменшує цей ризик. Однорангове кредитування у рамках DeFi не означає, що не буде жодних відсотків і комісій. Однак це означає, що у сторін експортно-імпортної угоди буде набагато більше варіантів отримати позику, оскільки позикодавець може бути у будь якій точці світу.

Децентралізоване фінансування, як було зазначено вище усуває потребу у централізованій фінансовій моделі, дозволяючи будь-кому користуватися фінансовими послугами будь-де, незалежно від географічного містознаходження. Програмні засоби DeFi дають кінцевим користувачам фінансових продуктів більше контролю над своїми грошима через особисті гаманці та торгові сервіси, які обслуговують окремих осіб. Децентралізовані фінанси не забезпечують повної анонімності. Транзакції не включають імена фізичних осіб, але їх можна відстежити суб'єктами, які мають доступ, включаючи уряди.

## **НАПРЯМ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

**Присвітла Оксана Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування*

*Дніпровського державного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-4>

### **СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сучасні бізнес – моделі мають суттєву різницю з колишніми, в яких маркетинг був лише однією з функцій. У нових моделях, маркетинг повинен впливати на всі управлінські рішення. Поступово відбулася інтеграція маркетингу і менеджменту. Очевидно, що «маркетинговий менеджмент» варто розглядати, як комплекс, що містить стратегічні та тактичні заходи, які спрямовані на забезпечення стійкого успіху серед споживачів продукції торгового підприємства, а також, як сфера управління маркетингом з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на виробничо-фінансову діяльність підприємств торгівлі [1].

На думку, Н. Калмикова маркетинговий менеджмент в широкому розумінні – це комплекс заходів, який спрямований на результативне здійснення конкурентної поведінки суб'єктів господарювання на ринку і досягнення їх цілей. У вузькому сенсі маркетинговий менеджмент базується на управлінні службою маркетингу з урахуванням чинника загального керівництва [2].

З точки зору О. Ткача, маркетинговий менеджмент включає побудову організаційної структури, побудову маркетингової інформаційної системи, відбір цільових сегментів конкурентного середовища, забезпечення товарами споживачів та їх збут, за оптимальними цінами, проведення комунікаційних заходів, підготовку маркетингових програм, здійснення контролю тощо [3].

Для отримання кращої картини бізнес середовища та застосування маркетингових досліджень, які зосереджені головним чином на характеристиці середовища конкуренції та визнання потреб і очікувань покупців, менеджери виокремлюють ряд проблем (табл. 1).

Як зазначено у Бабаченко Л. В., маркетинговий менеджмент – це система управління підприємством, що ґрунтується на принципах маркетингу, тобто передбачає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, що особливо актуально для сфери торгівлі через жорстку конкуренцію за потенційних споживачів. Таким чином, це передбачає управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на основі маркетингу з метою досягнення стабільних позицій на ринку шляхом планування, контролю, обліку виконання поточних планів з урахуванням перманентних змін на ринку та умов конкурентоспроможності [4]. Планування є визначальною функцією менеджменту. Включення планування до складу стандартних маркетингових заходів дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, розширити власні можливості в динамічному оточенні підприємництва, забезпечити і підтримувати конкурентні переваги на своїх ринках (табл. 2).

**Приклади маркетингових проблем,  
представлені менеджерами**

Категорії проблем	Приклади проблем з точки зору менеджерів
Прийняття тактичних та оперативних рішень	Введення нового продукту на ринок Розширення асортименту компанії Адаптація товарної пропозиції до очікувань покупців Визначення ціни продукції/коригування рівня цін відносно ціни конкурентів Оптимізація цінової стратегії Адаптація діяльності у сфері маркетингової комунікації Визначення причин стагнації продажів Визначення причин падіння продажів
Контроль наслідків дій	Визначення задоволеності/незадоволеності клієнтів Оцінка задоволеності/незадоволеності співробітників Оцінка іміджу бренду Визначення впізнаваності бренду
Планування стратегічного управління	Визначення ринкової ніші Вихід на новий ринок – визначення реальних ринкових можливостей Визначення тенденцій розвитку ринку
Збагачення знань	Визначення конкурентної позиції Визначення потреб і переваг клієнтів Розробка демографічного, соціально-економічного профілю клієнта та характеристика його очікувань

**Етапи процесу маркетингового планування**

<b>Фаза 1</b>	<b>Фаза 2</b>	<b>Фаза 3</b>	<b>Фаза 4</b>
<i>Ціле- покладання</i>	<i>Ситуаційна</i>	<i>Формулювання стратегії</i>	<i>Розподіл ресурсів і моніторинг</i>
1.1 Місія	2.1 Маркетин- говий аудит	3.1 Припущення	4.1 Бюджет
1.2 Цілі	2.2 Огляд ринку	3.2 Маркетингові цілі та стратегії	4.2 Детальна програма впровадження за перший рік
	2.3 SWOT- аналіз	3.3 Оцінка очікуваних результатів і зазначення альтернативних маркетингових планів	

Окрім того, постійні інновації в системі маркетингового менеджменту виступають основою конкурентоспроможності. Головними течіями виступають впровадження технологій цифрового маркетингу та електронної комерції. Потенційно, впровадження цифрового маркетингу дозволить управлінцям знижувати маркетингові та виробничі ресурси, здійснювати маркетингові дослідження, автоматично інформувати покупців про зміни тощо. Отже, ефективною бізнес – моделлю буде використання принципів та методів маркетингового менеджменту, який не є сталим і консервативним, а повинен постійно вдосконалюватися.

## Література:

1. Захарова О.В., Проданова Л.В., Кливак Е.О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITECH. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 21–29.
2. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/nobel/906>
3. Ткач О.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.
4. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. С. 11–15.



## **НАПРЯМ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Боднарюк Володимир Анатолійович**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки*

*Львівського торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-5>

### **ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

У сучасних умовах значна частина торговельних операцій на міжнародному рівні проводиться між підрозділами транснаціональних корпорацій. У своїй підприємницькій діяльності ці корпорації постійно шукають законні способи зниження податкового навантаження. Як один із способів оптимізації оподаткування, багато компаній використовують трансфертне ціноутворення (ТЦУ). Першою країною, у середині 1960-х, що прийняла спеціальне законодавство, що детально регулює питання трансфертного ціноутворення, були США.

Основним міжнародним документом в галузі податкового регулювання трансфертного ціноутворення є керівництво Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) 1995 року «Про трансфертне ціноутворення для транснаціональних корпорацій і податкових органів» (англ. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations) [3]. В січні 2022 вийшло оновлене видання цього керівництва.

Сьогодні, у зв'язку з великими глобалізаційними процесами та зростанням кількості міжнародних корпорацій, інтерес до цього питання став досить відчутним, зокрема, й в Україні, де ТЦУ стало особливо актуальним останніми роками. Вплинули на це й відповідні зміни, внесені до Податкового кодексу України (ПКУ).

На сьогодні трансфертне ціноутворення в Україні регулюється положеннями статті 39 ПКУ й визначається, як система, у межах якої визначається «справедлива» ціна товарів та послуг, вартість інших об'єктів договірних відносин в контрольованих операціях, що визнаються таким податковим законодавством [1]. Часто це можуть бути ціни, за якими юридичні особи однієї міжнародної корпорації укладають між собою договори.

Аби дати повне та чітке визначення поняття «трансфертне ціноутворення», необхідно спочатку встановити, що таке «трансфертна ціна».

Отже, трансфертна ціна – це ціна товару, що визначається при здійсненні господарських операцій між пов'язаними особами (компаніями, членами однієї групи), а також при операціях з суб'єктами низькоподаткових юрисдикцій й компаніями неплатниками податку на прибуток (корпоративного податку) у країні їх реєстрації (підприємства організаційно-правової форми з «особливим» податковим статусом). Відповідно, *трансфертне ціноутворення* (ТЦУ) – це діяльність, спрямована на встановлення відповідності такої ціни ринковим умовам. Таким чином, згідно із законодавством трансфертне ціноутворення – це певна система, за допомогою якої можливо встановити справедливу вартість товарів та послуг або ж вартість інших об'єктів, що визначаються ПКУ як об'єкти контрольованих операцій.

ПКУ встановлює критерії, за якими можна визначити, чи є операція контрольованою з метою ТЦУ чи ні. Усі ці критерії можна згрупувати за окремими ознаками та виділити 4 основні групи, а саме:

1. Суб'єктний склад.
2. Вид господарської операції.
3. Обсяг операції (вартісні ознаки з окремим контрагентом).
4. Обсяг доходу від діяльності компанії, який вказується в бухгалтерському обліку.

Трансфертні ціни встановлюються на товари або послуги, вироблені всередині транснаціональних корпорацій, або між залежними компаніями, або між підрозділами одного підприємства. Для перевірки відповідності операцій між вищеназваними структурами ринковим умовам уповноважені органи використовують у своїй роботі наступні методи:

1) *Метод порівняльних ринкових цін.* Він має на меті встановлення відповідності цін, що застосовуються в угодах – особливо для т.зв. «сировинних» товарів;

2) *Метод ціни перепродажу.* В такому разі мова йде про умови угод, що встановлюються при імпорті товару та щодо цін його майбутнього перепродажу без будь якої переробки такого товару.

3) *Метод «витрати плюс».* Однією з головних умов є зіставлення рентабельності витрат однієї зі сторін угоди експорту товару.

4) *Метод чистого прибутку.* Полягає в тому, що до уваги береться рентабельність в умовах контрольованих операцій, що зіставляється з рентабельністю діяльності компаній (конкурентів), що порівнюються, які функціонують в ідентичному/суміжному ринковому сегменті.

5) *Метод поділу прибутку.* В цьому разі проводиться аналіз розподілу вигоди за результатами контрольованої операції між її сторонами. Спосіб використовують в угодах з давальницької переробки сировини.

Важливим моментом у ТЦУ є принцип «витягнутої руки» – правило, що передбачає, що вартість угоди між пов'язаними

сторонами повинна відображати умови, наявні в операціях між незалежними компаніями.

Окремі операції між суб'єктами господарювання контролюються органами Державної податкової служби. Такі операції називають «**контрольовані**», до них належать операції, за підсумками яких може відбуватися або завищення витрат, або заниження доходів, а це так само призводить до заниження прибутку та, відповідно, податку на прибуток. Згідно підпункту 39.2.1.7. ПКУ операція вважається контрольованою, якщо відповідає наступним критеріям:

- 1) Загальний дохід платника податку на прибуток за річний звітний період більше, ніж 150 млн грн;
- 2) Сума операції платника податку на прибуток з кожним окремим контрагентом за річний звітний період більше, ніж 10 млн грн [1].

Світовий досвід державного регулювання процесів трансфертного ціноутворення показує, що створення ефективної системи протидії відтоку прихованого капіталу з національних економік за допомогою внутрішньокорпоративних каналів ТНК вимагає додаткових витрат як для компаній, так і для податкових органів. Однак, більшість країн вважають ці дії виправданими. Контроль за центрами збуту став одним із нових механізмів поповнення бюджету країни, оскільки цей механізм вплинув на експортерів. Торговельні компанії великих українських груп, якщо вони розташовані в країнах (територіях) із низьким рівнем оподаткування, зазвичай купують продукцію українського виробництва майже за собівартістю, а потім продають її покупцям за ринковими цінами, відтак більша частина прибутку від продажу залишається в іноземній компанії. Податок з такого прибутку не сплачуються до бюджету України, а виручка в іноземній валюті не надходить до української економіки. Операції на внутрішньому ринку України також підлягають податковому контролю, попри те що обидві сторони розрахунків платять податки до одного

державного бюджету. Значна кількість підприємств в Україні користуються пільговими податковими режимами, що дозволяє їм значно знизити податкове навантаження. Крім того, в останні роки під час кризи багато компаній накопичили податкові збитки, а це значить, що вони не платять податок на прибуток. Таким чином, через систему трансфертного ціноутворення держава захищає свої надходження в бюджет і стимулює надходження іноземних інвестицій. Однак, завдяки пільговим режимам оподаткування міжнародні корпорації мають можливість законно знижувати свої податки. Але слід зазначити, що хибним є однозначне сприйняття трансфертних цін як інструмента спотворення ними ціни угоди з метою мінімізації податків.

### **Література:**

1. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
2. Король С.Я., Уманців Г.В., Шушакова І.К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/87-100.pdf>
3. Сухолит І. Трансфертне ціноутворення в Україні. URL: <https://tco-audit.com.ua/ua/chto-takoe-transfertnoe-cenoobrazovanie/>

**Жук Оксана Іванівна**  
*старший викладач кафедри маркетингу*  
*Академії праці, соціальних відносин і туризму*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-6>*

## **ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Перехід до ринкової економіки та становлення сучасної моделі управління вимагають підвищення активності у всіх видах діяльності, зокрема й у маркетинговій діяльності для підприємства. Маркетингова діяльність реалізується системою маркетингу. Система маркетингу одна із найважливіших підсистем системи управління підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і успішність поведінки на ринку. Як стверджує, відомий економіст, професор міжнародного маркетингу Ф. Котлер, маркетинг – це соціальний та управлінський процес, який спрямований на задоволення потреб та існуючих потреб споживачів у вигляді створення, пропозиції, обміну товарів [1]. Без проведення модернізацій неможливе тривале функціонування жодного підприємства.

Засобом адаптації підприємства до нестабільних умов є побудова такої системи управління, яка своїми діями та підходами до управління здатна попереджати та усувати загрози, що виникають. Одним із таких інструментів є впровадження проєктного підходу в маркетингову діяльність підприємства, що передбачає реалізацію проєктів, спрямованих на отримання як економічного, так і неекономічного ефектів (соціального, формування іміджу, бренду та ін.). Застосування проєктного підходу у вирішенні проблем маркетингової діяльності підприємства є однією з основних умов сталого розвитку

підприємства. Саме цим пояснюється вибір тематики дослідження та її актуальність.

Ступінь наукової розробленості теми дослідження. Аналіз наукової літератури на тему дослідження показав, що управління маркетинговою діяльністю є складною проблемою для підприємств. Теоретичні та методичні засади підприємства управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств знайшли своє відображення у роботах наступних учених: Ф. Котлер, Т. Левітт, В.В. Бурматова, А.М. Сніговській, С.І. Трубачова, Ю.Ю. Лісіна, В.А. Василенка та інші. У розробку основ проєктного управління маркетинговою діяльністю підприємства значний внесок зробили Т.Н. Жукова, В.В. Аронова, М.Г. Фомін, Л.М. Божко, А.Ю. Коньшунова, Т.В. Герасимова, С.І. Портна, І.Б. Калінін, Х.Д. Літке та інші.

У сучасних умовах зросла актуальність застосування діяльності підприємства, яке ґрунтується на принципах маркетингового підходу, і як наслідок, в організаційних структурах були створені відділи служб маркетингу. Усі підприємства хочуть досягти бажаних результатів при найменших витратах. Для стабілізації діяльності підприємств мають значення такі чинники: правильне планування організаційної структури; чітко прогнозована стратегія на ринку; інтенсифікація інформаційних потоків; лояльність споживачів; єдність співробітників у досягненні мети підприємства.

Аналіз науково-дослідних публікацій показав, що в даний час питання використання проєктного підходу стосовно різних областей менеджменту та сфер діяльності підприємства знаходяться в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Проєктний підхід – це підхід до управління, що передбачає розробку проєктів як спосіб вирішення найбільш значимих для підприємств завдань [2]. Методологія та засоби управління проєктним підходом використовується у всіх сферах цілеспрямованої та проєктоорієнтованої діяльності. Процеси його

використання та впровадження у практику суб'єктів господарювання за останні роки помітно посилилися.

Інтенсивні темпи розвитку служб маркетингу на підприємствах призводять до пошуку нових систем та підходів в управлінні змінами маркетингової діяльності для ефективного функціонування на ринку в умовах посилення конкурентної боротьби.

Концепція проектного підходу в своїй основі характеризує все те, що приносить зміни і нововведення в соціум. Принцип проектного управління в маркетинговій діяльності дозволяє створити умови для прийняття рішень щодо різних видів змін у маркетинговій діяльності з урахуванням критерію рентабельності, стратегічних пріоритетів підприємства та загалом зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Впровадження проектного підходу дозволить зробити маркетингову діяльність більш ефективною та розширить сфери бізнесу. Маркетингові проекти при цьому реалізовуватимуться вчасно, не виходячи за межі бюджету. При реалізації проектного підходу інтенсифікуються зусилля, завдяки яким виникають нові або модернізуються існуючі товари та послуги, нові технологічні процеси, нові організаційні структури, збільшується обсяг продажів.

На сучасних підприємствах підвищенню ефективності управлінської діяльності сприяють застосування процесного і проектного підходів до управління, які засновані на поняттях бізнес-процесу та проекту. Насправді обидва підходи часто використовуються спільно. Процесний підхід орієнтований на повторюваність процесів, що характерно для операційної діяльності. Проектний підхід використовує процесний підхід, але передбачає унікальну діяльність і вважається, що він найбільше підходить для активностей, які відбуваються вперше. Цілями ж, як проектного менеджменту, і управління бізнес-процесами є покращення діяльності підприємства шляхом переходу з реального стану в бажаний [3].



Проектний підхід дозволить тримати усі процеси на підприємстві під суворим контролем, своєчасно реагувати на проблеми, що виникли, і негайно усувати їх при правильно спланованому трудовому процесі.

Вітчизняний за зарубіжний досвід показує, що проектний підхід є ефективним інструментом, який дозволяє вирішити стратегічні проблеми в умовах змін, що постійно відбуваються, а також усунути деякі недосконалості, які властиві ринковій економіці.

Виділимо основні переваги проектного підходу у маркетинговій діяльності на підприємстві:

- 1) дозволяє виконати великий обсяг роботи у коротко-строковий період;
- 2) підвищує рентабельність;
- 3) посилює контроль за змінами у внутрішньому середовищі підприємства;
- 4) мотивує організацію для досягнення поставленої мети;
- 5) дозволяє тісно контактувати зі споживачами;
- 6) дозволяє вирішувати основні проблеми підприємства;
- 7) покращує якість товарів та послуг;
- 8) знижує можливість загрози виникнення боротьби за владу;
- 9) дозволяє приймати правильні рішення щодо діяльності господарюючого суб'єкта;
- 10) пропонує способи вирішення проблем, що виникли на підприємстві;
- 11) збільшує капіталізацію бізнесу;
- 12) сприяє успішній діяльності у конкурентній боротьбі на ринку.

Менеджери промислових підприємств зосереджують увагу на перевагах проектного підходу при плануванні маркетингової діяльності підприємства на перспективу.

## Література:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу: навч. посібник, перекл. з англ. - Москва: Видавничий дім «Вільямс», 2007. 656 с.
2. Тумбінська Н.Ю. Проектний підхід до бізнес-розвитку підприємства. *Управління економічними системами*. 2019. № 4 (40). С. 87–92.
3. Зачко О.Б., Зачко І.Г. Моделі та методи безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем: методологічний підхід. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Збірник наукових праць. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків : НТУ «ХПІ». 2016. № 2 (1174). 134 с.

**Кінас Ірина Олександрівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-7>

## **ТЕХНОЛОГІЇ PR В СФЕРІ БІЗНЕСУ**

В умовах сучасності зв'язки з громадськістю (PR) стали невід'ємною складовою системи менеджменту на підприємствах та одним з ключових завдань щодо вибудовування відповідних відносин та створення атмосфери довіри і взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Система публік релейшнз (PR) забезпечує вирішення основних господарських проблем, а роль зв'язків з громадськістю полягає в зміцненні взаєморозуміння, у виробленні згоди і в досягненні взаємної вигоди.

Сьогодні PR стає чітко спланованою і науково обґрунтованою активністю організацій та підприємств і перестає бути лише реакцією на раптові потрясіння і шоки. Також варто наголосити, що в сучасних умовах важко уявити бренд без піар-відділу. Побудова іміджу, захист репутації, комунікації з громадськістю – одні з головних завдань PR.

Американському суспільству зі зв'язків з громадськістю (PRSA) довелося розглянути кілька тисяч визначень слова «піар», перш ніж в 2012 році прийняти нарешті окончательное рішення: «Зв'язки з громадськістю – це стратегічний комунікаційний процес, який дозволяє будувати взаємовигідні відносини між організаціями і громадськістю».

Існує понад 500 визначень поняття «публік релейшнз». Кожне з них акцентує на різних характеристиках, але їх об'єднує найсуттєвіше положення про те, що публік релейшнз –

це відносини між певною організацією (державною, громадською, приватною) та громадськістю. Отже, PR – це формування певного іміджу компанії або особистого бренду і комунікація з аудиторією. Для цієї мети можуть використовувати комерційні і некомерційні канали комунікації: ЗМІ, соцмережі, заходи та інші форми спілкування.

Варто розуміти, чи є різниця між публік рилейшнз і рекламою. І PR, і реклама намагаються показати бренд з кращого боку. Ці два напрямки досить тісно взаємодіють один з одним, тому на перший погляд важко визначити, де закінчується одне і починається інше. Існує твердження: «реклама – це за гроші, а PR – це по любові». Це не означає, що в PR все безкорисливо і «заради мистецтва». Це означає, що реклама – це пряме послання аудиторії з метою продати продукт або послугу як можна швидше. Натомість публік рилейшнз діє більш тонко і націлений на довгострокову перспективу. Він інформує про компанію/товар/послугу, поступово завойовує лояльність аудиторії і формує відданість бренду.

На відміну від реклами, яка апелює насамперед до емоцій аудиторії, використовуючи при цьому аудіовізуальний ряд, графічні зображення і дизайн, піар створює історію. Завдяки сторітеллінгу вдається створити сильний образ, передати цінності, позицію компанії, що має набагато сильніший ефект.

Ефект реклами закінчується тоді, коли перестають показувати рекламу. У той час як ефект від грамотно вибудованого PR продовжує діяти на аудиторію набагато довше.

Слід зазначити, що публік рилейшнз за певних умов допоможе виправити негативне ставлення до компанії, чого не зможе зробити жодна реклама. Хороший публік рилейшнз дає певний кредит довіри, який допоможе легше переносити кризові моменти різної величини.

Цікаву класифікацію PR-технологій запропонував Сем Блек у своїй роботі під назвою “Введення в PR” [5], він присвоїв кожній

технології певний колір, який втілює її характеристику, головні з яких білий, чорний і сірий, з'явилася так звана «Колірна класифікація». Ця умовна категоризація за кольорами допомагає зрозуміти, які методи використовуються.

Отже, виокремлюють 6 видів:

- білий PR – формування репутації бренду за допомогою позитивної інформації;
- чорний PR – підняття власного іміджу за рахунок очорнення конкурентів;
- сірий PR – поєднання прийомів білого і чорного піару;
- жовтий PR – скандали, інтриги, «розслідування» в кращих традиціях жовтої преси;
- зелений PR – прийоми, які допомагають еко-активістам дискредитувати будь-які ініціативи, які загрожують природі;
- PR кольору хакі – інформаційний вплив під час бойових дій.

Основним соціально прийнятним варіантом піару є саме білий піар. З його допомогою можна створити імідж небайдужого бренду, який робить свій внесок в розвиток суспільства.

PR-технології діють у різних сферах просування, їх умовно поділяють на певні види. Цей поділ є відносним, так як технології підрозділяють за видами діяльності або за програмними цілями, які необхідно досягти у ході просування.

Громадськість – поняття широке і насправді включає різні соціальні групи.

Відносини із засобами масової інформації. Фахівець з PR часто виступає в ролі джерела інформації для журналістів, тому для всіх гравців вигідні хороші відносини.

В окрему категорію варто винести відносини з інвесторами. Компанія організовує події для них, публікує фінансові звіти і, якщо є скарги, обробляє ці запити.

Ще одна важлива категорія – відносини з урядом (Government relations, GR). Компанія повинна показати, що вона

поважає законодавство та працює в його рамках, несе корпоративну соціальну відповідальність, грає за правилами сумлінної конкуренції, захищає права споживачів і дотримується всіх приписів охорони праці.

Також окремий тип – внутрішні відносини. Компанія повинна доносити до своїх співробітників основи внутрішньої політики та налагоджувати екологічне спілкування між усіма відділами.

Окремо компанія вибудовує відносини з ком'юніті. Сюди відносяться ті соціальні активності, які бере на себе бренд. Захист природи, незахищених верств населення, питання освіти або культури. Все це допомагає створити позитивну репутацію в ніші.

Нарешті, відносини з клієнтами – це те, що найчастіше мають на увазі під «зв'язками з громадськістю». Розробка стратегій, проведення маркетингових досліджень і публікації в ЗМІ – все це допомагає сформуванню певний імідж і дізнатися, які інтереси і потреби превалюють у клієнтів.

Окремий тип – маркетингові комунікації. Тут фахівці з PR перетинаються з маркетологами. Впізнаваність компанії, імідж і позиціонування бренду, випуск нового продукту або проведення маркетингових кампаній також потребують супроводу від піар-відділу.

PR-технології, і їх практичне застосування безпосередньо залежить від поставлених цілей. Наприклад, публічні виступи і відкриті повідомлення використовують для зв'язку з цільовою аудиторією, і, безпосередньо, для прямої передачі інформації. Паблісіті, через контакти з пресою, ТБ, з метою просування подальших публікацій матеріалів.

Створення видавничих матеріалів: прес-релізів, репортажів, рекламних статей, буклетів, для наочної презентації послуг. Та створення спеціальних подій (виставки, спеціальні покази нової продукції, дні “відкритих дверей”, і т.п), вони є ефективним інструментом для підвищення іміджу фірми, та підвищення рівню

обізнаності про послуги, які вона надає, чи товар, який вона пропонує. Спеціальні події влаштовують з метою порушити звичайний хід життя організації, та бути особливою подією для цільових груп. Їх застосування може бути комплексним.

Таким чином, основними інструментами PR-технологій є наступні:

- публікація прес-релізів;
- пітчинг і спеціальні заходи;
- проведення досліджень;
- нетворкінг;
- активність в мережі і ведення соціальних мереж;
- створення PR-стратегії.

Публікація прес-релізів – найважливіший інструмент. У них зазвичай розміщують інформацію про нові продукти, зміни в керівництві і інші нові і важливі події.

Це може бути як суха констатація фактів, так і повноцінний матеріал з вбудованим меседжем. Залежно від цілей можна використовувати як перший, так і другий варіант.

Крім брифінгів – коротких офіційних зустрічей з журналістами, – фахівці з PR активно використовують ще пітч. На них панує більш неформальна обстановка, і головне завдання PR-фахівця піднести матеріал так, щоб мотивувати журналістів написати про потрібну подію.

Також PR-фахівець може проводити і спеціальні заходи для залучення уваги ЗМІ, громадськості та ділових кіл. Сюди можна віднести форуми, майстер-класи, лекції, фестивалі, змагання, аукціони, свята і т.д.

Ринкові дослідження і опитування громадської думки допомагають отримати уявлення про дійсний стан справ компанії, які суспільні настрої панують, визначити сильні і слабкі сторони у компанії. Якщо існує необхідність закріпити авторитет експерта, підвищити довіру до компанії, рекомендується проводити галузеві дослідження. Головне, щоб тема досліджень була новою і актуальною для громадськості.

PR-фахівець повинен не тільки організовувати спеціальні заходи, а й відвідувати корпоративні та галузеві заходи колег, журналістів, інвесторів і т.д. Напрацювання зв'язків допоможе швидше доносити інформацію до своєї аудиторії, вирішувати проблеми в разі кризових ситуацій і бути в курсі подій.

Сьогодні все більш уваги приділяється різноманітним активностям в мережі Інтернет і веденні соціальних мереж. Блоги та зовнішні платформи – ефективна можливість надавати ту інформацію, яка вигідна компанії. У разі вкидання негативу саме ці матеріали стануть підмогою для створення або відновлення позитивної репутації. Сюди можна віднести особистий і корпоративний блог, колонку на сайті профільного ЗМІ, звіти і статті на власному сайті. Не варто нехтувати і соціальними мережами. Це можливість безпосередньо доносити свої думки і транслювати місію передплатникам. Ведення соцмереж підвищує впізнаваність і, при правильній роботі, репутацію бренду.

При дослідженні поняття PR-технологій, її різновидів, форм, методів, класифікацій, було виявлено, що їх використання на сучасному ринці товарів та послуг – необхідно, оскільки правила маркетингу змінюються з кожним роком при появі все більшого обсягу інформації, глобалізації, досліджень у цій сфері, так само при появі все більшого асортименту товару, і кількості брендів. На цьому етапі стає необхідним надбання навичок для управління інформаційним полем організації, що функціонує у суспільстві.

### **Література:**

1. Слісаренко І.Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: Навч. посіб. Київ : МАУП, 2017. 104 с.
2. Серков О. 4 must have інструментів сучасного піарника. URL: <https://prnews.io/uk/blog/4-must-have-instrumentiv-pr.html>.
3. Brand Trust: Optimism or Cynicism Ahead in 2022? DRG. URL: <https://www.thedrg.com/brand-trust-optimism-or-cynicism/>



**Поповиченко Ірина Валеріївна**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Державного вищого навчального закладу*  
*«Придніпровська державна академія*  
*будівництва і архітектури»;*

**Видай Дар'я Василівна**  
*аспірант*  
*Державного вищого навчального закладу*  
*«Придніпровська державна академія*  
*будівництва і архітектури»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-8>

## **ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЇХ ФОРМУВАННЯ**

На сучасному етапі розвитку економіки рентабельність займає провідне місце серед комплексних систем аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Прибуток завжди був основною рушійною силою для подальшого розвитку та розширення виробництва. Для більшості підприємств країн світу найбільш актуальною задачею є забезпечення рентабельної фінансово-господарської діяльності. Тому аналіз рентабельності, її показників та виявлення факторів, що впливають на їх зміну, є важливим для визначення шляхів і засобів підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в різних галузях економіки. Це не тільки збільшує прибуток і залучає нові інвестиції, але й дозволяє бізнесу розвиватися та конкурувати на ринку, в умовах постійних змін та викликів сьогодення.

Рентабельність – показник економічної ефективності виробництва на підприємствах, який комплексно відображає використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів [1].

Показники рентабельності – один з основних інструментів фінансового аналізу та планування розвитку компанії, який демонструє, що підприємство правильно використовує власні та залучені кошти, покриваючи витрати та водночас отримуючи прибуток [2].

Для ефективної оцінки діяльності підприємства мають використовуватися різні показники рентабельності. Зокрема, показники, що характеризують: рентабельність реалізованої продукції; рентабельність (окупність) витрат операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; рентабельність власного та сумарного капіталу тощо [3]. Ці показники розраховуються як відношення різноманітних показників прибутку до вкладеного капіталу, обсягу продажу, використаних ресурсів, здійснених витрат, тощо.

Рентабельність може відрізнятися залежно від галузі та виробництва та може змінюватися з часом. Це пов'язано з тим, що на формування показників рентабельності впливає багато факторів.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства загалом, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат тощо [4].

Один з найважливіших факторів, що має вплив на рентабельність, – це витрати. Якщо витрати підприємства зростають швидше, ніж прибуток, то це може призвести до зниження рентабельності. З іншого боку, зниження витрат може збільшити прибутковість. Планування витрат, управління різними видами витрат та аналіз джерел їх формування є завданням економістів-аналітиків.

Ще одним важливим фактором є ціна. Ціни на товари та послуги, які надає бізнес, впливають на його прибутковість. Наприклад, зниження цін може збільшити продажі, але в той же час може знизити саму рентабельність. При цьому важливо

враховувати стан ринкової кон'юнктури, моніторити та аналізувати еластичність попиту.

Конкуренція також займає важливе місце. Якщо на ринку багато конкурентів, компанія може бути змушена знижувати ціни та вдосконалювати свій товар для збереження своїх позицій на ринку. Інтенсивність та характер конкуренції, управління конкурентоспроможністю товарів та послуг – суттєві фактори впливу на рентабельність бізнесу.

Ефективність управління підприємством також відноситься до факторів, що впливають на показники рентабельності підприємства. Якщо управління компанією не є ефективним, то це призводить до збільшення витрат, невикористанню можливостей для збільшення обсягів продажу, а також до інших негативних наслідків, які можуть вплинути на отримання прибутку та ефективне функціонування.

Автоматизація виробничих процесів, удосконалення системи управління та планування та оптимізація ланцюга постачання можуть призвести до зниження витрат. Компанія може провести різні маркетингові дослідження та розробити нові стратегії роботи щодо розширення асортименту товарів та послуг, реалізації рекламних кампаній, зниження цін на популярні продукти, а також запровадження різних програм лояльності для клієнтів.

Джерелом нових можливостей та стимулом для будь-якого підприємства може стати конкуренція на ринку. Для збільшення конкурентоспроможності компанії у швидкозмінному та невизначеному середовищі треба запроваджувати нові технології та інноваційні рішення, розробляти унікальну продукцію та послуги.

Ефективне управління підприємством є ключовим фактором успіху та збільшення рентабельності, тому важливо залучати кваліфікованих співробітників, розвивати їхні професійні навички та забезпечувати командну співпрацю.

Для збільшення рентабельності підприємства необхідно комплексно тримати під увагою всі зазначені вище фактори та знаходити актуальні шляхи їх оптимізації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що показники рентабельності господарської діяльності підприємства є важливими для оцінки ефективності його роботи. На їх формування можуть впливати різні фактори, але загальним принципом їх оптимізації є зниження витрат, збільшення обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності та ефективне управління підприємствами.

### **Література:**

1. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: Актуальні питання науки і практики*. 2018. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020>
2. Стаття “Рентабельність підприємства” 2022. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pidpriemstv>
3. James H.Chan-Lee and Helen Sutch, Profits and rates of return. OECD, 2020.
4. URL: <https://www.oecd.org/economy/growth/3548530.pdf>
5. Андрющенко І.Є., Омельченко В.В. Використання факторного моделювання в діагностиці фінансової діяльності. № 10. 2020 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/3.pdf)

**Пурас Тетяна Вікторівна**

*студентка*

*Дніпровського національного університету*

*імені Олеса Гончара;*

**Джусов Олексій Анатолійович**

*доктор економічних наук, професор*

*Дніпровського національного університету*

*імені Олеса Гончара*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-9>

## **ІННОВАЦІЇ В ГАЛУЗІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ДОСВІД КОМПАНІЇ «AMAZON»**

Світові економічні тенденції демонструють об'єктивну необхідність забезпечення інноваційного шляху розвитку бізнесу як передумови його успіху і взагалі, існування у сучасному конкурентному середовищі. У цьому контексті мова йде не лише про технологічні чи продуктові інновації, але в першу чергу, про управлінські, маркетингові, організаційні. Саме такі види інновацій зазвичай стають каталізатором до нарощення усіх складових інноваційного потенціалу, що в підсумку забезпечує комплексний інноваційний розвиток компанії [1].

Компанія Amazon.com, Inc., є одним із перших Інтернет-сервісів, який зосереджується на реалізації реальних товарів масового попиту та є найбільшою у світі компанією, що продає товари та надає послуги через Інтернет. Компанія має низку закордонних філій, які розташовані в різних країнах світу, включаючи Канаду, Німеччину, Японію, Францію, Іспанію, Італію та Великобританію. Сервіси, які надаються в цих країнах, відрізняються вартістю доставки, асортиментом товарів та мовою інтерфейсу [2]. Найбільшим підрозділом є той, що знаходиться в США, проте останніми роками філії в Німеччині та

Великобританії стали дуже популярними завдяки зростанню замовлень з країн СНД, особливо завдяки більш доступній доставці порівняно з США [2].

За даними консалтингових компаній «BCG» (2 місце у рейтингу «The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems») та «Strategy&» (1 місце у рейтингу «The 2018 Global Innovation 1000 study»), компанія «Amazon» очолює список найбільш інноваційних транснаціональних корпорацій у світі, оскільки продовжує створювати нові товари та послуги та успішно впроваджувати їх на ринку, що підтверджується високими фінансовими показниками компанії [3].

Високі технології є неодмінною частиною всіх бізнес-процесів компанії «Amazon». Вона трансформувалася в ІТ-компанію, яка активно працює над продажем інноваційних продуктів та технологій, починаючи від хмарних обчислень і закінчуючи «розумними домашніми пристроями».

Лідерство компанії в технологічному та ринковому аспектах базується на постійній розробці нової продукції. Варто зазначити, що інновації в основному використовуються для підвищення ефективності роботи компанії. Так, проект «Kindle», що компанія запустила ще у 2007 р. і який полягав у створенні серії планшетів для читання електронних книг та відповідного контенту, дозволив компанії зайняти лідерську позицію на ринку електронних книг [3]. Продукти «Amazon Kindle» дозволяють користувачам завантажувати, переглядати та читати електронні книги, газети, журнали, блоги та інші цифрові медіа-матеріали.

Компанія «Amazon» використовує новітні технології, такі як роботи восьмого покоління у своїх логістичних центрах, для покращення ефективності доставки замовлень. Крім того, компанія пропонує послуги у секторі глобальних обчислень, зберігання інформації, формування бази даних та інші послуги через свій сегмент «Amazon Web Services (AWS)», який став 13-мільярдним бізнесом [4]. Така стратегія розвитку дозволяє

компанії не тільки розширювати свій бізнес у суміжних сферах, але і вбудовувати його у франшизи.

Компанія «Amazon.com» зосереджується на задоволенні потреб та очікувань своїх клієнтів й завжди шукає способи поліпшити сервіс та розширити асортимент товарів за доступними цінами. Для цього компанія активно інвестує у технології, включаючи склади та безпілотну доставку.

Одним з основних напрямків розвитку є програма лояльності «Amazon Prime», яка дозволяє клієнтам отримувати безкоштовну доставку за один день, безкоштовний доступ до фільмів та серіалів від Amazon Prime Video та безкоштовний доступ до електронних книг від Amazon Kindle [2].

Також компанія «Amazon» активно розвиває мережу фізичних магазинів «Amazon Go», де клієнти можуть купувати товари без потреби проходити через касу [3]. Це досягається за допомогою технологій комп'ютерного зору, датчиків та інших сенсорів, які відстежують рухи клієнтів і зараховують оплату автоматично.

Магазин «Amazon Go» є новим форматом торговельного закладу з інноваційними технологіями, які є найпрогресивнішими у світі [3]. Система «Just Walk Out» автоматично реєструє, коли товари були взяті з полиці або повернені на місце, та відслідковує їх у віртуальному кошику, використовуючи алгоритми глибинного навчання, датчики та інші технічні засоби. Щоб здійснити покупку, покупцеві потрібен обліковий запис на сайті «Amazon.com, Inc.», який підтримується мобільним телефоном, та додаток «Amazon Go», який доступний безкоштовно. Після виходу з магазину покупцю надходить квитанція.

Нові точки вже відкрилися в Нью-Йорку, Чикаго, Сан-Франциско та Сіетлі. Завдяки використанню хмарних обчислень, машинного навчання, голосового управління та логістичного ноу-хау, «Amazon» забезпечує своїх клієнтів можливістю покупки товарів без черг та сплати на касі [3].

Це демонструє, як компанія створила технологічну платформу, яку можна використовувати іншими компаніями.

Наразі кількість роботизованих систем на складах «Amazon» подвоїлась і наразі становить 30 тисяч. Ці роботи досить ефективно працюють, що дозволяє оптимально використовувати складські приміщення. Розробником цих роботів є компанія «Kiva Systems», яку «Amazon» придбала в 2012 році за 775 млн доларів США [3].

Компанія «Amazon» підкреслює, що для нових автоматизованих центрів обробки замовлень потрібно збільшення кількості співробітників порівняно зі старими центрами, оскільки в нових центрах обробляється значно більше замовлень. Для контролю логістичного процесу потрібні люди, а не машини, як і раніше.

Конкуренти компанії «Amazon» активно працюють над забезпеченням своєї конкурентоспроможності на ринку електронної комерції, використовуючи різні стратегії. Наприклад, «eBay Inc.» зосереджується на розробці більш якісного пошукового сервісу та наданні клієнтам послуг, яких немає у «Amazon.com, Inc.» [3], тоді як «Wal-Mart Stores, Inc.» перетворює свої магазини у високотехнологічні розважальні центри з роботизованими візками для покупок та іншими інноваційними рішеннями.

У той же час, «Amazon» зосереджується на забезпеченні високої лояльності своїх клієнтів та максимальному задоволенні їх потреб, а також піклується про своїх акціонерів, постійно збільшуючи прибутковість акцій. В цілому, конкуренція на ринку електронної комерції зростає, що спонукає компанії до активного впровадження нових технологій та стратегій розвитку.

Таким чином, можна підсумувати, що головною рисою корпоративної політики компанії Amazon.com, є постійна робота над втіленням інновацій, диверсифікація свого бізнесу. Це дозволяє компанії вже багато років поспіль очолювати



список найінноваційніших компаній світу. «Amazon» активно впроваджує нові технології та продукти, що дає їй перевагу над конкурентами і підвищує рівень задоволеності її клієнтів. Інноваційна діяльність компанії сприяє її успішному розвитку та зміцненню лідерської позиції на ринку.

### **Література:**

1. Апальков С.С., Бененсон О.О., Булатова О.В. та ін. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку : монографія. Дніпро : ДНУ, 2021. 426 с.
2. Learn From Amazon's Approach To Innovation. URL: <https://www.forrester.com/blogs/learn-from-amazons-approach-to-innovation/> (дата звернення: 26.04.2023).
3. Amazon's Most Successful Innovations. URL: <https://innovolo-group.com/innovation-en/innovation-insights-en/amazons-most-successful-innovations/> (дата звернення: 16.04.2023).
4. Імперія Amazon: історія та особливості компанії. URL: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/> (дата звернення: 24.04.2023).

**Шапуров Олександр Олександрович**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри інформаційної економіки,  
підприємництва та фінансів  
Інженерного навчально-наукового інституту  
імені Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-10>

## **ЦИФРОВІЙ ДВІЙНИК У ОПЕРАЦІЙНІЙ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Важливим напрямом цифрової революції є цифрова трансформація підприємств. Впровадження цифрових технологій сприяє структурній оптимізації виробничої та операційної діяльності, моделей управління та операційних механізмів, а також допомагає компаніям підвищити продуктивність, енергоефективність та технологічні інновації [1].

Нестача природних ресурсів та збільшення вартості енергії створили різні проблеми для розвитку обробної промисловості, безпосередньо сталеплавильної промисловості. Як основна частина виробничого процесу, енергія відіграє важливу роль в енергоємних виробничих галузях (хімічна, сталеливарна промисловість), які використовують велике та енергоємне обладнання протягом усього виробництва і, отже, мають вищі рівні споживання, ніж будь-який інший сектор [2]. Серед енергоємних та матеріалоємних галузей розумне виробництво стало основним напрямом промислової революції та промислового розвитку, крім того, сталий розвиток став консенсусом людського існування. Значний внесок у вирішення екологічних проблем робить обробна промисловість, а новий виток промислової революції формує сучасний вектор глибокої та

довготривалої зміни в роботі, житті виробничого персоналу промислових підприємств та кінцевих споживачів.

З 2011 року з'явилась на Ганноверському ярмарку нова модель радикальних інновацій: німецька стратегія «Індустрія 4.0», яка швидко стала дуже популярною у багатьох розвинених країнах світу. Нова концепція є довгостроковим процесом розвитку компаній з радикальними технологічними змінами, які можуть створювати кіберфізичні системи як усередині компаній, так і в цілих ланцюжках поставок. Програма Industrial Internet Consortium (2014 р.), розроблена в США об'єднала організації і технології, необхідні для прискорення зростання промислового інтернету. Промислова платформа «Фабрика майбутнього» (La Fabbrica del Futuro, Італія) спрямована на створення важливих дослідницьких ініціатив з метою підвищення конкурентоспроможності італійської промисловості, зокрема продукції «вироблено в Італії» у глобальному контексті, розробку нових продуктів й удосконалення промислових процесів. Заслуговує на увагу ініціатива глобальних ланцюжків створення вартості, яка покликана сформуванню орієнтований на промисловість погляд на основі географічного простору в умовах глобалізаційних змін. Зазначена ініціатива розкрита у проєкті Industrial Value Chain Initiative (Японія, 2014 р.).

Ключовими технологіями Індустрії 4.0, впровадженими в компаніях, є набір інноваційних рішень, що складаються з: інтернету речей, великих даних, блокчейн, хмарних обчислень, людино-машинної взаємодії, робототехніки, програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом та штучним інтелектом.

Згаданий перелік інноваційних рішень дозволив сформуванню ряд технологічних трендів в промисловому виробництві: впровадження інтелектуальних датчиків у операційні лінії; розвиток на основі штучного інтелекту роботизації промислових ліній та технологічних станів; застосування для обчислювальних процедур «хмарних технологій»; формування трьохрівневої

структури промислового підприємства (планування ресурсів (ERP), система управління виробництвом (MES), система управління технологічним процесом (PCS); використання технологій Big Data при здійсненні процесу промислової аналітики; впровадження оцифрованої технічної документації, електронного документообігу; реалізація промислових товарів через інтернет; доставка промислових товарів до кінцевого споживача шляхом безпілотних транспортних систем.

Взаємодія зазначених трендів дала можливість створювати цифрові копії обладнання, процесів та технологій, що сформувало інноваційне поняття «Digital Twins». Цифровий двійник (Digital Twins) створює віртуальну модель фізичного об'єкта цифровим способом, сприяє взаємодії та інтеграції фізичного світу та інформаційного світу, а також створює надійний міст для промислової інформаційної інтеграції [3]. Цифровий двійник може імітувати різні процеси, якими можуть проходити матеріальні об'єкти, і прогнозувати їх продуктивність у складних умовах. По-іншому кажучи цифровий двійник – це простий алгоритм, який прогнозує, як працюватиме продукт чи процес на основі реальних даних. Digital Twins в більшості випадків включає Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (II) і аналітику даних для поліпшення вихідних результатів та інші допоміжні дані (мікропрограми пристрою, конфігурації, калібрування, дані уставок).

Розробники створюють цифрові двійники або віртуальні моделі, які можуть отримувати зворотний зв'язок від датчиків, пов'язаних з фізичною системою. Датчики збирають критично важливі робочі дані, а цифрова модель імітує те, що відбувається у фізичній системі реального часу. Користувачі можуть використовувати цифрового двійника для вивчення варіантів продовження терміну служби продукту, покращення виробництва та процесів, створення продукту, тестування прототипу [4].

Недавнє дослідження Marketsand Markets показує, що розмір світового ринку цифрових двійників оцінювався в

3,1 млрд. доларів США в 2020 році і, за прогнозами, досягне 48,2 млрд. доларів США до 2026 року. Global Market Insight підрахував, що розмір ринку цифрових двійників, що оцінювався в 2022 році в 8 мільярдів доларів, очікувано зросте приблизно на 25% сукупного річного темпу зростання з 2023 по 2032 рік.

В умовах сьогодення проєктування та виробництво переважно використовують цифрових двійників для забезпечення точного віртуального представлення об'єктів та моделювання операційних процесів: керуючи ланцюжками постачання; відстежуючи операції; в технічному обслуговуванні транспорту; в процесі віддаленої допомоги; при візуалізації активів та налаштуванні дизайну [5].

Створення цифрового двійника в Omniverse для архітекторів, інженерів та будівельних бригад для спільної оцінки проєктів може допомогти прискорити розробку та забезпечити виконання контрактів. Більшість систем промислової автоматизації підтримують функціональний макетний інтерфейс (FMI) для інтеграції версії цифрового двійника у реальному часі для роботи паралельно із реальною машиною. Це дозволяє швидко планувати роботу та тестувати у віртуальному середовищі, перш ніж вносити будь-які зміни до системи комп'ютера. Рішення Digital Twins корисне для планування графіків та операцій у гірничодобувній промисловості. Моделювання робочого середовища дозволяє майнерам створювати довгострокові та короткострокові програми. Крім того, вони можуть робити точні розрахунки для буріння, подрібнення та видобутку. Більше того, працівники на місцях можуть використовувати рішення Digital Twins для моделювання обладнання, механізмів та всього робочого процесу, а також можуть тестувати новації у своїх найважливіших робочих процесах [6].

Зростання попиту на автоматизацію в різних галузях промисловості є очікуваним чинником, який буде створювати високий попит на платформу Digital Twin в довгостроковому періоді часу. У міру того, як розвивається глобальний процес

цифровізації, рішення Digital Twin відіграватимуть все більш важливу роль у різних галузях. Щоб полегшити впровадження цифрових двійників у виробництво, ISO нещодавно розробила стандарт ISO 23247 – Платформа цифрових двійників для виробництва [7]. Стандарт надає загальну структуру розробки, яка включає в себе підсистеми та компоненти, які виробники можуть обирати для своїх власних реалізацій цифрових двійників залежно від конкретного випадку. Це допомагає промисловим суб'єктам господарювання систематично ідентифікувати застосовні компоненти, їхні частини та характеристики їх взаємодій. Стандартна серія ISO 23247 в даний час включає чотири частини: огляд та загальні принципи, еталонна архітектура, цифрове уявлення та обмін інформацією.

### Література:

1. Jianlong Wang and all. How does digital transformation drive green total factor productivity? Evidence from Chinese listed enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 406. 136954.
2. Shuaiyin Ma and all. Digital twin and big data-driven sustainable smart manufacturing based on information management systems for energy-intensive industries. *Applied Energy*. 2022. Vol. 326. 119986.
3. Lianhui Li, Bingbing Lei, Chunlei Mao. Digital twin in smart manufacturing. *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. 100289.
4. Mohd Javaid, Abid Haleem, Rajiv Suman. Digital Twin applications toward Industry 4.0: A Review. *Cognitive Robotics*. 2023. Vol. 3. P. 71–92.
5. Mohsen Attaran, Bilge Gokhan Celik. Digital Twin: Benefits, use cases, challenges, and opportunities. *Decision Analytics Journal*. 2023. Vol. 6. 100165.
6. Deloitte. The net zero workforce. Mining & Metals. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/energy-resources/deloitte-uk-net-zero-workforce-mining-and-metals.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).
7. Guodong Shao, Joe Hightower, William Schindel, Credibility consideration for digital twins in manufacturing. *Manufacturing Letters*. 2023. Vol. 35. P. 24–28.

## **НАПРЯМ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Кишакевич Богдан Юрійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри математики та економіки  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка;*

**Настьошин Степан Євгенович**

*аспірант кафедри математики та економіки  
Дрогобицького державного педагогічного університету  
імені Івана Франка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-11>

### **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇН ЄВРОПИ**

Під економічним зростанням як правило розуміють збільшення та якісне покращення за певний період результатів виробництва та ключових чинників, які суттєво впливають на них. Економічне зростання характеризується збільшенням обсягу економіки країни за певний період часу. Розмір такого збільшення національної економіки зазвичай оцінюється загальним обсягом виробництва товарів та послуг, який називається валовим внутрішнім продуктом (ВВП). Економічне зростання кількісно визначає зміну параметрів національної економічної системи: зростання ВВП, обсягів споживання, виробництва, доходів населення, капітальних інвестицій тощо.

Хоча визначення економічного зростання просте, виміряти його дуже складно. Зростання часто вимірюється як збільшення доходу домогосподарства або ВВП з поправкою на інфляцію. Показники доходу – це лише один із способів зрозуміти економічну нерівність між країнами та зміну добробуту з часом. Валовий внутрішній продукт (ВВП) економіки є мірою загального обсягу виробництва або грошовою вартістю всіх кінцевих товарів та послуг, вироблених в країні чи регіоні за певний період.

Глуха Г. у роботі [3] зазначає, що економічне зростання можна вважати однією з ключових складових економічного розвитку і воно проявляється у зміні якісних та кількісних показників «під впливом екзогенних та ендогенних факторів економічного, організаційного, структурного, інституціонального характеру, які тісно пов'язані з державним регулюванням, та характеризує процес певних змін у макроекономічній системі та ефективності суспільного виробництва» [3, с. 37].

Взаємозв'язок енергоефективності та економічного зростання країни сьогодні є об'єктом регулярних наукових дискурсів, причому все ще не сформовано єдиного розуміння цієї проблеми.

Країни у залежності від забезпечення енергетичними ресурсами у разі енергетичної кризи постраждають по-різному як в економічному, так і політичному відношенні. Високе безробіття, рецесія і невизначеність очікувань, що є наслідком енергетичних криз, створюють ризиковане середовище для країн усього світу. Грамотна реалізація енергетичної політики у рамках сталого розвитку залежить від безпечного, ефективного, безперервного та еколого-орієнтованого енергопостачання. Концепція енергоефективності є однією із стратегій, яка ґрунтується на використанні меншої кількості енергії або надання менш дорогих товарів чи послуг у тій самій кількості. У цьому контексті, беручи до уваги тісний взаємозв'язок між енергетичною політикою та економічною активністю, пов'язати економічне зростання з



енергоефективністю є дуже важливою науковою та прикладною проблемою.

Енергоефективність є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку. Ціль 7 сталого розвитку передбачає подвоєння зусиль економік всього світу щодо підвищення енергоефективності. Лауреати Нобелівської премії з економіки 2018 року Пол М. Ромер та Вільям Д. Нордхаус запропонували нові моделі аналізу довгострокового економічного розвитку, які передбачають інтеграцію технологічних інновацій у довгостроковий макроекономічний аналіз. З довгострокової глобальної точки зору технологічні та кліматичні зміни є ключовими аспектами сталого довгострокового економічного зростання. Обидва вчені взяли одну й ту саму відправну точку, а саме неокласичну модель зростання, і доповнили її технологічними досягненнями та кліматом, які раніше вважалися екзогенними більшістю економістів.

### **Література:**

1. Philip K. Adom, Mawunyo Agradi, Andrea Vezzulli. Energy efficiency-economic growth nexus: What is the role of income inequality? *Journal of Cleaner Production*. 2021. Volume 310. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127382>
2. Su X., Yang X., Zhang J., Yan J., Zhao J., Shen J., Ran Q. Analysis of the Impacts of Economic Growth Targets and Marketization on Energy Efficiency: Evidence from China. *Sustainability*. 2021. No. 13. P. 4393. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084393>
3. Глуха. Г.Я. Економічне зростання: еволюційно-змістовий аналіз. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 32–38.

**Шпiк Наталiя Романiвна**

*кандидат економiчних наук, доцент,  
доцент кафедри земельного кадастру*

*Львiвського нацiонального унiверситету природокористування;*

**Ковалишин Олександра Федорiвна**

*доктор економiчних наук, професор,  
професор кафедри земельного кадастру*

*Львiвського нацiонального унiверситету природокористування;*

**Смолярчук Мирослава Василiвна**

*кандидат економiчних наук, доцент,  
доцент кафедри земельного кадастру*

*Львiвського нацiонального унiверситету природокористування*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-12>*

**ОСОБЛИВОСТI РЕГУЛЮВАННЯ  
ЗЕМЕЛЬНИХ ВIДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Усi ми перебуваємо у воєнному станi, що дає мало можливостей здiйснення земельних вiдносин у даний перiод часу. I для здiйснення земельних вiдносин виникають багато запитань, а особливо правового характеру.

За перiод воєнного стану законодавство, яке регулює земельнi вiдносини, змiнювалося неодноразово. Деякi введенi на початку дiй воєнного стану обмеження, законодавцi уже встигли послабити, а для певних змiн, якi зумовленi вiйною передбачено нове регулювання земельних правовiдносин.

Особливо це стосується правочинiв, предметом яких є земельна дiлянка.

Для розгляду даного питання на рiвнi держави було прийнято низка нормативних актiв, а саме було прийнято Постанову Кабiнету Міністрiв України «Про внесення змiн до деяких постанов Кабiнету Міністрiв щодо дiяльностi нотарiусiв та

функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» № 480 від 19 квітня 2022 р. і набрав чинності 28.04.22 р.

В даній постанові передбачено на період дії воєнного стану та протягом одного місяця після його припинення такі особливості:

– нотаріальне посвідчення договорів щодо відчуження нерухомого майна, договорів іпотеки, довіреностей на право розпорядження нерухомим майном, здійснюється виключно нотаріусами, які включені до переліку Міністерством юстиції України;

– реєстрацію речових прав на нерухоме майно здійснюють, окрім нотаріусів, які ввійшли до переліку нотаріусів, державні реєстратори, визначені Мінюстом;

– нотаріальне посвідчення договорів щодо відчуження нерухомого майна і відповідна державна реєстрація прав забороняється до закінчення одного місяця з дня державної реєстрації права власності відчужуваного нерухомого майна (виняток, оформлення спадщини) [1].

Окрім перелічених вище особливостей щодо земельної ділянки у країні відбулися зміни доступу до відомостей із Державного земельного кадастру. І знову правовстановлюючий документ, який набрав чинності 14 травня 2022 року, це Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану» № 564 від 7 травня 2022 року, в якій висвітлено умови ведення ДЗК протягом дії воєнного стану в Україні та одного місяця з дня його припинення.

Згідно даної Постанови, припиняється доступ користувачів до ДЗК в межах адміністративно-територіальних одиниць, перелік яких затверджується Державною службою з питань геодезії, картографії і кадастру за погодженням з Мінагрополітики. Такий перелік визначається з урахуванням переліку адміністративно-

територіальних одиниць, в межах яких припиняється доступ користувачів до єдиних та державних реєстрів і ті, які розташовані у зоні проведення бойових дій або які перебувають у тимчасовій окупації, а також території на яких ведуться (велися) бойові дії зі збройними формуваннями російської федерації.

Однак, є території адміністративно-територіальних одиниць, які не входять до даного переліку, і на них ведення ДЗК забезпечується з урахуванням наступних особливостей:

- внесення відомостей (або зміни) до ДЗК здійснюється виключно державними кадастровим реєстраторами Держгеокадастру та його територіальних органів, які включені у перелік;

- надання доступу до ДЗК користувачам, які мали цей доступ до 24 лютого 2022 року. Надання доступу новим користувачам відбувається у встановленому законодавством загальному порядку;

- надання відомостей із ДЗК може здійснюватися також адміністраторами центрів надання адміністративних послуг або уповноваженими посадовими особами виконавчих органів місцевого самоврядування;

- Публічна кадастрова карта не функціонуватиме, оприлюднення відомостей ДЗК через неї не здійснюється [2].

Як не сумно, але було призупинено внесення відомостей ДЗК щодо питань землеустрою, і підтвердженням цього є введена в дію 14 травня 2022 року Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання регулювання земельних відносин» № 563 від 10 травня 2022 року [3].

Дія воєнного стану внесла зміни у користуванні землями сільськогосподарського призначення, які є основними у зміцненні економіки країни.

Так з врахуванням воєнного стану для підтримки аграріїв для забезпечення продовольчої безпеки 7 квітня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для

забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» № 2145-ІХ від 24 березня 2022 року.

Новоприйнятий Закон передбачив на час дії воєнного стану наступні правила користування землями сільськогосподарського призначення:

- автоматично продовжуються на один рік договори користування земельними ділянками сільськогосподарського призначення усіх форм власності, строк яких закінчився під час воєнного стану;

- власники землі і землекористувачі звільняються від відповідальності за невикористання земельних ділянок за їх цільовим призначенням;

- заборонена безоплатна приватизація земельних ділянок;

- не проводяться земельні торги щодо прав оренди, емфітевзису, суперфіцію щодо земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності;

- постійні користувачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної, комунальної власності можуть передавати їх в оренду для товарного сільськогосподарського виробництва строком до одного року;

- орендарі, суборендарі земельних ділянок сільськогосподарського призначення усіх форм власності без згоди землевласника можуть передавати свої права оренди, суборенди іншим особам на строк до одного року за договорами в електронній формі [4].

Тобто зміни відбулися і то суттєві, які дали змогу громадянам, власникам землі і землекористувачам привикнути до реалій сьогодення, не оминаючи законодавчу базу.

Ще одним вагомим кроком у зміні земельних відносин є прийняття 12 травня Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану», який теж висвітлює моменти врегулювання земельних відносин, а саме:

– передавати в оренду земельні ділянки, що переходять до комунальної власності територіальних громад без державної реєстрації права комунальної власності на них;

– передавати земельні ділянки державної, комунальної власності в оренду без проведення земельних торгів але з визначенням певних умов передачі в договорі оренди для певних цілей;

– змінювати цільове призначення земельної ділянки на підставі мотивованого висновку уповноваженого органу містобудування та архітектури відповідної ради, у разі відсутності містобудівної документації на місцевому рівні;

– не дотримуватись правил співвідношення між видом цільового призначення земельної ділянки та видом функціонального призначення території у разі будівництва для тимчасового проживання ВПО [5].

На нашу думку це одні з основних особливосте, на які б хотілося звернути увагу. Але якщо загалом, то влада підійшла системно до врегулювання земельних відносин в умовах воєнного стану, спростивши процедуру функціонування аграрного сектора економіки та прискорення відновлення інфраструктури України, але і залишивши суттєві обмеження. І ті обмеження мають на меті зменшення кількості зловживань, які під час війни могли б суттєво збільшуватися без належного контролю.

Тому сподіваємось на те, що усі незручності, які спричинила ця війна будуть недовго, а законодавча база стане основою для відновлення України і подолання наслідків війни.

### **Література:**

1. Про внесення змін до деяких Постанов КМУ щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану від 19.04.2022 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-п#Text>

2. Постанова КМУ від 07.05.2022 р. № 564 “Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану”. Нормативні документи від VOBU. URL: <https://document.vobu.ua/doc/12492>

3. Постанова № 563 від 10.05.2022 Деякі питання регулювання земельних відносин. Редакція від 10.05.2022. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/505056\\_\\_690147](https://zakononline.com.ua/documents/show/505056__690147)

4. Закон України від 24.03.2022 р. № 2145-IX “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану” – Нормативні документи від VOBU. URL: <https://document.vobu.ua/doc/11144>

5. Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» – Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/zakon-ukrainy-vid-12-05-2022-2247-ikh-pro-vnesennia-zmin-do-deiakykh-zakonodavchych-aktiv-ukrainy-shchodo-osoblyvostei-rehulivannia-zemelnykh-vidnosyn-v-umovakh-voiennoho-stanu/>

## **НАПРЯМ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

**Сорока Олександра Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри управління персоналом та економіки праці*

*Одеського національного економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-13>

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РЕСУРСУ ІНТЕРІМ-МЕНЕДЖЕРІВ**

Ефективною відповіддю на виклики часу для багатьох зарубіжних компаній став тимчасовий менеджмент (Interim Management).

Інтерім – походить від латинського «ad interim» – тимчасово виконувати обов’язки. Інтерім-менеджмент (за визначенням Британської Асоціації Тимчасових Керуючих) – це оперативне практичне вирішення бізнес-проблем шляхом залучення досвідчених висококласних керівників вищої ланки на короткий термін. Ключовим фактором в інтерім-менеджменті, як у вигляді управлінської діяльності, є досягнення певного результату, вирішення поставлених раніше завдань, а не тимчасовий надання послуг. Тобто інтерім-менеджер – це не просто консультант, який деякий час проконсультував компанію з критичних питань та пішов, а фахівець, який допоможе досягти довгострокової вигоди для бізнесу.

Такий тип послуг як інтерім-менеджмент уперше виник у 80-х роках минулого століття в Голландії в період економічної



кризи. У ті часи інтерім-менеджмент справді виконував лише одну функцію – допомога компаніям у кризовий період, порятунок бізнесу від розвалу. Згодом ця послуга почала набувати все більш широкого функціоналу і на даний момент сприймається як зовнішня допомога компанії, у якої справи йдуть добре, для більш якісного розвитку.

Зараз лише у Великій Британії налічується близько 15 тисяч тимчасових менеджерів. З 2000 року їх кількість зросла в 7–8 разів, що наголошує на актуальності цієї теми.

Інтерім-менеджер займає реальну позицію в організаційній ієрархії (перший рівень або рівень, що безпосередньо наступає за першим). Він реально бере на себе відповідальність за реалізацію оперативних завдань. В аспекті влади він діє так само, як і будь-який інший менеджер: він приймає рішення щодо всіх можливих питань – фінансових, найму та звільнення персоналу, взаємодії з клієнтами тощо.

Тимчасові керівники, виконують такі завдання:

– Управління змінами. Це охоплює широкий спектр ситуацій зміни бізнесу, запланованих чи ні. Там, де відбуваються зміни, найімовірніше, тимчасовий керівник зможе допомогти. Тимчасові співробітники, які звикли до неоднозначних ситуацій, можуть впоратися з несподіваними ситуаціями змін, чи то всередині організації, чи то проблемою зовнішнього ринку. Тимчасові співробітники також часто наймаються для допомоги в управлінні програмами змін усіх видів.

– Відновлення, реструктуризація та антикризове управління. Тимчасові керівники часто залучаються до реалізації змін, коли організація стикається з кризою та реструктуризацією. Як об'єктивні аутсайдери, які не чекають кар'єрного зростання, тимчасові працівники повністю зосереджені на тому, що ефективно для організації.

– Зміна лідерства. Коли лідери та вище керівництво звільняються, чи то раптове чи заплановане звільнення, тимчасові

керівники можуть допомогти в управлінні переходом. Це дає організаціям час, щоб визначити, який тип постійного керівника їм знадобиться наступного разу.

– Бізнес-перехід. Коли організації переростають власну команду, швидко проходять етапи зростання або змінюють стратегічний курс, тимчасові керівники стають ідеальним ресурсом для допомоги в управлінні цим переходом бізнесу. Вони можуть зайняти лідируючі позиції та підтримувати розвиток бізнесу або згладити перехід до нового керівництва.

Залежно від цілей можна виділити такі 6 типів інтерімів (таблиця 1).

Таблиця 1

### Типи інтерім-менеджерів

Типи інтерім-менеджерів	Особливості
1	2
<i>Інтерім-прогресори</i>	Агенти змін, які внаслідок своєї діяльності, запускають прогресивні зміни та реструктуризацію компанії. Вони проводять ребрендинг, реінжиніринг бізнес-процесів, методів роботи та, головне, змінюють курс у стратегічному напрямку.
<i>Інтерім-терапевти</i>	Їхня мета – налагодження роботи в слабкій ланці, «вилікування» певних підрозділів або функцій з подальшою передачею керівництва постійному менеджеру. В результаті їхньої діяльності певні ділянки бізнесу перестають «хворіти» і виходять на новий рівень системної роботи.
<i>Інтерім-підмінники</i>	Мета: тимчасова заміна відсутніх керівників. Їм ставиться завдання-підтримати управління на певному рівні до момента передачі іншому менеджеру. Певного роду «підхоплення управління», щоб процес не зупинявся і найчастіше прогресував, оскільки експертиза тимчасового менеджера дозволить покращити процеси.

1	2
<i>Інтерім-дизайнери</i>	Редизайн – основна мета цих фахівців. Наприклад, зміна зовнішньої привабливості компанії під час підготовки бізнесу до продажу; під час підготовки до публічного розміщення акцій; для залучення інвестицій тощо
<i>Інтерім-чистильники</i>	Мета: усунути негативні чинники, що заважають функціонуванню бізнесу. Наприклад, необхідно, звільнити компанію від людей, котрі «не тягнуть», не сприймають зміни, займаються прихованим саботажем, є джерелами конфліктів тощо. Таке «розчищення завалів» є підготовкою ґрунту до подальшої реорганізації бізнесу.
<i>Інтерім-могильники</i>	Їхнє завдання – професійно «згорнути» діяльність підприємства, або закрити філію, або відсікти якийсь вид бізнесу. Інтерім як людина зовнішня, незалежна, не залучена ні в які соціальні та політичні зв'язки всередині підприємства, має вирішити всі питання з мінімумом втрат, юридично та психологічно грамотно.

*Джерело: складено автором за [1]*

### Особливості співпраці з інтерім-менеджером:

1. Тимчасовий фахівець працює за своїм власним фіксованим гонораром.

2. Інтерім-менеджер діє як індивідуальний підприємець, співпраця з яким оформляється окремим договором або як представник інтерім-компанії, яка надає свого фахівця за договором аутсорсингу або лізингу. Тобто, приймати в штат компанії і платити податки за такого працівника не вимагається.

3. Інтерім-менеджмент і кризовий менеджмент – це різні поняття. Перший вид управлінської діяльності набагато ширше, ніж другий, оскільки кризовий-менеджемент – це одна зі складових інтерім-менеджементу.

Тимчасовий менеджмент має низку переваг:

- швидкість залучення: ціна помилки не така висока, відповідно, рішення може бути прийняте швидко - за кілька днів;
- кваліфікація: тимчасовий менеджер може мати надмірну кваліфікацію по відношенню до поточної ситуації, але, незважаючи на деякі завищені витрати на його оплату, ці витрати є тимчасовими, а надмірна кваліфікація дозволяє очікувати швидкого та менш ризикового вирішення проблемних завдань та отримання негайного ефекту;
- важливий у цій ситуації і людський чинник, коли тимчасовий менеджер із високим авторитетом практично усуває «протидію недовіри» персоналу до змін;
- об'єктивність: необтяженість попереднім залученням у діяльність організації, відсутність історичних зв'язків, симпатій та переваг дають тимчасовому менеджеру свободу дій, рішень та дозволяють сконцентруватися на пріоритетах бізнесу як такого;
- вимірність: тимчасовий менеджер зацікавлений у отриманні реально вимірного результату і здатний досягти його більшою мірою, ніж залучений консультант;
- ефективність: діючи на рівні вищого керівництва, тимчасовий менеджер отримує значні важелі впливу і карт-бланш на проведення більш значних і радикальних змін у компанії - на противагу співробітнику компанії, тимчасово призначеному замінити вакансію, що звільнилася або виникла;
- мотивованість: тимчасові менеджери зазвичай націлені на тимчасову кар'єру - з моменту підбору відповідної постійної кандидатури тимчасовий менеджер, як правило, втрачає інтерес до займаної посади. З іншого боку, тимчасовому менеджеру критично необхідний позитивний і доказовий результат, відповідний найкращим світовим стандартам, оскільки його кваліфікаційний рівень великою мірою оцінюється за результатами останньої роботи.

Ключові компетенції тимчасових управлінців наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Ключові компетенції тимчасових управлінців**

*Джерело: складено автором*

Використання технології тимчасового управління дозволить Україні вирішити проблему якісного управління, ефективності навчання менеджерського складу (інтерім-менеджер передає новому керівникові здорову, конкурентоспроможну організацію та навчає методам ефективного управління).

Управлінський ресурс інтерім-менеджменту дозволяють організації швидко провести необхідні зміни та підвищити свою конкурентоспроможність в умовах швидко мінливого зовнішнього бізнес- середовища.

### **Література:**

1. Interim Management – это.. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm126.html> (дата звернення: 06.05.2023).

## **НАПРЯМ 6. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

**Коцюба Олексій Станіславович**

*доктор економічних наук, доцент,*

*професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва*

*Київського національного економічного університету*

*імені Вадима Гетьмана*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-14>*

### **ВИМІРЮВАННЯ РИЗИКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕЖАХ НЕЧІТКО-МНОЖИННОЇ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ДАНИХ**

Згідно з нинішніми науковими уявленнями, невизначеність, властива економічній діяльності, не обмежується лише стохастичністю (випадковістю), яка становить предмет вивчення теорії імовірностей, а має більш складний характер. У багатьох випадках для її опису можуть використовуватися засоби теорії нечітких множин. В розрахунково-аналітичному аспекті нечітко-множинний підхід являє собою методологію, яка ґрунтується на моделюванні (формалізації) кількісних параметрів розглядуваної задачі за допомогою нечітких величин (чисел).

Нечітка невизначеність початкових даних зумовлює те, що оцінки результуючих економічних показників, які виконують роль критеріїв прийняття рішень, в загальному випадку також виявляються нечіткими величинами (числами). Звідси, в межах реалізації завдань з аналізу ризику постає завдання його вимірювання на основі одержаних за результатами відповідних

обчислень нечітких оцінок критеріальних економічних показників.

Згідно з положеннями сучасного ризик-менеджменту як одна з базових мір економічного ризику виступає ступінь можливості того, що значення аналізованого економічного показника не відповідатиме його нормативному рівню (нормативу). В межах нечітко-множинного моделювання свою актуальність зберігає питання стосовно того, як співвідносяться між собою альтернативні підходи до кількісного оцінювання ступеня ризику за нечіткими оцінками критеріальних економічних показників на основі зазначеної міри ризику.

Нехай  $K$  – економічний показник, який виконує функцію критерію прийняття рішення. Припустимо також, що даний показник покращується у напрямі збільшення і в межах досліджуваної проблемної ситуації описується нечіткою оцінкою (числом)  $(\tilde{K})$ . Покладемо далі, що зацікавленою особою заданий нормативний рівень  $(G)$  показника  $K$ . Ступінь можливості невідповідності значення критерію  $K$  нормативному рівню  $G$  може бути оцінений в різний спосіб, зокрема, це може бути здійснене за допомогою співвідношення [1; 2]:

$$Risk^*(\tilde{K}, G) = \frac{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}G}^*(\alpha_i)}{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}G}^{**}(\alpha_i)}, \quad (1)$$

при цьому

$$\phi_{\tilde{K}G}^*(\alpha_i) = \begin{cases} 0, & G \leq \underline{K}^{\alpha_i} \\ G - \underline{K}^{\alpha_i}, & \underline{K}^{\alpha_i} < G < \overline{K}^{\alpha_i} \\ \overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}, & G \geq \overline{K}^{\alpha_i} \end{cases}, \quad (2)$$

$$\phi_{\tilde{K}G}^{**} = \overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}, \quad (3)$$

$$\alpha_i = i/n, \quad i = \overline{1, n}. \quad (4)$$

де  $Risk^*(\tilde{K}, G)$  – ступінь ризику невідповідності значення критерію  $K$ , заданого нечіткою оцінкою  $\tilde{K}$ , нормативу  $G$ ;  $\underline{K}^{\alpha_i}$ ,  $\overline{K}^{\alpha_i}$  – відповідно нижня й верхня границя інтервалу нечіткої оцінки критерію  $K$ , який відповідає рівню належності  $\alpha_i$ ;  $n$  – кількість часткових сегментів розбиття області значень функції належності нечіткої оцінки критерію  $K$ .

Питання вимірювання ризику в межах нечітко-множинної постановки дещо ускладнюється в разі, коли поряд з нечіткістю критеріального економічного показника його норматив також описується нечіткою оцінкою ( $\tilde{G}$ ). Для розглянутої вище моделі міри ризику можливі різні варіанти її розширення до зазначеної ситуації. Зокрема, може бути використана модель, яку виражає формула [3]:

$$Risk^*(\tilde{K}, \tilde{G}) = \frac{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^*(\alpha_i)}{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^{**}(\alpha_i)}, \quad (5)$$

при цьому

$$\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^*(\alpha_i) = \begin{cases} 0, \overline{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})^2, \underline{G}^{\alpha_i} < \underline{K}^{\alpha_i} < \overline{G}^{\alpha_i} < \overline{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})[(\underline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}) + (\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \leq \overline{G}^{\alpha_i} \leq \overline{K}^{\alpha_i} \ \& \ \underline{K}^{\alpha_i} < \overline{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})[(\overline{G}^{\alpha_i} - \overline{K}^{\alpha_i}) + (\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \leq \overline{K}^{\alpha_i} \leq \overline{G}^{\alpha_i} \ \& \ \underline{G}^{\alpha_i} < \overline{G}^{\alpha_i} \\ (\overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}) - \frac{1}{2}(\overline{K}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})^2, \underline{K}^{\alpha_i} < \underline{G}^{\alpha_i} < \overline{K}^{\alpha_i} < \overline{G}^{\alpha_i} \\ (\overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \overline{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \ \& \ \underline{K}^{\alpha_i} < \overline{G}^{\alpha_i} \end{cases}, \quad (6)$$

$$\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^{**}(\alpha_i) = (\overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\overline{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \quad (7)$$

$$\alpha_i = \frac{i}{n}, \quad i = \overline{1, n}, \quad (8)$$

де  $Risk^*(\tilde{K}, \tilde{G})$  – ступінь ризику для нечіткої оцінки критерію  $K$  відносно нечіткої оцінки його нормативу  $G$ ;  $\underline{G}^{\alpha_i}$ ,  $\overline{G}^{\alpha_i}$  – відповідно нижня й верхня границя інтервалу для нечіткої



оцінки нормативу  $G$ , який відповідає рівню належності  $\alpha_i$ ;  $\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^*(\alpha_i)$  – площа зони ризику для рівня належності  $\alpha_i$ , де остання являє собою фігуру, утворену можливими комбінаціями параметрів  $K$  та  $G$  в межах зазначеного рівня належності, для яких є справедливою умова:  $K < G$ ;  $\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^{**}(\alpha_i)$  – площа зони усіх можливих комбінацій параметрів  $K$  та  $G$  для рівня належності  $\alpha_i$ ;  $n$  – кількість часткових сегментів розбиття області значень функцій належності нечітких оцінок критерію  $K$  та нормативу  $G$ .

Представлена вище модель, яку пропонується трактувати у цьому дослідженні як базову, не вичерпує можливих підходів до вимірювання ризику в межах розглядуваної ситуації. А саме, якщо має місце одночасна нечіткість критеріального економічного показника  $K$  та його нормативного рівня  $G$ , ступінь ризику може бути оцінений також у такий спосіб:

1) спочатку за допомогою арифметичної операції віднімання для нечітких чисел знаходиться скоригована відносно нормативу  $G$  оцінка критерію  $K$ :  $\tilde{K}^* = \tilde{K} - \tilde{G}$ ;

2) на другому кроці для скоригованої оцінки критерію  $K$  на основі формул (1)–(4) визначається шукана оцінка ступеня ризику ( $Risk^{**}(\tilde{K}, \tilde{G})$ ). При цьому приймається, що  $G = 0$ , тобто  $Risk^{**}(\tilde{K}, \tilde{G}) = Risk^*(\tilde{K}^*, G = 0)$ :

$$Risk^{**}(\tilde{K}, \tilde{G}) = \frac{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}^*0}^*(\alpha_i)}{\sum_{i=1}^n \phi_{\tilde{K}^*0}^{**}(\alpha_i)}, \quad (9)$$

при цьому

$$\phi_{\tilde{K}^*0}^*(\alpha_i) = \begin{cases} 0, & 0 \leq \underline{K}^{\alpha_i} \\ -\underline{K}^{\alpha_i}, & \underline{K}^{\alpha_i} < 0 < \overline{K}^{\alpha_i} \\ \overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}, & 0 \geq \overline{K}^{\alpha_i} \end{cases}, \quad (10)$$

$$\phi_{\tilde{K}^*0}^{**}(\alpha_i) = \overline{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}, \quad (11)$$

$$\alpha_i = i/n, i = \overline{1, n}. \quad (12)$$

де  $\underline{K}^{\alpha_i}$ ,  $\overline{K}^{\alpha_i}$  – відповідно нижня й верхня границя інтервалу нечіткої оцінки  $\tilde{K}^*$ , який відповідає рівню належності  $\alpha_i$ .

Для наведених вище двох методичних підходів до вимірювання ризику в ситуації одночасної нечіткості критеріального економічного показника та його нормативу інтерес становить здійснення порівняльного аналізу одержуваних при їх використанні результатів.

Отже, нехай прогнозне значення критеріального економічного показника деякого господарського заходу підприємства, а також його нормативний рівень задані нечіткими оцінками (млн гр. од.), які наводяться у таблиці 1.

Таблиця 1

**Вихідні дані та проміжні параметри для оцінювання  
ступеня ризику в ситуації одночасної нечіткості  
критеріального показника і нормативу**

$\alpha_i,$ $i = \overline{0, 10}$	$\underline{K}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\overline{K}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\underline{G}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\overline{G}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\underline{K}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\overline{K}^{\alpha_i},$ млн гр. од.	$\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^*(\alpha_i)$	$\phi_{\tilde{K}\tilde{G}}^{**}(\alpha_i)$	$\phi_{\tilde{K}^*0}^*(\alpha_i)$	$\phi_{\tilde{K}^*0}^{**}(\alpha_i)$
0,0	-100	400	-50	100	-200	450	—	—	—	—
0,1	-80	370	-40	95	-175	410	14 513	60 750	175	585
0,2	-60	340	-30	90	-150	370	10 800	48 000	150	520
0,3	-40	310	-20	85	-125	330	7 613	36 750	125	455
0,4	-20	280	-10	80	-100	290	4 950	27 000	100	390
0,5	0	250	0	75	-75	250	2 813	18 750	75	325
0,6	20	220	10	70	-50	210	1 250	12 000	50	260
0,7	40	190	20	65	-25	170	313	6 750	25	195
0,8	60	160	30	60	0	130	0	3 000	0	130
0,9	80	130	40	55	25	90	0	750	0	65
1,0	100	100	50	50	50	50	0	0	0	0
Всього:	—	—	—	—	—	—	42 250	213 750	700	2 925

*Джерело: розраховано автором*

Необхідно визначити ступінь ризику того, що фактичне значення критеріального економічного показника не відповідатиме нормативу. При цьому слід виходити з припущення, що досліджуваний економічний показник оптимізується у напрямі максимуму.

Після виконання необхідних розрахункових процедур, проміжні результати яких відображені у таблиці 1, можна одержати, що шуканий показник ступеня ризику дорівнює: для базового методу – 0,198; для методу на основі коригування оцінки критеріального економічного показника – 0,239. Абсолютне значення різниці між знайденими альтернативними оцінками ступеня ризику становить 0,042. З одного боку, цю розбіжність можна охарактеризувати як у цілому неістотну. З іншого ж боку, за певних обставин вона може вплинути на результат прийняття економіко-управлінського рішення (скажімо, якщо прийнятним для аналізованого господарського заходу слід вважати ступінь ризику не вище 20%).

Очевидно, що проведене дослідження має ескізний характер і не претендує на повноту. Для одержання систематизованих уявлень стосовно того, як співвідносяться між собою розглянуті у цій публікації методичні підходи до кількісного оцінювання ступеня ризику, необхідні подальші наукові розвідки.

### **Література:**

1. Тищук Т.А. Економіко-математичне моделювання процесів управління проектами на основі теорії нечітких множин: дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02. Донецьк : Донец. нац. ун-т., 2001. 160 с.

2. Коцюба О.С. Кількісна оцінка господарського ризику в контексті нечітко-множинного моделювання. Київ : КНЕУ, 2006. 23 с. Деп. в ДНТБ України 27.03.06, № 24.

3. Коцюба О.С. Розвиток нечітко-множинного апарату вимірювання ризику: випадок одночасної нечіткості критеріального показника та його нормативу. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 264–271.

*Наукове видання*

Міжнародна науково-практична конференція

**«СУЧАСНИЙ СТАН  
ТА ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ:  
ТЕОРІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»**

(м. Запоріжжя, 12-13 травня 2023 р.)

Підписано до друку 22.05.2023. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.  
Умовно-друк. арк. 4,41. Тираж 100. Замовлення № 0523-025.  
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»  
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1  
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44  
E-mail: editor@liha-pres.eu  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.