

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA  
MOLDOVA STATE UNIVERSITY

МАТЕРІАЛИ  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ

ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ:  
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

*24 листопада 2023 р.*



Львів-Торунь  
Liha-Pres  
2023

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

**Горник Володимир Гнатович** – директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

**Stratan Alexandr** – Habilitated Doctor, University Professor, Rector, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

**Дульський Іон Філіпович** – доцент Державного університету Молдови.

**Євменшкіна Олена Леонідівна** – завідувач кафедри публічного управління та економіки Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, доктор наук з державного управління, професор.

**Безус Павло Іванович** – завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

**Путінцев Анатолій Васильович** – завідувач кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, доцент.

**Петровська Ірина Олегівна** – завідувач кафедри індустрії гостинності та сталого розвитку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник.

**Cociug Victoria** – PhD, Associate Professor, Vice-rector, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

**Staver Liliana** – Scientific Researcher, Head of Scientific Department, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova.

**Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення** : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 листопада 2023 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. – 136 с.

ISBN 978-966-397-334-0

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на міжнародну науково-практичну конференцію «Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення», яка відбулася на базі Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського 24 листопада 2023 р.

УДК 330.34:330.111.3(062.552)

ISBN 978-966-397-334-0

© Таврійський національний університет  
імені В.І. Вернадського, 2023

© Академія економічних досліджень Молдови, 2023

© Державний університет Молдови, 2023

# ЗМІСТ

## НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

**Бабан Т. О., Єльчищев О. В.**

СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ БУДІВНИЦТВА  
ТА ДЕМОНТАЖУ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА  
ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ..... 6

**Бошота Н. В.**

ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ:  
РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ  
МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ..... 11

**Кісіль М. І.**

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ  
РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У ПЕРІОД ВІЙНИ  
І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... 14

**Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В.**

ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ  
ПРОГРАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ «EU4HEALTH»  
ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ..... 19

**Ковальов С. М.**

АСПЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ  
В РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ УКРАЇНИ ..... 24

**Комчатних О. В., Сидун Д. А.**

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ  
ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ..... 28

**Крутилін С. І.**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ  
ТА ПЛАТФОРМНА ЗАЙНЯТІСТЬ  
У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 33

**Мартинюк М. П.**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ  
ЯК ПЕРСПЕКТИВНА СКЛАДОВА  
СУЧАСНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ..... 38

**Roșca Petru**

COOPERAREA REGIONALĂ –  
FACTOR AL DEZVOLTĂRII ECONOMICE ..... 43

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Шмалій Л. В.</b><br>ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ<br>В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ..... | 52 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **НАПРЯМ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Голуб Н. О.</b><br>ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ В РЕАЛЬНИХ УМОВАХ..... | 56 |
|-----------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Пастернак Я. П., Пересунько С. А.</b><br>ОБЛІКОВА ІНФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ<br>В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... | 61 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Шишкіна М. А.</b><br>ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ:<br>ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МЕХАНІЗМ ОБЛІКУ ..... | 64 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **НАПРЯМ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Биковець А. О.</b><br>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ ..... | 68 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Kapliar Karina</b><br>SCENARIO ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT<br>OF VIRTUAL BANKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION .... | 72 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Тихий О. Г.</b><br>ВПЛИВ ІНОЗЕМНИХ БАНКІВ<br>НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ..... | 75 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|

## **НАПРЯМ 4. МЕНЕДЖМЕНТ**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Бондарчук Л. В., Станіславчук А. О.</b><br>ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ<br>В ОРГАНІЗАЦІЯХ ..... | 81 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Горбась І. М., Клименко А. С.</b><br>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ<br>СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА ПІДПРИЄМСТВА ..... | 86 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Кравець І. М., Антуф'єв Т. В.</b><br>РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ<br>У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 91 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## **НАПРЯМ 5. МАРКЕТИНГ**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Балан В. Г.</b><br>НЕЧІТКИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД<br>ДО ОЦІНЮВАННЯ РИНКОВИХ СЕГМЕНТІВ ..... | 96 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Дьячук І. В.</b><br>ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ<br>В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ .....                              | 102 |
| <b>Сязін С. С.</b><br>РОЛЬ ЕКОБРЕНДИНГУ В ФОРМУВАННІ<br>КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ FMCG ПІДПРИЄМСТВ .....                  | 105 |
| <b>НАПРЯМ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ<br/>ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>                                                          |     |
| <b>Омельчак Г. В.</b><br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ<br>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ Е-ДЕМОКРАТІЇ..... | 110 |
| <b>Рись В. К.</b><br>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ<br>МІЖ СУБ'ЄКТАМИ УПРАВЛІННЯ<br>ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СХЕМИ .....              | 113 |
| <b>НАПРЯМ 7. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ</b>                                                                     |     |
| <b>Богородицька Г. Є., Рома Д. Р.</b><br>ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯПОНІЇ<br>У МАЙБУТНЬОМУ .....                 | 118 |
| <b>Novak Oleksandra</b><br>REALIZATION OF THE RIGHT TO FOOD –<br>POLICY INTERVENTIONS.....                           | 123 |
| <b>Сорока О. В.</b><br>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ<br>КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОЛЕКТИВАМИ .....                                  | 129 |

# НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

**Бабан Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент;*

**Єльчищев Олександр Володимирович**

*здобувач магістратури,*

*Державний біотехнологічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-1>

## **СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ БУДІВНИЦТВА ТА ДЕМОНТАЖУ: МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Війна в Україні завдала значних пошкоджень в усіх сферах економіки. З початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад 150,5 млрд дол. США (за вартістю заміщення). Загальна кількість зруйнованих або пошкоджених об'єктів житлового фонду становить близько 167,2 тис будівель [6].

В наслідок руйнувань вже утворились та продовжують утворюватися мільйони тон будівельного сміття, з яким потрібно щось робити. Об'єми будівельного сміття, які накопичилися, фактично немає куди дівати, адже українські сміттєві полігони не розраховані на таку кількість відходів.

Навіть в звичайних умовах будівництва на типовому будівельному майданчику утворюється до 30% будівельного сміття від загальної ваги будівельних матеріалів, що доставляються на будівельний майданчик.

В міжнародній практиці будівельне сміття називають відходами будівництва та демонтажу (CDW), до яких відносять будівельні матеріали після завершення терміну служби будівель. CDW може бути бетоном, сталлю, виробами з дерева, асфальтовою черепицею

та цеглою з будівництва. Більшість CDW утворюється в процесі знесення. Скорочення, повторне використання та переробка CDW стало актуальною та важливою проблемою, оскільки невідповідна обробка CDW спричинить серйозні екологічні проблеми та загрозу землекористуванню.

Країни в усьому світі скорочують обсяги CDW шляхом запровадження відповідного законодавства та підвищення обізнаності.

Японія, Сінгапур і деякі європейські країни займають лідируючі позиції по переробці та повторному використанню будівельного сміття.

В Японії існує більше 20 підрозділів «будівельних побічних продуктів», які науково обробляються за категоріями. Основним принципом обробки CDW в Японії є зменшення утворення відходів на будівельному майданчику та повторне їх використання, наскільки це можливо.

Сінгапур зосереджується на встановленні стандартів для зелених будівель, щоб зменшити утворення будівельного сміття.

За даними Статистичного бюро Європейського Союзу, загальна кількість відходів, утворених у Європейському Союзі, становила понад 2,5 мільярда тонн, з яких майже 860 мільйонів тон належало до будівельних робіт та зносу. На даний момент 75% відходів будівництва та руйнування в ЄС захоронюється на сміттєзвалищах [3].

Деякі європейські країни досягли мети переробки CDW на 70%. Статистика показує, що загальний масовий потік відновлених відходів становить понад 80% від загального утворення відходів у таких державах-членах, як Нідерланди, Німеччина та Данія [4].

В Австрії переробляється близько 87% відходів будівництва та зносу. Збір відходів зазвичай виконується безпосередньо на місці через контейнери, цю роботу провадять оператори з утилізації та знесення.

У Сполучених Штатах у 2018 році було утворено 600 мільйонів тон будівельного сміття, що більш ніж удвічі перевищує кількість твердих побутових відходів. При цьому на знесення припадає понад 90% від загального утворення будівельного сміття, а на будівництво – менше 10%. Трохи більше 455 мільйонів тон

будівельного сміття було направлено на наступне використання, а трохи менше 145 мільйонів тон було відправлено на звалища. Тобто 75–80% будівельного сміття в США іде на переробку [2].

У Великій Британії на захоронення будівельного сміття припадає понад 50% загальних обсягів звалищ. Крім того, принаймні 10% усіх матеріалів, доставлених на будівельні майданчики Великої Британії, витрачаються через пошкодження, втрату та надмірне замовлення. Однак деякі фахівці цю кількість оцінюють до 30% від загальної ваги будівельних матеріалів, доставлених на будівельний майданчик. В Нідерландах кожен будівельний матеріал створює від 1 до 10% відходів від купленої кількості, в результаті чого в середньому 9% придбаних матеріалів стають відходами. В Бразилії відходи будівельного проекту становлять від 20 до 30% від загальної ваги будівельних матеріалів.

З точки зору ваги, цегляна кладка та бетон мають найбільший потенціал для переробки в будівельному секторі. Це було підтверджено результатами всебічного дослідження, проведеного в США, Великій Британії, Китаї, Бразилії, Кореї та Гонконгу, у якому порівнювали типи та обсяги будівельного сміття в цих країнах.

Будівельні відходи та відходи знесення поділяють на три категорії: матеріали, які є потенційно цінними в будівництві та легко повторно використовуються/переробляються, включаючи бетон, кам'яну кладку, цеглу, плитку/труби, асфальт і ґрунт; матеріали, які не підлягають прямій переробці, але можуть бути перероблені деінде, включаючи деревину, скло, папір, пластик, олії та метал, матеріали, які нелегко перероблятися або які представляють особливі проблеми з утилізацією, включаючи хімікати (наприклад, фарбу, розчинники), азбест, гіпс, вода і водні розчини.

Якщо будівельне сміття переробляти одразу, це зменшує навантаження на звалища, дозволяє заощаджувати природні ресурси та дає роботу місцевому населенню. Останній аспект наразі дуже важливий для України, адже рівень безробіття в наслідок війни в Україні зросло з 9% у лютому 2022 року до 26% у квітні.

Наприклад, за даними Звіту Агентства з охорони навколишнього середовища США «Про економічну інформацію про переробку за

2020 рік» переробка та повторне використання будівельних матеріалів дали можливість створити 681 000 робочих місць, виплатити 37,8 млрд дол. США заробітної плати, сплатити 5,5 млрд дол. США податків [1]. Це дорівнює 1,17 робочих місць на кожні 1000 тон перероблених матеріалів.

Для того, щоб зменшити негативний вплив будівельної діяльності на навколишнє середовище та дійсно забезпечити стале управління будівельними матеріалами необхідно розпочинати практику скорочення обсягів джерел, утилізацію, переробку та повторне використання існуючих матеріалів, а також купівлю вживаних і перероблених матеріалів і продуктів. Можна практикувати скорочення джерел будівельних матеріалів, використовуючи менше матеріалів і утворюючи менше відходів у проекті; можна зберегти якісь будівельні матеріали для повторного використання під час деконструкції; можна переробити матеріали.

Асфальт, бетон і щебінь часто переробляють на заповнювач або нові асфальтобетонні вироби. Деревину можна переробити на вироби з деревини, такі як меблі, а також на мульчу, компост та інші продукти. Метали, зокрема сталь, мідь і латунь, також є цінними товарами для переробки. Крім того, хоча картонна упаковка з будівельних майданчиків не класифікується як матеріал для будівництва та знесення, вона потрапляє в змішаний потік, і існує багато ринків для переробки цього матеріалу.

Звичайний завод з переробки CDW зазвичай здійснює наступні операції: прийом, зважування та візуальний огляд; ручний попередній відбір (для невідокремлених потоків), відхилення та перенаправлення на альтернативні способи обробки; відсів великих матеріалів; магнітна сепарація; ручне розділення пластикових, деревних та інших потоків відходів, якщо це необхідно; дроблення; просіювання та вторинне дроблення, яке застосовується залежно від цільової суміші продуктів.

Для сприяння управлінню відходами будівництва та демонтажу потрібна розробка ефективної моделі циркулярної економіки в будівництві та інших суміжних галузях. Необхідно посилити контроль над джерелами утворення відходів будівництва та демонтажу. Наприклад, зацікавлені сторони, які займаються

проектуванням і будівництвом, повинні підписати угоду про розробку програм зеленого будівництва, в рамках якої вони спільно керують відходами будівництва та демонтажу. Для реалізації повторного використання та переробки відходами будівництва необхідні посилені нагляд та управління. Підходи до цього аспекту включають створення узгодженої системи регулювання «зверху вниз», здійснення моніторингу та впровадження суворого покарання за незаконне поводження з відходами будівництва та демонтажу. Уряд має заохочувати економічні заходи стимулювання переробки відходів. Необхідне запровадження державно-приватне партнерства з компаніями з обробки/переробки відходів будівництва та демонтажу.

### **Список використаної літератури:**

1. 2020 Recycling Economic Information (REI) Report. URL: <https://www.epa.gov/smm/recycling-economic-information-rei-report-and-methodology>
2. Advancing Sustainable Materials Management: 2018 Fact Sheet. URL: <https://www.epa.gov/facts-and-figures-about-materials-waste-and-recycling/advancing-sustainable-materials-management>
3. Jinming Lei, Beijia Huang and Ying Huang. Life cycle thinking for sustainable development in the building industry. Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making. Methodologies and Case Studies. 2020. P. 125–138. URL: <https://www.sciencedirect.com/book/9780128183557/life-cycle-sustainability-assessment-for-decision-making>
4. Sustainable development in the European Union – Statistical annex to the EU voluntary review – 2023 edition. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-reports/w/ks-05-23-188>
5. Sustainable Management of Construction and Demolition Materials. URL: <https://www.epa.gov/smm/sustainable-management-construction-and-demolition-materials#:~:text=Many%20building%20components%20can%20be,%2C%20comp%20ost%2C%20and%20other%20products>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf)

**Бошота Неля Василівна**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри готельно-ресторанної  
та музейної справи,  
Мукачівський державний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-2>

## **ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ**

Розвиток і фінансова спроможність малого міста тісно взаємопов'язані. Варто зазначити, що рівень розвитку економіки прямо впливає на місцевий бюджет – основна частина доходів місцевих фінансів формується за рахунок податкових надходжень (податок на доходи фізичних осіб, податок на землю та майно і т.і.), неподаткових надходжень (включно з власними надходженнями бюджетних установ), а також міжбюджетних трансфертів як засобу, за допомогою якого держава координує фінансові можливості окремих територій. В результаті адміністративно-територіальної реформи, пов'язаної зі створенням нових ОТГ у малих містах, вони опиняються в центральній позиції в громаді, а розширення адміністративно-територіальних одиниць відкриває для них нові перспективи. Завдяки розвитку громада стає більш привабливою для інших населених пунктів, що зміцнює її економічні та фінансові показники.

Загальний фонд місцевого бюджету формується через податкові та неподаткові надходження, а також доходи з капіталом.

Основою фінансових ресурсів місцевих бюджетів є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Даний податок (за винятком відсоткових доходів з банківських депозитів) розподіляється між бюджетами в такому відношенні:

– 21% – державний бюджет (Закон про бюджет передбачає 25%, але з виключенням для підтримки фінансової автономії у 2022–2023 рр. застосовується знижена ставка);

- 64% – бюджети громад сіл, селищ та міст (60% у Бюджетному кодексі), включно із Києвом – 40%;

- 15% – місцеві бюджети та Автономної Республіки Крим.

На наступний рік уряд вирішив перерозподілити ПДФО на користь державного бюджету з метою збільшення фінансування оборонних потреб. Зараз ці кошти осідають за місцем розташування військових частин. Завдяки цьому податку лише в січні-липні 2023 року профіцит фінансових ресурсів в українських громадах сягнув 80,6 млрд грн.

Так, за допомогою стабільного надходження податку на доходи фізичних осіб, фінансове становище територіальних бюджетів є стійким. Незважаючи на воєнні дії, місцеві бюджети країни зафіксували історичний надлишок доходів, тобто – профіцит.

Річ у тім, що основним джерелом наповнення місцевих бюджетів є ПДФО, частина якого йде до держбюджету. Частка ПДФО, що йде в місцеві бюджети, зараховується за місцем юридичної реєстрації роботодавця. Часто це місце не збігається з місцем проживання чи місцем роботи працівника, особливо у великих роботодавців.

Війна спричинила значну внутрішню міграцію, переміщення бізнесів і суттєве збільшення чисельності військових, з грошового забезпечення яких сплачується ПДФО.

Зростання надходжень до місцевих бюджетів територіальних громад по ПДФО – наслідок значних збільшень об'ємів грошових компенсацій військовослужбовцям відповідно до Указу Президента про додаткові виплати. На збільшення надходжень до бюджетів ОТГ також вплинуло зарахування додатково у 2022 році 4% податку на доходи фізичних осіб (64 % у 2022 році порівняно з 60%).

Однак, коли держава вилучає кошти з місцевого бюджету, вона також змушена брати на себе утримання тих установ, що фінансувались громадами. Адже після вилучення ПДФО продовжувати фінансування цих об'єктів буде неможливим. У 2024 році, враховуючи що з бюджету буде вилучено чималий ресурс у вигляді ПДФО з фінансового утримання військових, поріг відрахування ПДФО буде знижено на 4%, розмір субсидій

зменшиться на 30%, а також зростання фонду оплати праці на 15–16%, а інфляція збільшиться до 12,5%, вкрай важливим буде збільшити розмір додаткової дотації, щоб покрити витрати на утримання освітніх та медичних закладів, які передали з державного бюджету на місцевий. Так як розвиток окремих міст є нерівномірним, за рахунок диференціації витрат в області надання державних і громадських послуг відбувається перерозподіл грошових ресурсів між територіями через державний бюджет.

**Кісіль Микола Іванович**

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник відділу інвестиційного  
та матеріально-технічного забезпечення,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-3>

## **ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У ПЕРІОД ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Інвестиції у сільське господарство є найважливішим чинником розвитку національної економіки. Дослідженнями, здійсненими в ННЦ «Інститут аграрної економіки» з'ясовано, що зростання капітальних агроінвестицій зумовлює не лише понад 90% змін в обсягах реалізації продукції і 80% прибутку товаровиробників, а й збільшення на 50% ВВП держави [1]. Для забезпечення сталого розвитку необхідно, щоб обсяги вкладень у сільське господарство постійно зростали.

Проте динаміка капітальних інвестицій на розвиток сільського господарства тривалий час вирізняється несталістю. Це пов'язано з впливом негативних для нього зовнішніх чинників, насамперед, з політичними, економічними, фінансовими й іншими кризами і негативними явищами у державі та світі, серед яких нині переважає війна.

До основних проблем інвестиційного забезпечення сільського господарства, що мають довготривалий характер і загострилися під час війни, відносяться: недостатні власні джерела фінансування інвестицій, порівняно гірші умови інвестиційної діяльності малого агробізнесу, невідповідна потребам інвестиційного розвитку аграрна політика, недостатнє кредитування довгострокових інвестиційних проектів, нерозвиненість механізмів залучення фондів інвестицій, незначні обсяги залучення іноземного капіталу, черговий циклічний спад пріоритетності інвестицій у

сільське господарство на користь харчової промисловості, значні регіональні диспропорції в інвестиційних процесах, незбалансовані економічні відносини між учасниками і партнерами, додаткові інвестиційні проблеми та ризики в умовах війни.

В умовах довготривалої нестабільності відбулася деінтенсифікації сільського господарства та формування значних обсягів експорту високорентабельної але малокапіталомісткої продукції рослинництва. Через зростання логістичних витрат в умовах війни і спаду цін на світових ринках збіжжя рівень прибутковості експорту знизився. В умовах, що склалися, агробізнесу слід переходити на виробництво агропродукції з високою доданою вартістю та вкладати кошти в її переробку.

Негативною особливістю інвестиційного процесу в національному сільському господарстві в умовах його нестабільності й обмеженості джерел фінансування стало зменшення участі в ньому малого агробізнесу. Якщо частка малих підприємств у загальному обсязі капітальних інвестицій в 2016 р. становила 44%, 2017 – 43, 2018 – 38, то в 2019–2021 рр. коливалася в межах лише 32%. Зниження рівня інвестиційної активності малих агропідприємств зумовлено погіршенням умов їх економічної діяльності, скороченням обсягів державної підтримки, зменшенням власних і залучених джерел фінансування інвестицій. Переважну частину виробленої продукції малі підприємства реалізують ринковим посередникам за порівняно нижчими цінами. У них вищі ризики втрати продукції й майна внаслідок рейдерських захоплень, менші можливості кредитування й отримання державної підтримки.

Підтримка і стимулювання інвестицій малого агробізнесу в умовах нестабільності має стати одним з найважливіших завдань аграрної політики держави, яке має також безпекове значення. Цю підтримку слід здійснювати, зокрема, шляхом часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва, особливо для малих агровиробників, кредитної підтримки інвестиційних проектів малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників у розмірі 50–70% кредитної ставки уповноваженого комерційного банку, а також через інші економічні й фінансові механізми й організаційні заходи.

Активність інвестиційних процесів у сільському господарстві України значно вирізняється по регіонах. Найбільші розміри капітальних інвестицій у сільське господарство з розрахунку на 1 га угідь, а це понад \$150, у 2020 р. були в Івано-Франківській, Тернопільській і Рівненській областях. Водночас, особливо низькими розмірами агроінвестицій вирізняються Одеська, Луганська, Донецька і Чернівецька області, де капітальні інвестиції не перевищували \$50 на 1 га угідь. Крайні значення показників ряду цього показника різняться в 5 раз. В умовах війни цей інвестиційний спад посилює нестабільність не лише у цих регіонах, а й в усій державі. Необхідні першочергові заходи щодо підтримки інвестицій у сільське господарство звільнених від окупації та постраждалих від війни регіонах.

Досягнення сталого інвестиційного розвитку потребує подолання чинників, що продукують нестабільність, а також здійснення комплексу інвестиційно спрямованих заходів державного значення на основі дієвої аграрної політики. Світова практика формування такої політики показує, що її доцільно здійснювати не стільки шляхом використання коштів бюджету, скільки на основі інших економічних та організаційних механізмів. Наприклад, така підтримка товаровиробників у країнах-членах ОЕСР розпочинається із заходів, спрямованих на забезпечення перевищення цін на реалізовану товаровиробниками сільськогосподарську продукцію над вхідними цінами на їх виробничі ресурси. При цьому випуск продукції і спожиті ресурси оцінюються у цінах світових ринків. В абсолютній більшості держав світу співвідношення між вихідними і вхідними цінами сільськогосподарських виробників на продукцію і ресурси, як і частка їх підтримки, нині більше одиниці, що дозволяє виробникам формувати власні джерела фінансування інвестицій на розширене відтворення капіталу, і лише в Україні це співвідношення мінімальне або й незадовільне.

При існуючих економічних відносинах лєвова частка чистих доходів від реалізації сільськогосподарської продукції сільськогосподарських виробників через ціновий механізм перетікає в посередницькі структури, зокрема експортоорієнтовані

транснаціональні компанії, що звужує їх можливості формувати власні джерела фінансування інвестицій. У цих умовах агровиробники намагаються досягати окупності витрат шляхом збереження порівняно низьких рівнів оплати праці працівників і ставок орендної плати за використовувані земельні ділянки громадян, які й несуть основний тягар викривлених економічних відносин. В умовах війни цінові розриви в економічних відносинах посилюються.

В період війни і повоєнного відновлення України слід максимально реалізовувати заходи щодо збільшення інвестицій у аграрну сферу, підвищення рівня їх інноваційності та ефективності. З цією метою доцільно:

- пріоритетно спрямовувати бюджетні й приватні інвестиційні ресурси на розмінування, очищення та відновлення сільсько-господарських територій;

- підтримувати відновлення господарської діяльності та основних засобів на деокупованих і постраждалих від військових дій територіях;

- надавати державну і грантову допомогу новостворюваним фермерським господарствам на місці зруйнованих та на придбання ними першого трактора, комбайна і автомобіля;

- запровадити практику формування та моніторингу сільсько-господарської політики за аналогією країн Організації економічного співробітництва і розвитку, яка за своїм змістом є інвестиційною;

- збільшити кредитну підтримку інвестицій малих та середніх сільськогосподарських товаровиробників;

- розробити і поширити зразкові інвестиційні міні проєкти для селянських господарств, а також запровадити механізм їх пільгового кредитування;

- сприяти інноваціям, розвитку стартапів і реалізації нових бізнес-ідей сільськогосподарських виробників, особливо середніх та малих форм господарювання, включаючи домогосподарства сільського населення, розвитку інфраструктури органічного землеробства, діджиталізації виробничих та управлінських процесів для підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь та

праці а також розширенню мережі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів для спільного використання сільськогосподарської техніки та участі в них домогосподарств селян;

- запровадити механізм відшкодування витрат інвесторів на будівництво гноєсховищ на тваринницьких фермах, очисних споруд, земле-, водо- і природо захисних заходів;

- сформувати механізм компенсації втрат капітальних інвестицій у сільське господарство внаслідок військової агресії проти України;

- організаційно підтримувати інвестиційні проекти національних інвесторів за кордоном.

Вирішення проблем інвестування розвитку сільського господарства України, особливо малого агробізнесу, має важливе безпекове значення, що видно з рішення РНБОУ від 9 жовтня 2023 року «Про стан забезпечення продовольчої безпеки», введеного в дію Указом Президента України, яким передбачається запровадження ряду заходів щодо підтримки інвестиційної діяльності агровиробників, зокрема малих [2].

### **Список використаної літератури:**

1. Zakharchuk Oleksandr, Kisil Mykola, Nechytaylo Veronika. State and prospects of agricultural development in conditions of instability. *Ekonomika APK*. 2022. Volume 29. No. 6.

2. Указ Президента України № 681/2023 від 2023-10-09 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 9 жовтня 2023 року «Про стан забезпечення продовольчої безпеки». URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/6654.html>

**Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики;*

**Звір Юрій Васильович**  
*здобувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,  
Львівський торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-4>

## **ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ «EU4HEALTH» ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

Програма EU4Health була прийнята Європейською Комісією як відповідь на пандемію COVID-19 і для посилення кризової готовності в ЄС. Розробники передбачали, що вона зробить внесок у вирішення довгострокових проблем охорони здоров'я шляхом побудови міцніших, стійкіших і доступніших систем охорони здоров'я. Програма EU4Health із бюджетом на період 2021–2027 5,3 мільярда євро є безпрецедентною фінансовою підтримкою ЄС у сфері охорони здоров'я. EU4Health – це чітке повідомлення про те, що охорона здоров'я є пріоритетом для ЄС і є одним із головних інструментів, які прокладають шлях до Європейського Союзу у контексті охорони здоров'я [1].

EU4Health працює на досягнення чотирьох загальних цілей, що представляють амбіції програми, і десяти конкретних цілей, що представляють сфери втручання:

- **Покращувати і зміцнювати здоров'я;**
  - Зміцнення здоров'я та профілактика захворювань, зокрема раку;
  - Міжнародні ініціативи в галузі охорони здоров'я та співробітництво;
- **Захистити людей;**
  - Профілактика, готовність і відповідь на транскордонні загрози здоров'ю;

- Доповнення національних запасів основних продуктів, що стосуються кризи;
- Створення резерву медичного та допоміжного персоналу;
- **Доступ до лікарських засобів, медичних приладів та продуктів, що стосуються кризи;**
- Забезпечення доступності цих продуктів;
- **Зміцнювати системи охорони здоров'я;**
- Розширення даних про здоров'я, цифрові інструменти та послуги, цифрова трансформація охорони здоров'я;
- Покращення доступу до медичної допомоги;
- Розробка та імплементація законодавства ЄС у сфері охорони здоров'я та прийняття відповідних обґрунтованих рішень;
- Інтегрована робота між національними системами охорони здоров'я [1].

У межах програми можна виділити такі типи грантів: гранти спільної дії, операційні гранти і прямі гранти.

**Гранти спільної дії** спрямовані для досягнення цілей політики ЄС і втілюються консорціумом, в який входить принаймні 22 країни.

**Операційні гранти** спрямовані на функціонування органу, метою якого є формування та підтримка політики ЄС.

**Прямі гранти** спрямовані переважно на уповноважені державні органи.

За рік після підписання угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у Програмі «EU4Health» Міністерство охорони здоров'я подало заявки на участь у 9 проектах. Європейська Комісія схвалила участь України в них та підтвердила понад 4,6 мільйона євро загального фінансування на їх реалізацію.

Йдеться, зокрема, про такі проекти:

- Профілактика серцево-судинних захворювань та діабету;
- Профілактика і моніторинг онкологічних та інших неінфекційних захворювань;
- Посилення інфекційного контролю у лікарнях та серед медичних працівників;
- Покращення діагностики рідкісних захворювань та обмін досвідом у їх лікуванні між країнами ЄС;

- Навчання фахівців із контролю за лікарськими засобами та медичними виробами стандартам ЄС, а також новітнім методам лікування й оцінки медичних технологій;
- Впровадження європейської системи оцінки безпеки крові, тканин та клітин людини;
- Інтеграція української системи електронного здоров'я до єдиної електронної системи охорони здоров'я ЄС;
- Взаємодія між країнами ЄС з метою спільного формування пріоритетів, цілей та заходів для покращення глобального здоров'я громадян ЄС;
- Посилення системи реагування на транскордонні загрози та епіднадгляд за ними [2].

Процес залучення грантових ресурсів складається з кількох ключових етапів.

**1. Процес пошуку актуального і релевантного конкурсу в межах програми.** Можливості фінансування в межах Програми EU4Health публікує Виконавче агентство з питань охорони здоров'я та цифрових технологій (HaDEA). Тим, хто хоче залучати грантове фінансування програми, рекомендовано частіше відвідувати сторінку HaDEA щодо конкурсів пропозицій [3].

**2. Створення консорціуму і вибір країни лідера.** Варто пам'ятати, що гранти спільної дії спрямовані для досягнення цілей політики ЄС і втілюються консорціумом, в який входить принаймні 22 країни. Віднайти релевантного партнера можна або використувуючи власні зв'язки, або ж скориставшись відповідною вкладкою на сайті FToP, а саме «Оголошення про пошук партнерів» [4].

**3. Підготовка стратегії реалізації програми та загального бюджету.** На цьому етапі заявнику та членам консорціуму необхідно: враховувати стратегічні документи Європейського Союзу (такі, як стратегії, політики, плани); брати до уваги цілі, пріоритети та річні робочі програми «EU4Health», а також пам'ятати, що усі гранти мають підсилювати програми, які реалізовуватимуть державні установи МОЗ.

**4. Розробка проектної пропозиції.** На цьому етапі необхідно враховувати ключові критерії програми:

– *Доречність* (чіткість та послідовність проекту, його цілей і планування; відповідність темі, пріоритетам і цілям конкурсу; можливість використання результатів в інших країнах).

– *Якість розробки та реалізації проекту* (технічна якість; логічні зв'язки між виявленими проблемами, потребами та запропонованими рішеннями; реалізація проекту в запропоновані терміни).

– *Якість команди проекту та механізми співпраці* (якість консорціуму та команд проекту; відповідні процедури та механізми вирішення проблем для співпраці в межах команд проекту та консорціуму).

– *Вплив* (амбіції та очікуваний довгостроковий вплив результатів на цільові групи/населення; стабільність результатів після закінчення фінансування ЄС).

Організаціям-заявникам доречно користуватися консультаційною підтримкою Центру громадського здоров'я як національного координатора. На консультаціях експерти Центру роз'яснюють вимоги Єврокомісії та пояснюють, як правильно готувати заявки для участі у відкритих конкурсах [5].

**5. Подача заявки на сайті FToP.** Початковою стадією цього етапу є реєстрація учасника на порталі FToP [1]. Бенефіціари та афілійовані організації повинні зареєструватися в реєстрі учасників [6] і бути підтверджені Центральною службою перевірки (REA Validation). Для перевірки їм буде запропоновано завантажити документи, що підтверджують правовий статус і походження.

**6. Етап оцінки заявки Єврокомісією** – може супроводжуватися рекомендаціями експертів щодо виправлення зауважень, а фіналізується підписанням грантової угоди за умови підтримання проектної пропозиції грантодавцем.

**7. Етап реалізації проекту та фінансування кожної держави-члена консорціуму** – розпочинається після підписання грантової та консорціумної угоди.

Експерти переконані, що EU4Health прокладе шлях України до Європейського Союзу у галузі охорони здоров'я, адже інвестує грантові ресурси в невідкладні пріоритети охорони здоров'я, а саме: відповідь на кризу COVID-19 та зміцнення стійкості ЄС до

трансграничних загроз здоров'ю; Європейський план подолання раку; Фармацевтична стратегія для Європи. Інші сфери, такі як цифровізація систем охорони здоров'я, зменшення кількості інфекцій, стійких до антимікробних препаратів та покращення вакцинації, також будуть удосконалені завдяки використанню грантових інструментів цієї програми.

Очевидним ефектом від реалізації проектів, підтриманих у межах програми, буде сприяння здоровому способу життя та запобігання поширенню захворювань, а також покращення наявності та цінової доступності лікарських засобів. Факт приєднання нашої держави до програми надважливий: «EU4Health» допоможе Україні відновити та відбудувати систему охорони здоров'я у воєнний та повоєнний період. Розв'язання спільних задач на шляху до поліпшення здоров'я громадян України як невід'ємних членів спільноти європейських країн – наслідок реалізації проектів у межах Програми «EU4Health».

### **Список використаної літератури:**

1. EU4Health Programme (EU4H). URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/eu4h>
2. Міністерство охорони здоров'я України. Програма Європейського Союзу EU4Health. URL: <https://moz.gov.ua/programa-evropejskogo-sojuzu-eu4health>
3. Список відкритих конкурсів пропозицій (грантів), якими керує HaDEA. URL: [https://hadea.ec.europa.eu/calls-proposals\\_en](https://hadea.ec.europa.eu/calls-proposals_en)
4. Funding & Tender Portal. Find calls for proposals and tenders. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>
5. Програма EU4HEALTH. URL: <https://hubz.ua/news/programa-eu4health-startuvalo-podannya-zayavok-na-grant/>
6. Реєстр учасників. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/how-to-participate/participant-register>

**Ковальов Сергій Миколайович**  
*науковий співробітник відділу інвестиційного  
та матеріально технічного забезпечення,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8120-6486>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-5>

## **АСПЕКТИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ В РЕАЛІЗАЦІЇ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ УКРАЇНИ**

Формування новітніх тенденцій в інвестиційному забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки України на найближчу та середньострокову перспективу буде визначатися впливом на його здійснення умовами ведення війни та необхідністю реалізації низки заходів, пов'язаних з офіційним набуттям Україною статусу кандидата до вступу в Європейську Співдружність.

З урахуванням цих реалій урядом України було розроблено нову економічну стратегію розвитку країни та нові програми його стимулювання [1, с. 10]. Передбачається, що одним із центральних елементів цієї стратегії має стати підтримка малого і середнього бізнесу, а також активізація інвестиційної діяльності в різних секторах суспільного виробництва.

Особливістю активізації сучасної інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки є вимога його інклюзивного розвитку, тобто поєднання сталого розвитку галузі з залученням у виробництво додаткових трудових ресурсів країни, зокрема й жителів сільської місцевості.

Інклюзивне зростання має ширші цілі, ніж збільшення ВВП. Воно спрямоване на розвиток людини, підвищення її добробуту та зниження рівня бідності та нерівності, вимагає активної участі в економіці людського ресурсу, а також підкреслює, що населення країни повинно впливати не лише на результати розподілу ВВП, але й на його виробництво. Важливою метою інклюзивного зростання є збільшення ступеню участі усіх громадян соціуму у процесі економічного зростання і справедливого розподілу його результатів.

Слід зазначити, що попередні державні заходи з бюджетного субсидування капітальних інвестицій у сільське господарство здебільшого не містили вимог створення нових робочих місць. Так при реалізації програми з часткового відшкодування вартості будівництва та/або реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, рибницьких господарств, доїльних залів, підприємств з переробки сільськогосподарської продукції [2], об'єктів будівництва та/або реконструкції підприємств із зберігання та переробки зерна законодавчо не встановлювалася вимога щодо створення нових робочих місць, але на сучасному етапі реалізації нової економічної стратегії з запровадженням нового великомасштабного проекту грантової безповоротної підтримки українських товаровиробників їх створення стало безумовною вимогою отримання коштів на субсидування інвестиційних проектів в галузі сільського господарства.

Постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання грантів бізнесу” від 21 червня 2022 р. № 738 було затверджено 3 програми безповоротної грантової підтримки “єРобота”, загальним обсягом 16 млрд грн [3]:

- програма отримання мікрогрантів для створення нового бізнесу (планується видати 20 тис. таких грантів на загальну суму 5 млрд грн);
- програма грантової підтримки шляхом часткової компенсації вартості створення теплиць, ключовою вимогою отримання гранту за якою є створення нових робочих місць (очікувана кількість грантів – 3 тис. на рік на загальну суму 7 млрд грн);
- гранти на підтримку садівництва, ягідництва та виноградарства, за якою держава надаватиме від 300 до 400 тисяч грн на 1 гектар садів. Очікується закладка 10 тис. га нових садів із залученням 7 млрд грн державних коштів.

Порядком надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу [3], при формуванні фізичними особами, фізичними особами – підприємцями заяви на отримання грантових коштів, необхідно зазначити заплановану кількість новостворених робочих місць. Розмір мікрогранту, який надається одному отримувачу, визначається відповідно до його запиту, але не менше 50 тис. гривень та не перевищує:

- 150 тис. грн у випадку зобов’язання отримувача створити одне робоче місце після отримання мікрогранту та прийняти на нього працівника на умовах, визначених порядком;

- 250 тис. грн при зобов’язанні отримувача створити не менше двох робочих місць після отримання мікрогранту та прийняття на них працівників на умовах, визначених порядком.

Надання грантів на будівництво модульних теплиць відповідно до типового проекту з кількістю створених нових робочих місць не менше чотирьох постійних та 10 сезонних працівників з розрахунку на 1 га площі теплиці здійснюється залежно від прогнозованої площі теплиці, але не менше 0,4 га та не більше 2,4 га та за умови терміну працевлаштування сезонних працівників більше восьми місяців упродовж року.

Виділення коштів для висадки та облаштування нового саду, ягіднику, винограднику площею узгоджується з передбачуваною кількістю новостворених робочих місць та залученням до роботи у фермерському господарстві нових членів господарств залежно від виду плодових насаджень і їх площі з поділом орієнтовної кількості працюючих на постійних та сезонних працівників.

Законодавчо встановленою вимогою до уповноважених банків щодо контролю реалізації проектів з залученням грантової інвестиційної допомоги є проведення моніторингу стану провадження діяльності та інформування Мінагрополітики про результати реалізації проекту стосовно обсягу виробленої та реалізованої продукції та кількості створених робочих місць.

За нашими розрахунками грантова інвестиційна підтримка проектів з започаткування або розширення власної справи надасть змогу створити в Україні близько 40 тисяч нових робочих місць.

З’ясовано, що отримання грантів є типовою практикою виділення коштів для повного або часткового фінансування інвестицій у країнах ЄС та інших державах Заходу. За даними Кабінету Міністрів України за період часу від початку реалізації програми надання безповоротних грантів “єРобота” такою можливістю вже скористалися майже 9 тисяч працівників. Загалом від старту “єРоботи” з липня 2022 року видано:

- 8013 мікрогрантів на 1,9 мільярда гривень за програмою «Власна справа;
- 487 грантів на 2,5 мільярда гривень – на розвиток переробних підприємств;
- 133 гранти на 555 мільйонів гривень – на садівництво та розвиток тепличного господарства.

Це свідчить про високу потребу товаровиробників у допомозі фінансування їх інвестиційної діяльності.

Водночас, під час збройної агресії РФ суттєво зросла міжнародна підтримка України, як за чисельністю потенційних грантодавців, так і обсягів коштів. Тому вбачається, що потенціал залучення таких коштів на інвестиційні цілі в сільське господарство України зростатиме з розширенням видового спектру потенційних грантонадавачів, якими, окрім уряду, можуть стати галузеві асоціації виробників, неприбуткові громадські організації, благодійні фонди, регіональні центри розвитку підприємництва, представницькі органи ЄС в Україні та інші, що в кінцевому випадку дозволить залучити до участі у виробництві ще більшу кількість працівників.

### **Список використаної літератури:**

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf)
2. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції: постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 107, в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 12 травня 2021 р. № 517). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/107-2018-%D0%BF#Text>
3. Деякі питання надання грантів бізнесу. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622> (дата звернення: 23.09.2023).
4. Програма “еРобота”: стало відомо, скільки уряд вже надав грантів українському бізнесу. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/yerobota-2023-skilli-uryad-vzhe-nadav-grantiv-ukrajinskomu-biznesu-50370916.html> (дата звернення: 21.10.2023).

**Комчатних Олена Вікторівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки;*

**Сидун Дмитрій Андрійович**  
*здобувач другого (магістерського) рівня освіти,  
Національний транспортний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-6>

## **КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Транспортні підприємства в сучасних умовах зазнають значних викликів через динамічний розвиток технологій, зміни вимог споживачів та конкурентну боротьбу на ринку. Ключовою складовою успіху транспортного підприємства є його конкурентна позиція, яка визначається низкою факторів та безпосередньо впливає на ефективність його діяльності.

Поняття конкурентної позиції підприємства є ключовим в стратегічному управлінні та визначає його можливість ефективно конкурувати на ринку. Визначення цього терміну відіграє важливу роль у розвитку бізнесу та формуванні конкурентних переваг. В своєму дослідженні О. Гребешкова та А. Горбатько [1] зазначають поширеність двох підходів до визначення сутності конкурентної позиції: позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності); позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції). Одні дослідники акцентують увагу на відмітних характеристиках підприємства як учасника ринкових (галузових) відносин, чим фактично ототожнюють конкурентну позицію з конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Інші фокусуються на просторовому положенні підприємства на ринку або в галузі, що наближає їх трактування до суті ринкової та/або галузевої позиції. Підтримуємо думку, що конкурентна позиція характеризує рівень

конкурентоспроможності підприємства тобто його можливість до адаптації дій мінливого зовнішнього конкурентного середовища [2].

Різноманітні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства свідчать про складність цього поняття. Врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, дозволяє отримати повніший образ конкурентної ситуації та розробляти більш ефективні стратегії розвитку підприємства. Серед найпопулярніших підходів до визначення конкурентної позиції підприємства слід виділити: SWOT-аналіз, аналіз вартості, матрицю конкурентоспроможності, аналіз портфеля продукції, аналіз конкурентного середовища [3].

Конкурентна позиція транспортного підприємства – це його здатність забезпечити транспортні послуги в специфічних умовах ринку таким чином, що вона відповідає або перевершує очікування споживачів та дозволяє відрізнятись від конкурентів. Конкуренція усередині транспортної галузі є боротьбою між транспортними підприємствами за залучення споживачів та отримання конкурентних переваг. Джерелами конкурентних переваг є ключові фактори успіху, ідентифікація яких дозволяє підприємствам виживати та перемагати [4]. До найважливіших ключових факторів успіху транспортних підприємств відносяться:

1. Логістична ефективність – оптимізація маршрутів, використання передових технологій та систем управління логістикою дозволяють знижувати витрати і підвищувати швидкість та надійність транспортних послуг.

2. Модернізація автопарку – оновлення транспортних засобів для покращення технічного стану, підвищення ефективності паливо-збереження та зниження викидів.

3. Технологічна інноваційність – використання передових інформаційних технологій та систем для відстеження та управління транспортом, що підвищує ефективність та безпеку.

4. Безпека та відповідність стандартам – дотримання високих стандартів безпеки, включаючи правила дорожнього руху та вимоги до технічного стану автопарку, забезпечує надійність та довіру клієнтів.

5. Гнучкість та адаптивність – здатність швидко адаптуватися до змін в попиті, технологічних трендах та економічному середовищі грає ключову роль в успіху транспортного підприємства.

6. Клієнтська орієнтованість – розуміння та задоволення потреб клієнтів, надання якісних послуг та побудова довгострокових відносин є важливими для утримання та залучення нових клієнтів.

7. Ефективне управління персоналом – розвинені системи управління персоналом, навчання та розвиток працівників сприяють збереженню високої професійної якості робочої сили.

8. Стратегія та конкурентні переваги – чітка стратегія, що враховує ринкові тенденції, та наявність конкурентних переваг (наприклад, низькі витрати, висока якість, інновації) є основою успіху.

9. Екологічна відповідальність – розробка та впровадження екологічно ефективних практик та технологій дозволяє підприємствам відповідати вимогам сталого розвитку та отримувати підтримку споживачів.

10. Гнучка цінова політика – адаптована цінова політика, яка враховує конкурентні умови ринку та надає переваги клієнтам, може забезпечити підприємству конкурентні переваги.

Ці фактори взаємодіють та утворюють комплексний підхід до успіху транспортного підприємства. Успішні транспортні підприємства зазвичай вдаються до інтеграції цих елементів у свою стратегію та операційний процес для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Ключовим інструментом для досягнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства є конкурентні стратегії. Вони вимагають глибокого аналізу, гнучкості та врахування змін у зовнішньому середовищі для досягнення стабільної успішності.

Конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [5]. Ці стратегії

визначають, як підприємство сприймає своє оточення та взаємодіє з конкурентами, споживачами та іншими стейкхолдерами.

Розрізняють наступні типи конкурентних стратегій: стратегія лідерства за вартістю, стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія обслуговування клієнтів, інноваційна стратегія, стратегія сталого розвитку.

В основі стратегії лідерства за вартістю лежить намагання мінімізувати витрати виробництва та постачання, щоб надавати товари чи послуги за більш доступними цінами. Згідно з дослідженнями Майкла Портера, ця стратегія сприяє широкій масі клієнтів та ринковому домінуванню.

Підприємства, що використовують стратегію диференціації, прагнуть створити унікальну транспорту послугу, яка відрізняється від послуг конкурентів. За допомогою диференціації, підприємство може досягти премії за бренд, якість та інновації.

Стратегія фокусування орієнтується на вузьку аудиторію чи конкретний сегмент ринку або географічну область. Ця стратегія передбачає надання спеціалізованих та високоякісних послуг для задоволення потреб конкретної групи клієнтів.

Транспортні підприємства, що обирають стратегію обслуговування клієнтів, зосереджені на високому рівні обслуговування клієнтів, включаючи швидкість доставки, точність, зручність та інші аспекти. Такі підприємства використовують технології для підвищення комунікації та забезпечення індивідуальних потреб клієнтів.

Інноваційна стратегія передбачає впровадження передових технологій та інновацій для покращення транспортних послуг, розробку нових технологічних рішень для ефективнішої логістики, маршрутизації та відстеження вантажів.

У відповідь на зростаючий попит споживачів на екологічно чисті послуги та вантажоперевезення транспортні підприємства обирають стратегію сталого розвитку. Використовуючи дану стратегію, транспортні підприємства зосереджуються на зменшенні екологічного впливу та розвитку сталих практик у виробництві та управлінні.

Вибір конкретної конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ринкові умови, ресурси підприємства, технічні можливості та стратегічні цілі. Успішні транспортні підприємства часто комбінують елементи різних стратегій для оптимального використання своїх ресурсів та досягнення конкурентних переваг.

### **Список використаної літератури:**

1. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр.* 2017. № 39. С. 125–144.
2. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2014. Вип. 48. С. 153–158.
3. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
4. Лифар В. В. Ідентифікація ключових факторів успіху транспортної компанії. *Ефективна економіка.* 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1514>
5. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу.* 2014. № 2. С. 6–13.

**Крутилін Станіслав Ігорович**  
*аспірант кафедри економіки, підприємництва  
та економічної безпеки,  
Навчально-науковий інститут економічної безпеки  
та митної справи  
Державного податкового університету  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3289-1172>*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-7>

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА ПЛАТФОРМНА ЗАЙНЯТІСТЬ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Процеси цифровізації вплинули на зміни в усіх сферах соціально-економічного життя та секторах національної економіки. Цифровізація ринку праці спричинила виникнення нових форм та видів зайнятості, що принципово змінюють характер соціально-трудова відносин. Розвиток цифрових технологій надав імпульс для поширення зайнятості на основі трудових платформ, що збільшились вп'ятеро за останнє десятиліття [1].

В Україні платформна форма зайнятості набуває широкого поширення та все більшого практичного застосування. Так, у 2018 р. Україна посіла перше місце в Європі та четверте місце у світі з зайнятості на цифрових платформах, що вимірюється за сумою фінансових потоків та кількістю завдань, виконаних на таких платформах [2]. Цифрові трудові платформи та платформна зайнятість набувають все більшого значення в контексті сталого розвитку завдяки їх потенціалу створювати рівні можливості для доступу до гідної праці, сприяти сталому економічному зростанню та інноваціям.

Проаналізуємо стан досягнення цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) в Україні в частині забезпечення гідної праці та економічного зростання (ціль 8). З 14-ти індикаторів тільки 4 індикатори досягли плану – індекс продуктивності праці (2021 р. – 105,5%, план – 104,0%); скорочення частки молоді, яка не працює, не навчається і

не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки (2021 р. – 14,5, план – 17,0%); скорочення кількості потерпілих від нещасних випадків на виробництві, які призвели до втрати працездатності на 1 робочий день чи більше, % до рівня 2015 року (2021 р. – 80, план – 75); частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва (2021 р. – 70,0, план – 70,0). 2 індикатори показують позитивну динаміку проте потребують певного прискорення для досягнення завдань Це – індекс фізичного обсягу ВВП та. кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва, млн осіб.

8 індикаторів показують негативну динаміку або дуже низьку ймовірність досягти завдань. Це – частка валового нагромадження основного капіталу у ВВП, частка експорту товарів з використанням у виробництві технологій високого та середньовисокого рівня, коефіцієнт віддачі основних засобів, рівень зайнятості населення віком 20–64 роки, кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві, частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, глобальний інноваційний індекс та Doing Business [3].

Зазначимо, що у 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49 позицію) в рейтингу Глобального Інноваційного Індексу (із 132 країн), а також посіла 34 місце серед 39 економік Європи [4], що безпосередньо пов'язано з агресією РФ. Що стосується рейтингу Doing Business, то Світовий банк оголосив, що з 2021 р. більше не буде публікувати звіт про стан та умови ведення бізнесу в різних країнах через ряд порушень, зокрема, у методології обчислення. Україна зайняла 64-сходінку в рейтингу інвестиційної привабливості Doing business-2020, покращивши позицію минулого року на 7 пунктів [5] але не досягнула поставлених завдань сталого розвитку.

У таблиці 1 більш детально відображено динаміку досягнення завдань за ціллю 8 сталого розвитку в частині індикаторів гідної праці.

**Динаміка досягнення завдань сталого розвитку.****Ціль 8 – Гідна праця та економічне зростання**

| Завдання                                                                                    | Індикатори                                                                                                                            | Роки |       |       |       |              |       |      | Стан |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|--------------|-------|------|------|
|                                                                                             |                                                                                                                                       | 2015 | 2017  | 2019  | 2020  | 2020<br>план | 2021  | 2022 |      |
| 8.2. Підвищувати ефективність виробництва на засадах сталого розвитку                       | 8.2.2. Індекс продуктивності праці, %                                                                                                 | 99,2 | 103,2 | 101,9 | 100,3 | 104,0        | 105,5 | -    | ●    |
| 8.3. Підвищити рівень зайнятості населення                                                  | 8.3.1. Рівень зайнятості населення віком 20–64 роки, %                                                                                | 64,4 | 64,2  | 66,9  | 65,2  | 66,0         | 64,8  | -    | ●    |
| 8.4. Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок | 8.4.1. Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній чисельності осіб віком 15–24 роки, % | 17,2 | 15,9  | 15,6  | 15,5  | 17,0         | 14,3  | -    | ●    |
| 8.5. Сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих               | 8.5.1. Кількість потерпілих від нещасних випадків на виробництві, % до рівня 2015 року                                                | 100  | 101   | 91    | 85    | 75           | 80    | 69   | ●    |
|                                                                                             | 8.5.2. Кількість загиблих від нещасних випадків на виробництві, % до рівня 2015 року                                                  | 100  | 98    | 113   | 101   | 70           | 103   | 126  | ●    |
|                                                                                             | 8.5.3. Частка працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, у загальнообліковій кількості штатних працівників, %      | 28,9 | 28,4  | -     | -     | 22,0         | -     | -    | ●    |

Джерело: складено автором за даними [3]

З даних таблиці 1 можна побачити що Україна стикається з такими викликами, як високий рівень безробіття, високий рівень бідності, недостатня кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва. Слід зазначити що дані наведені вище відображають динаміку досягнення ЦСР станом до 24 лютого 2022 року, але можна стверджувати що через повномасштабне вторгнення в Україну станом на листопад 2023 року реальна ситуація щодо досягнення ЦСР значно не поліпшилась, а можливо стала ще гіршою.

Через окупацію територій України та руйнуванню підприємств та інфраструктури значна кількість населення втратила можливість працювати за місцем проживання, а багато підприємств в свою чергу втратили кваліфікованих працівників які переїхали в більш безпечні міста та регіони. Через брак робочих місць багато працівників вдаються до неформальної зайнятості, що поглиблює нерівність та диспропорцію на ринку праці. У цьому контексті цифрові трудові платформи розглядаються як потенційне рішення.

Отже, цифровізація ринку праці в Україні сприятиме більшій доступності робочих місць за рахунок можливості працювати віддалено та мати доступ до ринків праці за кордоном не дивлячись на такі несприятливі виклики як військова агресія. Крім того, розвиток платформеної зайнятості дозволяє підвищити продуктивність праці, розвивати нові галузі економіки та її інноваційні сектори такі як інформаційні технології, штучний інтелект, інтернет речей тощо, що створює нові робочі місця, сприяє економічному зростанню, досягнення цілей сталого розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. International Labour Organization, 2021, World Employment and Social Outlook 2021: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_795453.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf)
2. Зайнятість через цифрові платформи в Україні. Проблеми та стратегічні перспективи. Міжнародна організація праці. 2018 р. URL: [https://www.kiis.com.ua/materials/pr/15082018\\_ILO\\_report/wcms\\_ukr.pdf](https://www.kiis.com.ua/materials/pr/15082018_ILO_report/wcms_ukr.pdf)

3. Державна служба статистики України. 17 цілей, щоб змінити наш світ.  
URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>
4. Міністерство економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb>
5. Світовий банк більше не буде публікувати рейтинг Doing Business.  
Економічна правда, 16 вересня 2021 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/16/677899/>

**Мартинюк Максим Петрович**

*кандидат економічних наук,*

*завідувач відділу земельних відносин та природокористування,*

*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-8>

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ**

Сучасний етап суспільного розвитку ознаменувався істотними змінами в сегменті глобального соціально-технологічного укладу, зумовленого появою та активним розвитком такого явища як цифровізація, яка поступово поширилася й на аграрний сектор економіки. Це вимагає відповідної технологічної, економічної і соціальної модернізації існуючих соціально-економічних систем, що потребує формування принципово нових інформаційно-комунікаційних відносин, опрацювання перспективних соціальних та економічних стратегій, а також розроблення прогресивних технологічних парадигм розвитку аграрної сфери.

Серед сучасних цифрових технологій, які набувають неабиякого поширення в реальному секторі економіки слід виокремити такі як: інтернет речей, штучний інтелект, мережеві послуги, хмарні сервіси та програмно-апаратні рішення, туманні й граничні обчислення, інформаційні машини та кіберсистеми, великі дані (Big Data), адитивні технології (3D-друк), біометричні системи, квантові технології нового покоління (квантові сенсори, зв'язок, обчислення), безпілотні рішення, GPS навігація, блокчейн інфраструктура тощо. Практично усі вони знаходять своє застосування в агропромисловому комплексі та тією чи іншою мірою впливають на рівень його стійкості, продуктивності й конкурентоспроможності.

Доцільність і необхідність цифровізації української економіки вимагає детального аналізу таких ключових дефініцій як «цифрова економіка» та «цифровізація». У загальному розумінні

“цифровізація являє собою поступове проникнення цифрових технологій в усі сфери соціально-економічного та суспільного життя” [1].

Водночас цифрова економіка – “це тип економіки, що характеризується активним впровадженням і практичним використанням цифрових технологій в царині збору, зберігання, обробки, перетворення та передачі інформації в усіх сферах людської діяльності” [2].

У більш вужчому розумінні цифрову економіку у науковому середовищі трактують як “перехід усіх економічних галузей економіки на діджитал-технології [3]. З точки зору практичного втілення цифрову економіку у наукових та енциклопедичних джерелах пропонують розглядати як “виробництво, продаж та постачання продуктів через інформаційно-комунікаційні мережі” [4; 5].

З метою реалізації цифрових ініціатив та задля усунення бар’єрів на шляху цифрової трансформації України у 2018 році розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено “Концепцію розвитку цифрової економіки і суспільства в цілому” (далі – Концепція) та затверджено план заходів щодо її реалізації. Дана концепція визначає цифровізацію як “наповнення фізичного світу електронним і цифровим контентом, широке використання пристроїв, засобів, систем та встановлення електронного зв’язку між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію між віртуальним і фізичним, створюючи таким чином кіберфізичний простір” [6].

Разом з тим, політика цифровізації аграрного сектору передбачає як модернізацію загальної системи управління, так і локальні зміни в організації діяльності агроформувань. Це зумовлює необхідність запровадження у практику агрогосподарювання геоінформаційних систем, смарт-технологій, цифрових засобів збору, обробки даних відносно таких процесів як віддалене управління сільським господарством, моніторинг земельних угідь і посівних площ, збирання врожаю, пересування техніки, внесення мінеральних й органічних добрив, хімічних меліорантів, упровадження систем автоматизованого зрошення, моніторингу ґрунтів та боротьби зі

шкідниками, контроль збалансованості раціонів годівлі сільськогосподарських тварин тощо [7]. У питаннях управління й адміністрування аграрного сектору та земельних відносин до цифрових новацій слід віднести земельні аукціони, блок-чейн технології, публічну кадастрову карту, он-лайн сервіси з генерування витягів Державного земельного кадастру про земельну ділянку, про нормативну грошову оцінку землі тощо [8; 9].

Передбачається, що цифровізація агросектору матиме також беззаперечний позитивний вплив на цифровізацію сільської інфраструктури. Зокрема йдеться за такі речі як проведення високошвидкісного Інтернету до сільських населених пунктів, що сприятиме проникненню глобальної мережі та цифрових технологій у все ширші аспекти сільського життя та спроможне в порівняно короткі строки підвищити якість та умови життя у сільській місцевості.

З огляду на це поступове та планомірне запровадження цифровізації в усіх сферах економічного й соціального життя набуває усе більшої актуальності. Однак правове забезпечення процесу цифровізації агросектору потребує свого розвитку, про що свідчать дослідження деяких науковців. Так, Ю. О. Сидоров пропонує кілька етапів такого розвитку [10]. Першим етапом, на його думку має стати “прийняття галузевої Дорожньої карти цифровізації сільського господарства. На наступному етапі пропонується розробка спеціальних законодавчих рішень в рамках окремого закону про інноваційний розвиток агросектору, або навіть ухвалення окремого закону про цифровізацію агросектору». Враховуючи важливу роль аграрного сектора для української економіки, а також те, що йому належить найбільша частка у ВВП країни та її експортному потенціалі, можна припустити, що саме він стане одним з найважливіших бенефіціарів процесу національної цифровізації.

У практичному аспекті сучасна цифровізація світового сільського господарства розвивається за наступними напрямками [11]:

- 1) точне землеробство (характерне для США) – характеризується великими масштабами, значним впливом клімату та відкритим середовищем. Основні тенденції: розвиток агросектору, скорочення

рівня зайнятості, заміна робочої сили механізованою, автоматизованою, чи навіть роботизованою;

2) об'єктне сільське господарство (використовується в Японії) – промислова модель, закрите середовище та контрольовані умови. Основними тенденціями є покращення генів культур, покращення умов виробництва та підвищення рівня землекористування;

3) упорядковане фермерство (країни Західної Європи) – бізнес-модель, управління даними. Ключовими тенденціями є збільшення масштабів сільського господарства, розвиток сільськогосподарського менеджменту та підвищення продуктивності [11].

Щодо української специфіки цифровізації сільського господарства, то для вітчизняних агропідприємств найбільше підходить третій спосіб – «розумне» (упорядковане) фермерство.

Розумне землеробство, або «точне землеробство» у науковій літературі розглядають як форму ведення сільського господарства, що характеризується використанням інформаційних технологій, кінцевою метою яких є підвищення продуктивності праці за умов зменшення витрат та зниження собівартості виробленої продукції.

Зрештою цифровізація аграрної галузі уже сьогодні вимагає залучення інвестицій у науку, технології та підготовку висококваліфікованих спеціалістів, включаючи такі напрями як розробка спеціального програмного забезпечення та налагодження зв'язку між окремими програмними продуктами. Окрім того, на початковому етапі важливими будуть такі важливі складові як методи оцінки й способи мінімізації потенційних ризиків, що можуть виникнути у результаті впровадження тих чи інших заходів цифровізації, що й повинно стати предметом подальших наукових досліджень у найближчому майбутньому.

### **Список використаної літератури:**

1. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77–87.
2. Tulchynska S. O., Korzun L. S. Digitalization as a means of transforming the economy of Ukraine. *Modern Problems of Economics and Entrepreneurship*. 2020. Vol. 25. P. 52–59.

3. Дерлюк О., Швець Т. Цифрова економіка: яка юридична підтримка їй потрібна? *Юридична газета*. 2019. № 51–52. С. 705–706. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/cifrova-ekonomika-yaka-yuridichna-pidtrimka-yiy-potribna.html>
4. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–12. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1878/1781>
5. Цифрова економіка. *Wikipedia: енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації” від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
7. Martyniuk M., Khodakivska O. Agriculture digitalisation as an economic growth indicator (a comparison of private farms in Ukraine and Germany). *Review of Economics and Finance*. 2022. Vol. 20, № 1, P. 330–339.
8. Ходаківська О. В., Юрченко І. В. Електронні аукціони з продажу прав оренди на землі сільськогосподарського призначення в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 19–26.
9. Khodakivska O., Yurchenko I. Agricultural land turnover in Ukraine: new challenges and new opportunities. *Економіка АПК*. 2023. Vol. 30(4). P. 36–48.
10. Сидоров Я. О. Цифровізація агросфери як напрям державної політики розвитку інноваційної моделі сільського господарства. *Актуальні правові проблеми інноваційного розвитку агросфери: збірник матеріалів науково-практичної конференції 20 лист. 2020 р.* Харків : Юрайт, 2020. С. 250–254.
11. Yang, X., Shu, L., Chen, J., Ferrag, M.A. A survey on smart agriculture: Development modes, technologies, and security and privacy challenges. *IEEE/CAA Journal of Automatica Sinica*. 2021. Vol. 8(2), 273–302.

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-9>

## **COOPERAREA REGIONALĂ – FACTOR AL DEZVOLTĂRII ECONOMICE**

### **Introducere**

Istoria dezvoltării civilizației confirmă că o țară prosperă este rezultatul conjuncturii politico-economice și demografice de pe acel teritoriu, dar și al relațiilor externe, cu vecinii, cu alte state și organizații, cu lumea. Practica mondială demonstrează că, în timp ce economiile mai integrate au crescut și evoluat, țările cu economii autarhice sau aflate în declin. Cooperarea economică internațională și regională poate fi examinată în acest context ca o etapă a integrării.

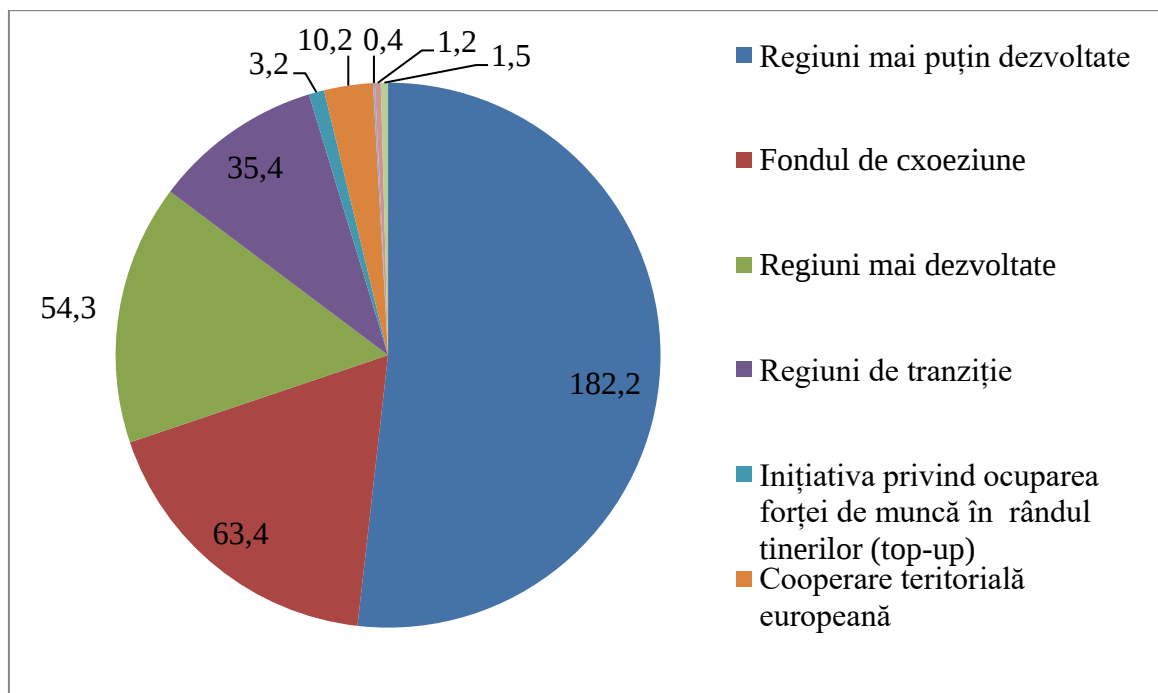
Procesul de cooperare reprezintă relațiile bi- și multilaterale dintre state și agenți economici din țări diferite, vizând realizarea prin eforturi conjugate și pe baze contractuale a unor activități conexe (de producție, cercetare, transfer tehnologic ș.a), eșaloane în timp, în scopul obținerii unor rezultate comune, superioare sumei celor singulare, de avantaje reciproce.

### **Conținutul de bază**

În Uniunea Europeană, de exemplu, politica regională este o expresie a solidarității, deoarece pune accent pe sprijinirea regiunilor mai puțin dezvoltate. Această politică se adresează tuturor regiunilor și orașelor, sprijinind crearea de locuri de muncă, competitivitatea întreprinderilor, creșterea economică, dezvoltarea durabilă, toate acestea ducând la îmbunătățirea calității vieții. Politica regională este *un set de măsuri, acțiuni și instrumente ce vin în sprijinul dezvoltării regiunilor*. Scopul politicii de dezvoltare regională este de a **reduce disparitățile și de a întări coeziunea economică și socială dintre statele Europei**.

Pentru realizarea cu succes a obiectivelor trasate în UE se prevăd resursele financiare adecvate. E de menționat, că din volumul

cheltuielilor totale prevăzute în bugetul Uniunii Europene pentru perioada anilor 2014-2020 în sumă de **1082 miliarde euro**, **32,5%** se prevede finanțare din politica de coeziune (**351,8 mld. €**) și **67,5%** pentru finanțarea altor politici ale UE: agricultură, cercetare, politica externă etc. (**730,2 mld €**) [3]. În figura 1 sunt prezentate principalele direcții de finanțare din politica de coeziune și dezvoltare regională pentru anii 2014–2020.



**Fig. 1. Finanțare din politica de coeziune a UE pentru perioada 2014–2020 (351,8 miliarde €)**

*Sursa: Elaborat conform datelor Comisiei Europene [2, p. 45–51]*

În general, în bugetul UE în perioada 2014-2020 pentru țările cel mai slab dezvoltate au fost prevăzute 185,37 miliarde de euro, țările în tranziție – 36,16 miliarde, țările dezvoltate – 55,52 miliarde €. În plus pentru zonele slab populate și îndepărtate au fost alocate 1,56 miliarde €, pentru dezvoltarea interregională – 10,23 miliarde €. urmată de Italia (33,08 miliarde €) și Spania (28,31 miliarde €) [3].

În perspectivă Uniunea Europeană își concentrează efortul său și a tuturor țărilor membre la Organizarea Dezvoltării Durabile în contextul **Agendei 2030 a OON** și celor 17 obiective de dezvoltare durabilă ale acesteia, subliniind că dezvoltarea durabilă constă într-un concept

simplu: trebuie să ne asigurăm că creșterea noastră economică ne permite să menținem un model care să producă rezultate echitabile pentru întreaga umanitate și că nu consumăm mai multe resurse decât ne poate oferi planeta [1].

În politica externă a Republicii Moldova cooperarea regională este o dimensiune complementară a agendei de integrare europeană și a liniei complexului de mecanisme a relațiilor și interacțiunilor în cadrul organizațiilor și inițiativelor regionale. Republica Moldova, aflându-se la răscrucea câtorva structuri regionale, în ultimii ani participă activ în diverse organizații și inițiative internaționale – Consiliul European, Comisia Economică Europeană a ONU, Parteneriatul Estic cu Uniunea Europeană, Organizația de Cooperare Economică la Marea Neagră (OCEMN), GUAM, cooperarea regională cu țările din Europa de Sud-Est, cooperarea transfrontalieră și altele [2, p. 119].

Menționăm că în ultimile decenii Republica Moldova participa activ în procesul de integrare și cooperare în diferite structuri internaționale și regionale. De exemplu, Regiunea Mării Negre, în ansamblul ei, a constituit și va constitui o temă de interes prioritar, pe termen lung, în politica externă a Moldovei. Obiectivele strategice ale țării noastre în regiune constau în consolidarea stabilității democratice, precum și a prosperității prin proiecte de cooperare regională și cu partenerii din UE, o abordare inclusivă pentru toți partenerii de dialog și cooperare din spațiul estic, conectarea la proiectele regionale ale UE.

Organizația de Cooperare Economică la Marea Neagră (**OCEMN**) a fost constituită la Instambul în 1992 în componența următoarelor țări: Albania, Armenia, Azerbaidjan, Bulgaria, Georgia, Grecia, Republica Moldova, România, Federația Rusă, Turcia, Ucraina și Republicii Macedonia de Nord. **OCEMN** este o organizație cu un model unic de inițiativă politică și economică multilaterală, menită să stimuleze interacțiunea și armonia între statele membre, precum și să asigure pacea, stabilitatea și prosperitatea, încurajând relațiile de prietenie și de bună vecinătate în regiunea Mării Negre. Ca țări cu dreptul de observatori în cooperarea la Marea Neagră participă: Austria, Belarus, Croația, Cehia, Egipt, Germania, Ungaria, Israel, Italia, Polonia, Slovacia, Tunisia, Statele Unite ale Americii, Clubul Internațional al Mării Negre, Conferința Cartei Energiei, Comisia pentru protecția

Mării Negre împotriva poluării, Comisia Europeană și alte orgnizații speciale [6].

În cadrul OCEMN se realizează un număr mare de proiecte și programe de dezvoltare economică. De exemplu, conform **Programului Operațional Comun Bazinul Mării Negre în 2007–2013**, în total au fost finanțate **40 proiecte comune** cu parteneri din Republica Moldova.

În opinia specialiștilor în domeniu, Republica Moldova poate să-și consolideze poziția în regiunea Mării Negre printr-o cooperare sectorială extinsă la nivel bilateral și multilateral [9]. *În primul rând*, autoritățile guvernamentale ar trebui să aibă în vedere modernizarea transportului fluvial și feroviar, pentru a crește volumele expediate prin Portul Internațional Liber Giurgiulești. În plus, terminalul de pasageri al portului, care poate oferi servicii pentru până la 300 de pasageri pe zi, ar trebui extins și mai bine echipat pentru călătorii internaționale. *În al doilea rând*, țara noastră trebuie să continue să-și dezvolte interconexiunea energetică cu România și să faciliteze, pe termen mediu, o posibilă recalibrare a importurilor sale de gaze din Federația Rusă către România și UE. După anunțul autorităților române despre intenția lor de a începe o extracție cu drepturi depline de gaze din Marea Neagră până în 2025, Republica Moldova ar trebui să valorifice această oportunitate și să-și calibreze proiectele de interconectare energetică în consecință. *În al treilea rând*, autoritățile guvernamentale ar trebui să conceptualizeze o reformă cuprinzătoare a sectorului de securitate, luând în considerare riscurile iminente din prezent. În cadrul procesului de reformă, Republica Moldova ar putea beneficia de sprijinul financiar și tehnic al UE, inclusiv prin Facilitatea Europeană pentru Pace. Mai mult, Republica Moldova ar trebui să exploreze formate suplimentare de dialog privind sectorul de securitate și apărare, cum ar fi Sinergia Mării Negre și Inițiativa Trei Mări. Scopul final al acestor eforturi trebuie să vizeze consolidarea rezilienței democratice și mecanismelor de răspuns ale R.M. la potențiala escaladare a războiului din Ucraina.

Un alt exemplu de participare activă a Republicii Moldova în dezvoltarea regiunală este cooperarea țărilor **GUAM**, ca o inițiativă regională din patru state: Georgia, Ucraina, Republica Azerbaidjan și Republica Moldova. Inițial, erau cinci state (și Uzbekistan), iar această organizație se numea **GUUAM**. Crearea forumului consultativ din

4 state (Georgia, Ucraina, Republica Azerbaidjan și Republica Moldova) a avut loc la 10 octombrie 1997, remarcând necesitatea dezvoltării cooperării cvadrilaterale pentru întărirea stabilității și securității în Europa bazându-se pe următoarele principii: *respectarea suveranității; integritatea teritorială; inviolabilitatea hotarelor statului; democrației; supremației legii și respectării drepturilor omului*. În cadrul GUAM, de asemenea, sunt create și funcționează diferite structuri organizatorice pentru coordonarea activității acestui forul.

În realitate însă activitatea acestei structuri regionale lasă de dorit. În opinia specialiștilor în domeniu, necesită o mai bună cooperare a delegațiilor țărilor GUAM în cadrul organizațiilor internaționale, în mod special în cadrul ONU, promovând sistematic consultări cu scopul discutării problemelor actuale care vizează interesele țărilor GUAM, precum și elaborarea pozițiilor comune pe aceste probleme. Colaborarea mai activă a țărilor GUAM cu reprezentanții Bulgariei, României, Ungariei, Poloniei, Țărilor Baltice etc. ar deschide noi perspective pentru depășirea cooperării în cadrul GUAM prin atragerea interesului față de proiecte geopolitice mult mai ample, precum bazinul Mării Negre și cooperarea Marea Baltică – Marea Neagră, arealuri care reprezintă verigi de conexiune a Occidentului cu Asia Mijlocie. Anume față de aceste perspective ar putea exista un interes sporit al SUA și UE [4].

Totodată trebuie menționat faptul că autoritățile și experții din Rusia au avut de la bun început o atitudine negativă față de GUAM, văzând în această organizație regională o amenințare la interesele sale politice, economice și de securitate din spațiul post-sovietic. Tocmai de aceea Rusia a întreprins cele mai variate măsuri, soldate cu succes, pentru a demonstra lipsa de viabilitate a GUAM din punct de vedere economic. Rusia și-a dorit foarte mult menținerea controlului politic în regiune prin metode foarte specifice.

În Republica Moldova se promovează activ politica de dezvoltare regională. În țară sunt create *patru Agenții de Dezvoltare Regională*, care participă la realizarea diferitor proiecte, inclusiv Proiectul satul european [5]: **Agencia de Dezvoltare Regională Nord**, care include: Municipiul Bălți și raioanele: Briceni, Dondușeni, Drochia, Edineți, Fălești, Florești, Glodeni, Ocnita, Râșcani, Sângerei, Soroca; **Agencia de Dezvoltare Regională Centru**, în componența raioanelor: Anenii Noi, Călărași,

Criuleni, Dubăsari, Hâncești, Ialoveni, Nisporeni, Orhei, Rezina, Strășeni, Șoldănești, Telenеști, Ungheni, suburbiile municipiului Chișinău; **Agенția de Dezvoltare Regională Sud**, raioanele: Basarabeasca, Cahul, Cantemir, Căușeni, Cimișlia, Leova, Ștefan Vodă, Taraclia; **Agенția de Dezvoltare Regională UTA Găgăuzia**, care include toate localitățile din UTA Găgăuzia.

Republica Moldova, de asemenea, participă în procesul de **Cooperare Regională din Europa de Sud-Est (SEECР)**, care este o structură de cooperare regională neinstituționalizată, concepută de statele regiunii, ca expresie a solidarității dintre acestea. Participarea Moldovei la proiectele și activitățile PSESE, precum și aderarea sa la noi mecanisme de integrare regională din Europa de Sud-Est au ancorat țara noastră în procesele integraționiste din această regiune, au mărit vizibilitatea prezenței sale în evoluția relațiilor politico-diplomatice din Europa de Sud-Est, au contribuit la promovarea imaginii Republicii Moldova ca țara cu aspirații de integrare europeană.

Deosebit interes prezintă **Programul de Cooperare Transnațională pentru Europa de Sud-Est 2007–2013**. În tabelul 1 este prezentat bugetul de finanțare a Programului de Cooperare transfrontalieră pentru Europa de Sud-Est pe perioada anilor 2007–2013.

Tabelul 1

**Bugetul Programul de Cooperare Transnațională pentru  
Europa de Sud-Est 2007–2013 pentru 8 state membre / 7 ani  
(în mil, euro)**

| <b>Bugetul FEDR +<br/>cofinanțare</b> | <b>Din care :</b>   |                    |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Total                                 | FEDR                | cofinanțare        |
| <b>245 111, 97</b>                    | <b>206 691, 645</b> | <b>38 420, 329</b> |

Sursa: <http://adrnord.md/category.php?l=ro&idc=341> [7]

*Beneficiari direcți* (eligibili pentru finanțare) – instituții publice și structuri echivalente (ex: Ministere, Consilii județene, Consilii locale, ONG-uri, Agenții pentru Dezvoltare Regională, alte agenții și autorități, asociații, universități, institute de cercetare etc.).

E de menționat, că cel mai mare investitor instituțional în Republica Moldova este BERD, sprijinind îmbunătățirea mediului de afaceri și

creșterea securității energetice a țării noastre, candidată la Uniunea Europeană, care a investit în total peste 2 miliarde de euro prin intermediul a 163 de proiecte. Suma record de 524,8 milioane de euro a fost alocată anul trecut pentru a sprijini economia republicii împotriva șocurilor provocate de războiul din Ucraina [10].

Republica Moldova, de asemenea, participă activ în diverse structuri de **cooperare transfrontalieră** cu **România** și **Ucraina**. Cooperarea transfrontalieră reprezintă o dimensiune a cooperării regionale și, prin urmare, o componentă în cadrul procesului de integrare economică europeană. Realizarea pieței europene unice, schimbările politice în interiorul statelor din Europa Centrală și de Est și procesul tot mai intens de apropiere și de asociere a lor la UE au lărgit și aprofundat cooperarea transfrontalieră. În UE regiunile transfrontaliere constituie, de fapt, revelatorul și catalizatorul gradului de avansare a construcției europene.

Este necesar de subliniat faptul că în perioada 2007–2013 beneficiarii din Moldova au fost implicați în 171 proiecte din toate programele de cooperare transfrontalieră și transnațională. Acest fapt permite de a înainta ipoteza că aceste programe au contribuit la dezvoltarea social-economică a Republicii Moldova [8].

O formă specială de cooperare transfrontalieră sunt **euoregiunile**. Aceste forme de colaborare subregională contribuie la dezvoltarea unor spații geografice largi, care includ unități administrativ-teritoriale din două și mai multe state. Condițiile pentru dezvoltarea optimă a unei euoregiuni sunt: echilibrul economic minimal, elementele culturale comune și moștenirea istorică. Plecând de la aceste

În Uniunea Europeană există **două tipuri de cooperare transfrontalieră**: între statele membre ale UE și între statele membre și statele nemembre. În primul caz, cooperarea transfrontalieră contribuie la reducerea discrepanțelor și dezechilibrelor economice și sociale la nivelul UE și la construirea unei dezvoltări omogene în interiorul uniunii. În cea de a doua situație, scopul cooperării transfrontaliere este acela de a dezvolta relații de bună vecinătate cu statele aflate la granițele UE, precum și sprijinirea dezvoltării economico-sociale și promovarea valorilor europene în statele partenere, în contextul extinderii UE. În cadrul IEVP, Republica Moldova este eligibilă pentru participarea la mai multe programe de cooperare transfrontalieră și transnațională.

Pentru realizarea măsurilor stabilite în Program și asistența tehnică, Bugetul total comun pentru trei state participante constituie 137,4 mil. euro pentru o perioadă de 7 ani. Statele participante la acest program trebuie să asigure 10% din finanțare, la nivel de proiecte (sursele pot fi: buget de stat și buget beneficiari) [16].

Ca formă de colaborare transfrontalieră între Republica Moldova și România pot servi proiectele care se realizează în cadrul *Euroregiunii Siret-Prut-Nistru*; *Euroregiunii Dunărea de Jos* și *Euroregiunii Prutul de Sus* etc.

**Concluzie.** Cercetările efectuate denotă că Republica Moldova în ultimele decenii activ se încadrează la cooperarea regională europeană, în deosebi, la Cooperare la Marea Neagră, colaborarea țărilor din Europa de Sud-Est, GUAM, cooperarea transfrontalieră cu România și Ucraina în cadrul euroregiunilor: Siret-Prut-Nistru; Dunărea de Jos; Prutul de Sus etc., asigurând realizarea diferitor proiecte, care contribuie la dezvoltarea social-economică, întărirea pozițiilor sale pe plan internațional în contextul perspectivei de aderare la Uniunea Europeană și integrare în spațiul economic european.

### References:

1. Document de reflecție CĂTRE O EUROPĂ DURABILĂ PÂNĂ ÎN 2030.. Comisia Europeană, Brusel, 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_ro\\_v2\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_ro_v2_web.pdf)
2. Roșca P. Cohesion policy in the European Union. În: revista EcoSOEn, ULIM. Chișinău, 2018, nr. 3, pp. 45–51.
3. Strategia Uniunii Europene – Europa 2020. URL: [https://www.mae.ro/sites/default/files/file/Europa2021/Strategia\\_Europa\\_2020.pdf](https://www.mae.ro/sites/default/files/file/Europa2021/Strategia_Europa_2020.pdf)
4. GUAM. URL: <https://ro.wikipedia.org/wiki/GUAM>
5. Satul European. URL: <https://satuleuropean.gov.md/>
6. Organizația de Cooperare Economică la Marea Neagră. URL: <https://www.mae.ro/node/51353>
7. Cooperare transfrontalieră în Republica Moldova. URL: <http://adnord.md/category.php?l=ro&idc=341>
8. Studiu de evaluare a impactului programelor de cooperare transfrontalieră ale UE privind dezvoltarea social-economică a Republicii Moldova. URL: [https://mf.gov.md/sites/default/files/Studiu%20de%20evaluare%20a%20impactului%20programelor%20de%20cooperare%20transfrontalier%C4%83%20ale%20UE%](https://mf.gov.md/sites/default/files/Studiu%20de%20evaluare%20a%20impactului%20programelor%20de%20cooperare%20transfrontalier%C4%83%20ale%20UE%20)

20privind%20dezvoltarea%20socialeconomic%C4%83%20a%20Republicii%20Moldova.pdf

9. URL: [https://www.ipn.md/ro/importanta-regiunii-marii-negre-pentru-republica-moldova-reperele-unui7978\\_1089469.html](https://www.ipn.md/ro/importanta-regiunii-marii-negre-pentru-republica-moldova-reperele-unui7978_1089469.html)

10. Reprezentanții Consiliului de Administrație al BERD se află într-o vizită de trei zile în Moldova pentru a confirma sprijinul pentru reforme și proiecte noi. URL: <https://infomarket.md/ro/analitics/318658>

**Шмалій Людмила Володимирівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-10>

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ**

Сучасні інформаційні й телекомунікаційні технології стрімко стають одним із найбільш прибуткових та швидко зростаючих секторів економіки. Організація і застосування комп'ютеризованої інформаційної політики є наступним базовим положенням розробленої концепції. Цьому сприяє можливість об'єднання технологічних аспектів використання інформації і комп'ютеризації, яка ґрунтується на впровадженні автоматизованих робочих місць керівників і фахівців підприємств.

Сутність інформаційно-комунікаційного середовища як поняття визначається комплексом факторів, що впливають на інформаційні процеси і системи. До них віднесено сукупність знань і інформації, а також об'єкти інформаційної інфраструктури та організаційно-економічних умов їхнього створення і використання (апаратні засоби, програмне забезпечення, телекомунікації, рівень підготовки фахівців і користувачів, форми стимулювання, контролю, методи і форми керування, процедури, регламенти, юридичні норми). Функція реалізації стратегії на підприємстві має складатися з з'ясування мір, необхідних для впровадження обраної стратегії в дію, і виконання їх у строгій відповідності з наміченим графіком. Управління процесом реалізації стратегії носить багатоплановий і головним чином адміністративний характер [1; 2]. Як правило, автоматизована інформаційна система містить функціональні системи та системи забезпечення. Забезпечення в свою чергу може

бути інформаційним, програмним, технічним, технологічним, організаційним, правовим, математичним, лінгвістичним і ергономічним. У функціональній структурі виділяються такі елементи, як функціональна підсистема, блок, комплекс задач, задача. Склад функціональних підсистем залежить від прийнятої структуризації управлінських робіт, групування задач, що вирішуються об'єктом автоматизації. Сукупність функціональних систем виконує призначення цієї інформаційної системи шляхом забезпечення виконання заданого кола задач. Фактично функціональні системи відображають модель управління, тобто в кожній з них проходить трансформація цілей управління в певні функції. Звичайно в інформаційній системі функціональна частина може розбиватися по таких ознаках:

- рівень управління (вищий, середній, нижній);
- вид керованого ресурсу (матеріальні, трудові, фінансові);
- сфера використання (банківські, фондового ринку, тощо);
- період управління.

Система зберігання інформації. При проектуванні інформаційної системи особливу увагу приділяють формуванню автоматизованого банку даних і вибору пакету системи керування базами даних, для чого до останніх висуваються наступні вимоги:

- забезпечення централізації і децентралізації (локалізації і розподілення) нагромадження, зберігання, обробки і видачі інформації;
- максимальна незалежність програм від зміни даних і даних від програм, а також фізичних запам'ятовуючих пристроїв;
- можливість опису різних структур даних і реорганізації даних;
- можливість колективного і персонального використання даних;
- захист від збоїв і втрат;
- мінімальна надлишковість даних;
- захист від несанкціонованого доступу до даних;
- забезпечення допустимого часу виконання операцій доступу до даних;
- забезпечення необхідного сервісу під час доступу, редагуванні даних, видача повних довідок.

Сучасний етап використання засобів обчислювальної техніки в управлінні економікою характеризується переходом від централізованої до розподільної (персональної) обробки даних завдяки масовому використанню персональних електронних обчислювальних машин, або персональних комп'ютерів, і побудованих на їх основі обчислювальних мереж і систем. Особливістю персональних комп'ютерів є їх доступність широкому загалу користувачів, універсальність використання при виконанні різних функцій управління, автономна експлуатація. Організація роботи з персональними комп'ютерами зорієнтована на можливості й навички конкретного користувача при виконанні робіт безпосередньо на його робочому місці, на «дружнє» до користувача програмне забезпечення, котрий не володіє знаннями з програмування [3].

Найпоширенішим є індивідуальне використання персональних комп'ютерів на робочих місцях користувачів для розв'язування локальних задач (у канцелярії, бухгалтерії, відділі збуту тощо), яке дає змогу реалізувати персональну технологію обробки даних. Водночас керування виробничо-господарською діяльністю відбувається у процесі оперативної взаємодії різних служб і спеціалістів об'єкта керування. Наприклад, спільне використання засобів пам'яті, підімкнення кількох електронних обчислювальних машин до загального центру, що реалізує функції колективної бази даних. Використання спільної бази даних виключає дублювання, забезпечує оперативну вибірку інформації і поєднує переваги індивідуальної роботи на персональних комп'ютерах з ефективним залученням великих баз даних. Дедалі ширше впроваджується так звана клієнт-серверна архітектура побудови інформаційних систем, яка прийшла на зміну технології «файл-сервер», що була притаманна більш раннім інформаційним системам [4; 5]. Файл-серверна технологія обробки інформації – це технологія, згідно з якою база даних зберігається на спеціально виділеному для цих цілей комп'ютері, який називається сервером, уся обробка даних також виконується на сервері, а комп'ютер користувача, який називається робочою станцією, застосовується як інтерфейсний засіб.

Таким чином, незважаючи на наявність окремих гальмуючих факторів, інформаційно-комунікаційне середовище будь якої галузі чи підгалузі вкрай неоднорідне, воно має як регіональну, так і виробничу специфіку залежно від типу регіону, стану накопиченого науково-технічного потенціалу. Це визначає його кількісні та якісні характеристики, ступінь його впливу і участі у міжгалузевому обміні знаннями й інформацією, можливості реалізації інноваційних стратегій та інформаційного обслуговування потенційних інвесторів.

### **Список використаної літератури:**

1. Гудзь О. Є., Шмалій Л. В. Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств зв'язку *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 38. С. 157–162.
2. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сун Дзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 25–32.
3. Орлов П. І., Луганський О. М. Інформаційні системи і технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі. Донецьк : Альфа-прес, 2012. 291 с.
4. Писаревська Т. А., Городній О. В. Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці. Київ : КНЕУ, 2014. 284 с.
5. Плєскач В. Л., Рогушина Ю. В., Кустова Н. П. Інформаційні технології та системи. Київ : Книга, 2012. 519 с.

## НАПРЯМ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Голуб Наталія Олександрівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,*

*Таврійський державний агротехнологічний університет*

*імені Дмитра Моторного*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-11>

### ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ В РЕАЛЬНИХ УМОВАХ

У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30–34, 38, 39, 41–44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [1].

Нині економічна ситуація кардинально змінилася, що змусило владу вжити заходи, щодо його врегулювання. Правила ведення бізнесу кардинально змінилися. Багато українців були змушені покинути свої рідні домівки, виїхати за кордон. Проте багато хто з підприємців залишився в Україні та продовжив свою господарську діяльність, зокрема дехто переїхав у безпечніші регіони. Результатом цього стало масове припинення діяльності багатьох підприємств, а в тих, хто залишився, обсяги оборотів знизилися, стандартні схеми роботи піддалися вагомим перетворенням. Вивчення особливостей відображення в бухгалтерському обліку діяльності суб'єктів, які ще працюють або ті, що хочуть розпочати власну справу в цей непростий час й у принципово нових умовах зовнішнього середовища, наразі є актуальним.

Бухгалтерський облік був, є та буде важливим для бізнесу, особливо в критичних ситуаціях. Бухгалтерія – це фінансовий тил компанії.

Підприємства зобов'язані складати фінансову звітність на підставі даних бухгалтерського обліку.

Бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються на принципах, визначених статтею 4 Закону № 996-XIV. Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства до його ліквідації. Господарські операції повинні бути відображені в облікових регістрах у тому звітному періоді, в якому вони були здійснені.

Підприємство вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та забезпечує їх належне зберігання протягом встановленого строку. Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства та установчих документів. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років, несе уповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством, або власник відповідно до законодавства та установчих документів.

Інформацію, яку отримують зовнішні та внутрішні користувачі, є дуже важливою, бо вона виступає основою для формування важливих економічних рішень. Без обліку бізнес не може існувати, тому держава для підтримки платників податків у важкі часи змушена робити поступки не тільки в плані зменшення податкового навантаження (що також стосується бухгалтерського обліку), а й спрощення введення обліку.

Якщо відбувається будь-яка господарська операція підприємства, вона повинна бути своєчасно відображена в бухгалтерському обліку за принципами безперервності і послідовності.

Багато аспектів та методів бухгалтерського обліку під час воєнного стану змінились.

По-перше, суб'єкти господарювання мають можливість подати заяву про застосування спрощеної системи оподаткування за ставкою 2% до-ходу онлайн. Крім того, у мобільному застосунку Дія можна подати декларацію платника єдиного податку 2% та сплатити його.

По-друге, усі підприємці звільнені від сплати ЄСВ за себе на період дії воєнного стану і 12 місяців після його завершення.

По-третє, на період воєнного стану відсутні штрафи за несвоєчасну сплату податків та подачу звітів.

По-четверте, дозволено формувати податковий кредит із ПДВ без зареєстрованих податкових накладних за лютий-травень 2022 року.

По-п'яте, звільнені від плати за землю, екологічного податку та податку на нерухомість платники, на території яких велись бойові дії. Система бухгалтерського обліку та економічного контролю в сучасних підприємствах не може повноцінно існувати без належного їхнього нормативно-правового забезпечення. Таке забезпечення формувалось протягом двох останніх десятиріч і воно перебуває в процесі постійних змін, які супроводжуються політичними, економічними, інтеграційними, соціальними та іншими чинниками [3]

На сьогодні, під час дії воєнного стану, в разі здійснення навіть незначної кількості операцій на підприємстві, потрібно не зволікати і все ж таки вести бухгалтерський облік, що дасть змогу об'єктивного контролю над активами і зобов'язаннями підприємства в реальному часі.

Незважаючи на високий рівень бойових дій на Сході та Півдні України, більшість підприємств продовжували вчасно нараховувати та сплачувати податки і збори, вести бухгалтерський облік та складати фінансову й податкову звітність.

З метою фінансового контролю та прийняття правильних управлінських рішень державним органам потрібно постійно аналізувати достовірність звітних та оперативних даних фінансових показників роботи підприємств. Зокрема таких як дебіторська та кредиторська заборгованість, податковий борг перед бюджетом,

борг зі сплати ЄСВ (мається на увазі недоїмка) та заборгованість по заробітній платі.

Згідно закону платники податків звільняються від передбаченої Податковим кодексом України відповідальності, якщо відсутні можливості своєчасно виконати свої податкові обов'язки щодо дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності, реєстрації у відповідних реєстрах податкових або акцизних накладних, розрахунків коригування, подання електронних документів. В такому разі ці податкові обов'язки можна виконати упродовж шести місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні.

Згідно Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового контролю та адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» поновлюється можливість проведення: камеральних перевірок (поданої податкової звітності, своєчасності реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування, своєчасності подання податкових декларацій та своєчасності сплати узгоджених сум податкових зобов'язань); документальних позапланових перевірок, що проводяться на звернення платника податків, та/або документальних позапланових перевірок платників податків, за якими отримано податкову інформацію, що свідчить про порушення платником валютного законодавства в частині дотримання граничних термінів надходження товарів за імпортними операціями та/або валютної виручки за експортними операціями; фактичних перевірок. Не забули в ДПС вказати на те, що вимоги законодавства щодо мораторію (зупинення) застосування штрафних (фінансових) санкцій (штрафів) на період дії воєнного, надзвичайного стану та/або на період дії карантину, не застосовують [2].

Отже, бізнес працював, працює і буде працювати в різних обставинах і навіть під час війни. Треба постійно і ретельно слідкувати за змінами в податковому та господарському законодавстві які відбуваються кожен хвилину, якщо цього не робити цілі пласти корисної інформації будуть втраченими.

Щодо оптимізації систем оподаткування, то відбулись значні зміни і в цьому напрямку.

Економічні наслідки війни можуть позначитися на фінансовій звітності підприємств. Компанії, бізнес, який залежатиме від конкретних обставин суб'єкта господарювання, повинні розкривати у примітках до фінансової звітності інформацію про потенційний вплив на наступний звітний період.

Під час складання фінансової звітності та проведення загального фінансового аналізу всі підприємства обов'язково повинні враховувати вплив війни та воєнного стану на їх безперервну діяльність і проводити аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв подальшого розвитку. Через нестабільність економічної ситуації в Україні на шляху функціонування підприємств з'являються нові перешкоди (невиправдані ризики, непередбачені витрати, втрати підприємств внаслідок ведення бойових дій).

### **Список використаної літератури:**

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015, № 389-VIII, зі змінами та доповненнями від 19.10.2023, № 3378-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150389>
2. Закону України № 2260 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового контролю та адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» від 12 травня 2022 р № 2260-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text>
3. Дерій В. А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2010. Вип. 2(17). С. 77–83.

**Пастернак Ярослава Павлівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування;*

**Пересунько Софія Анатоліївна**  
*здобувачка вищої освіти,  
Черкаський державний технологічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-12>

## **ОБЛІКОВА ІНФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На сьогоднішній день роль облікової інформації в управлінні підприємством є вкрай актуальною, адже для ефективного функціонування будь-якої структури в умовах ринкової економіки потрібно, щоб її учасники, приймаючи рішення, мали правдиву й об'єктивну інформацію про майно, грошовий та фінансовий стан, результати роботи, а також особливості їх формування на своєму підприємстві. Також адміністрація на основі таких даних приймає важливі рішення, які вирішують подальшу долю підприємства.

Формування економічно ефективної облікової інформації залежить не лише від її кількості, але і якості. На рівень якості облікової інформації впливають фактори, які можна поділити на [1; 2]:

- зовнішні – національні, політичні, економічні, правові, соціальні, технічні;

- внутрішні – організація бухгалтерського обліку, компетентність облікових працівників, ефективність системи внутрішнього контролю, організація робочого місця працівників бухгалтерії, корпоративна культура підприємства.

- Потреба у формуванні якісної облікової інформації висуває до неї ряд вимог [2; 3]:

- своєчасність та значимість: корисна для користувачів у потрібний час; забезпечує оперативне прийняття ефективних управлінських рішень;

- достовірність: забезпечення правдивих та адекватних показників, які підлягають перевірці;

- повнота: забезпечення максимальної кількості даних, необхідних для використання зацікавленими особами;
- цілеспрямованість та релевантність: орієнтація на вирішення конкретних цілей і завдань, отримання відомостей у повній відповідності зі сформульованими вимогами;
- сконцентрованість: формування показників на основі суттєвих ознак, що характеризують господарські операції або процеси;
- багатократність використання: можливість багаторазового використання інформації для обліку, контролю та аналізу;
- аналітичність: формування розрахункових показників на підставі даних, відображених в облікових документах;
- хронологічність: реєстрація фактів господарського життя по мірі їх здійснення;
- системність: взаємозв'язок показників аналітичного, синтетичного обліку та звітності;
- відсутність систематичних помилок: передбачає використання технічних прийомів та методів, що виключають допущення систематичних помилок.

Загальну сукупність облікової інформації на підприємстві класифікують за такими двома основними ознаками [4]:

- інформація, яка необхідна для ефективного управління підприємством – потрібна внутрішнім користувачам для забезпечення поточного та оперативного управління (доходи, витрати, прибуток, рентабельність тощо);
- інформація, яка відображає поточний фінансовий стан підприємства, величину та структуру його активів (майна) та джерел їх утворення, розмір залучених до обороту матеріальних та фінансових ресурсів, результати господарської діяльності за певний період.

Уся суть облікової інформації проявляється під час управління, яке направлене на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, які є необхідними для зміни стану господарської і фінансової діяльності у кращу сторону. Саме через управлінські підрозділи підприємства виконують покладені на них функції і вдосконалюють свою діяльність.

Одержання усіх видів інформації відбувається за допомогою системи бухгалтерського обліку, яка організовує документообіг,

звітність, зв'язки усіх ланок підприємства з бухгалтерією, роль якої полягає в забезпеченні інформації для системи управління про фактичні значення показників використання та стану ресурсів, протікання різних процесів, використання капіталу, стану розрахунків, отримання доходу, витрат тощо.

Облікова інформація на підприємстві є центром економічних даних: вона надає точні, достовірні, оперативні дані про стан діяльності не тільки всередині підприємства, а й зовні. Це важливо, адже вона дає можливість розглянути усі процеси: відслідковувати поліпшення і навпаки, відіграє важливу роль в отриманні знань про те, що поліпшення зберігаються, а управління розглядає варіанти подальшого покращення використання факторів зовнішнього середовища і внутрішнього розвитку. Система обліку не лише відслідковує ті об'єкти, що визначені раніше, а й ті, які з'являються на новому етапі економічного розвитку. Система обліку формує нові підсистеми, оскільки підприємства повинні реагувати на зміну навколишнього середовища та зберігати індивідуальність.

Отже, облікова інформація є «серцем» підприємства: без неї не відбудеться жодна діяльність, адже вона надає різноманітну інформацію як внутрішнім користувачам, так і зовнішнім, що в подальшому впливає на діяльність структури при грамотному її використанні, дозволяє інвесторам робити вклади, розширювати поставки товарів (послуг), отримувати авторитет на ринку товарів (послуг) і в підсумках отримувати прибуток, а не збитки.

### **Список використаної літератури:**

1. Качмар О. В. Організація інформаційного забезпечення бухгалтерського обліку. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/6. С. 48–52.
2. Рета М. В. Оцінка облікової інформації: сучасні методичні підходи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. С. 139–144.
3. Яворов В.В. Роль облікової інформації в управлінні підприємством. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rol-oblikovoi-informacii-v-upravlinni-pidpriemstvom.html> (дата звернення: 22.11.2023).
4. Кусторовська О. О., Юрків О. В., Яськевич Н. В. Роль облікової інформації в управлінні підприємством. *Розвиток соціально-економічних систем в гео-економічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11–12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя, м. Тернопіль)*. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2017. С. 93–95.

**Шишкіна Марина Андріївна**

*студентка;*

**Науковий керівник: Ігнатенко Тетяна Володимирівна**

*старший викладач,*

*Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-13>

## **ЕЛЕКТРОННІ ГРОШІ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МЕХАНІЗМ ОБЛІКУ**

Гроші в сучасній економіці відіграють важливу роль для суспільства. Електронні гроші набули великої популярності та стали важливим платіжним інструментом. Це сталося завдяки швидкому розвитку цифрових технологій та складним обставинам сьогодення. Повномасштабне вторгнення внесло свої корективи в сучасну економіку в Україні. Суб'єкти підприємницької діяльності все частіше відчують потребу у використанні сучасних методів для проведення фінансових операцій, таких як: безготівкові, безконтактні розрахунки.

Електронні гроші – одиниці вартості, що зберігаються в електронному вигляді, випущені емітентом електронних грошей для виконання платіжних операцій (у тому числі з використанням наперед оплачених платіжних карток багатоцільового використання), які приймаються як засіб платежу іншими особами, ніж їх емітент, та є грошовим зобов'язанням такого емітента електронних грошей [1].

Користувачі, які є суб'єктами господарювання, мають право здійснювати з електронними грошима такі платіжні операції [1]:

- 1) оплата товарів, робіт і послуг, що придбаваються такими користувачами з метою провадження своєї господарської діяльності;
- 2) сплата податків, зборів, інших обов'язкових платежів у порядку та на умовах, визначених законодавством;
- 3) сплата благодійних внесків та пожертвувань;

4) приймання електронних грошей як засобу платежу за товари (роботи, послуги), що продаються (виконуються, надаються) таким користувачем;

5) повернення електронних грошей користувачам у разі повернення такими користувачами товару, придбаного за електронні гроші, відповідно до законодавства про захист прав споживачів та/або в інших випадках, визначених законодавством;

6) перерахування між власними електронними гаманцями.

Для вдалого вибору, суб'єкт господарювання може визначити переваги та недоліки використання електронних грошей (табл. 1) [2].

Таблиця 1

**Переваги та недоліки електронних грошей**

| <b>Переваги</b>                      | <b>Недоліки</b>                                                  |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Простота і низька вартість емісії    | Відсутність досконалої законодавчої бази                         |
| Простота зберігання                  | Необхідність підключення до Інтернету для проведення розрахунків |
| Незалежність від банків              | Необхідність достатнього рівня підготовки                        |
| Висока портативність                 | Кошти на електронних гаманцях можуть бути заблоковані            |
| Відсутність поділу на номінали       | Необхідність зберігати паролі, використовувати мобільний телефон |
| Відсутність необхідності перерахунку | Персоналізація даних для проведення великих розрахунків          |
| Відсутність втрати якості з часом    | Введення/вивід коштів досить дороге                              |
| Зручність проведення розрахунків     | Немає широкого застосування                                      |
| Відсутність персоніфікації           | Можливі проблеми з платіжними системами                          |

Згідно з Наказом Мінфіну від 27 червня 2013 р. № 627 [3] для обліку електронних грошей в складі рахунку 33 «Інші кошти» передбачено окремий субрахунок 335 «Електронні гроші, номіновані в національній валюті».

Щоб зрозуміти механізм обліку електронних грошей, можна розглянути основну кореспонденцію рахунків. Перераховуємо кошти на електронний гаманець Дт 333 Кт 311. Після цього зараховуємо ці кошти на електронний гаманець Дт 335 Кт 333. Також можемо здійснити передоплату за товар електронними грошима Дт 371 Кт 335. Можемо подати заявку до банку на конвертацію електронних грошей Дт 333 Кт 335. З цієї операції буде нараховано комісію банку за послуги Дт 92 Кт 333.

Розглянемо розрахунок електронними грошима після відвантаження товару продавцем. На електронний гаманець продавця надійшли електронні гроші від покупця за товар: дебет 335, кредит 681. Далі відвантажено товар покупцю: дебет 361, кредит 702. Наступний крок нарахування зобов'язань з ПДВ: дебет 643, кредит 641. Потім потрібно відобразити розрахунки за податковим зобов'язанням з ПДВ: дебет 702, кредит 643. Списуємо товар зі складу продавця: дебет 902, кредит 281. Продавець подав заявку банку-емітенту на погашення електронних грошей: дебет 377, кредит 355. На поточний рахунок Продавця від банку-емітента надійшли гроші відповідно до заявленої суми за вирахуванням комісійної винагороди банку-емітенту: дебет 311, кредит 377. Далі відносимо комісійну винагороду за погашення електронних грошей до витрат продавця: дебет 92, кредит 685. Проводимо взаємозалік заборгованостей: дебет 685, кредит 377. Списуємо на фінансовий результат дохід від реалізації товару: дебет 702, кредит 791. Списуємо на фінансовий результат собівартість реалізованих товарів: дебет 791, кредит 902. Списуємо на фінансовий результат витрати з комісійної винагороди: дебет 791, кредит 92.

Отже, проаналізувавши вище сказане, можна зробити висновок, що сучасний світ передбачає сучасних рішення. Електронні гроші з кожним днем вдосконалюються та набувають більшої значимості. Електронний платіжний засіб, несе в собі ряд позитивних впливів на економічний розвиток країни, сприяючи появі інноваційних платіжних інструментів. Більшість людей схиляються до сучасних технологій тому що вони мають ряд переваг таких, як: мобільність, швидкість транзакцій, доступність, безпека персональних даних.

Проаналізувала облікові аспекти електронних грошей, зокрема кореспонденцію рахунків при русі коштів у системі електронних гаманців. На даний момент Е-гроші в Україні ще набувають популярності та потребують подальшого розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
2. Ярош В. І., Романовська Ю. А. Електронні гроші: переваги та недоліки. *Молодий вчений*. 2017. Випуск № 5 (45). С. 793–795. URL: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5\\_45\\_2017.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/5_45_2017.pdf)
3. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 р. № 627, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 25 липня 2013 р. за № 1242/23774. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1242-13#Text>

## **НАПРЯМ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Биковець Антон Олександрович**

*аспірант,*

*Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-14>

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ**

В умовах протидії державі-агресорці, все більше чинників призводять до збільшення частки тіньових, злочинних коштів, чії власники намагаються легалізувати їх, надаючи законне походження. Це призводить до проникнення таких коштів у різні галузі економіки, зокрема у кредитно-фінансовий та банківський сектори. Крім того, збільшується ймовірність використання цих коштів терористичними угрупованнями. Проблема легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансування тероризму стає глобальною та викликає стурбованість світової спільноти. Для України ця проблема ускладнюється воєнним станом та існуванням тіньового ринку капіталів, більшість якого знаходиться за кордоном.

Ціль роботи полягає насамперед у тому, щоб дослідити ефективність запровадження фінансового моніторингу іншими країнами задля того, щоб протидіяти злочинним шляхом відмивання коштів в нашій державі. Також зібраний оригінальний емпіричний матеріал дасть можливість продовжити дослідження теоретикам у цій сфері та ефективно протидіяти цьому негативному явищу.

Основними матеріалами є сучасні фахові видання, та першоджерела країн у сфері фінансового моніторингу.

В сучасних реаліях вимоги та процедура фінансового моніторингу змінюється з урахування обставин та законів

воєнного часу. На сьогодні закон, що формує законодавчу базу фінансового моніторингу, – це Закон «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», прийнятий 06.12.2019 року під номером 361-IX (далі – Закон № 361). Прийняття цього закону є результатом виконання міжнародних зобов'язань України за угодами з Європейським Союзом та відповідає вимогам Міжнародної групи з протидії відмиванню брудних грошей (ФАТФ). Основна проблематика полягає у недосконалості видаткових операцій (перекази коштів) у безготівковій формі, готівкою в залежності від суми платежу. А саме в аспекті ідентифікації клієнта, яка може здійснюватися зокрема за допомогою банківської картки чи кваліфікованого електронного підпису. При цьому проблематика підозрілості коштів є досить стислою і відповідно тіньові транзакції продовжують існувати [4].

Аналізуючи зарубіжний досвід впровадження фінансового моніторингу, варто згадати Францію. У французькому законодавстві відсутні вимоги щодо автоматичного надання інформації про фінансові операції, якщо їхня сума перевищує певну межу. Органи фінансового моніторингу очікують отримання інформації від суб'єктів, які виявляють мотивовану підозру щодо можливості легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом [2]. Обов'язкові повідомлення до TRACFIN також передбачені у випадках, коли встановлення особи, що володіє чи отримує вигоду від юридичної особи, викликає сумніви щодо трастового фонду або утворення для управління активами, де особа бенефіціара або довірителя залишається невідомою. Додатковий обов'язок інформування також поширюється на фінансові операції на суму понад 150 000 євро, якщо вони є незвичайно складними або не мають очевидного економічного сенсу.

У Великобританії відділ фінансового моніторингу належить до компетенції Служби внутрішніх доходів NCIS/ECU. Цей підрозділ є частиною Міністерства фінансів Великобританії і взаємодіє з іншими важливими установами, такими як Національна служба кримінальної розвідки, Митноакцизна служба, Бюро для боротьби

із шахрайством та Служба національних розслідувань. NCIS/ECU спеціалізується на боротьбі з легалізацією доходів, фінансуванням тероризму, злочинами у галузі грального бізнесу та шахрайством. Важливо відзначити, що англійське законодавство забороняє передачу інформації про податкові порушення іншим державам.

Також цікавим є досвід США. Особи, від яких згідно з федеральним законом вимагається надати агентству гарантію, можуть натомість надати гарантію, забезпечену державними зобов'язаннями. Активи, закладені окремими поручителями, мають відповідати певним вимогам і перебувати на зберіганні у Федеральному резервному банку. Службовці, які здійснюють державні замовлення, можуть приймати цінні папери під заставу індивідуальних поручителів. ТСММ надасть вказівки щодо прийнятності та оцінки офіцерам-підрядникам і вступить у володіння заставленими активами [3]. Державні гроші на депозитах у фінансових установах повинні бути забезпечені від втрати. Страхування депозитів, наприклад, надане Федеральною корпорацією страхування депозитів (FDIC) або Національною асоціацією кредитних спілок (NCUA), може захистити депозити до 250 000 доларів США. Усі суми, що перевищують цю суму, мають бути забезпечені заставою [5, с. 65].

Сучасні системи фінансового моніторингу розвинених країн функціонують ефективно і певною мірою можуть бути запроваджені в Україні. Для України варто переглянути зарубіжне законодавство з підвищення ефективності національної системи фінансового моніторингу. Мова йде про оновлення обігу фінансових операцій, а також розмежування сфери компетенцій суб'єктів фінансового моніторингу.

### **Список використаної літератури:**

1. Єгоричева С. Б. Організація фінансового моніторингу в банках. URL: [http://pidruchniki.com/68436/bankivska\\_sprava](http://pidruchniki.com/68436/bankivska_sprava) (дата звернення: 23.11.2023).
2. Колдовський М. В. Світовий досвід боротьби з відмиванням грошей банківського сектора в сучасних умовах глобалізації фінансових ринків. *Європейський вектор економічного розвитку* : зб. наук. праць. 2008. № 1(4). С. 26–32.

3. Куришко О. О. Аналіз світового досвіду у сфері протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, у контексті можливості доходів, отриманих злочинним шляхом, у контексті можливості його використання в Україні. *Фінансовий простір*. 2013. № 2(10). С. 8–15.

4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 6 грудня 2019 р. № 361-IX / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 25. Ст. 171.

5. Dreher A. Corruption and the shadow economy: an empirical analysis / A. Dreher, F. Schneider. URL: <http://ftp.iza.org/dp1936.pdf> (дата звернення: 23.11.2023).

6. Васильчишин О. Б., Титор В. Й., Кекіш І. П. Національна безпека: особливості забезпечення у режимі воєнного стану. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/3047>

**Kapliar Karina**  
*PhD Student, Department of International Business,  
Institute of International Relations,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-15>

## **SCENARIO ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF VIRTUAL BANKING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

*Introduction.* The rapid advancement of digitalization has significantly transformed the landscape of the banking industry, ushering in an era of virtual banking that is reshaping traditional financial services. In the wake of this digital revolution, it is imperative to conduct a comprehensive scenario analysis to understand the potential trajectories and implications of virtual banking development. This analysis aims to provide insights into the various possible outcomes, challenges, and opportunities that may arise as virtual banking continues to evolve within the digitalization context. By evaluating different scenarios, we can better anticipate the potential future states of virtual banking, allowing stakeholders to make informed decisions and develop strategic plans to adapt to the rapidly changing financial environment. This scenario analysis will delve into the multifaceted aspects of virtual banking development, taking into account technological advancements, regulatory frameworks, customer behaviors, and competitive dynamics to provide a holistic understanding of the future of virtual banking in the digital era.

*The current state of virtual banking.* Virtual banking has become an integral part of the banking industry, offering consumers the convenience of 24/7 access to their accounts and a wide range of financial services [1].

The COVID-19 pandemic has further accelerated the adoption of virtual banking as people seek contactless and convenient ways to manage their finances.

*The impact of digitalization on virtual banking.* Digitalization has reshaped the banking landscape, leading to the emergence of fintech companies and digital-only banks that offer innovative and user-friendly financial solutions [2].

The integration of artificial intelligence and machine learning technologies has enabled virtual banks to provide personalized and predictive banking experiences for their customers.

*Scenario analysis of the future of virtual banking*

Scenario 1: Continued growth and innovation.

With the increasing demand for virtual banking services, banks and fintech companies will continue to innovate and expand their offerings, leveraging technologies such as blockchain and biometrics to enhance security and efficiency [3].

Scenario 2: Regulatory challenges and cybersecurity risks.

The rapid growth of virtual banking may pose regulatory challenges and cybersecurity risks, leading to the need for more robust regulations and security measures to protect consumers' data and financial transactions [4].

Scenario 3: Evolution of customer experience.

Virtual banking will focus on enhancing the customer experience through the development of intuitive interfaces, personalized financial advice, and seamless integration with other digital platforms [5].

*Conclusion.* The future of virtual banking is deeply intertwined with the ongoing digitalization of the financial industry, presenting both opportunities and challenges for banks, fintech companies, and consumers.

By conducting a scenario analysis, this paper aims to provide valuable insights for policymakers, financial institutions, and researchers to navigate the evolving landscape of virtual banking and ensure its sustainable growth in the digital era.

In conclusion, the scenario analysis of the development of virtual banking in the context of digitalization provides a comprehensive understanding of the future trends and challenges in the industry. By considering potential scenarios such as continued growth and innovation, regulatory challenges, and the evolution of customer experience, financial institutions and policymakers can better prepare for

the evolving landscape of virtual banking. As digitalization continues to reshape the banking industry, virtual banking will play a crucial role in providing consumers with convenient, secure, and innovative financial services.

### **References:**

1. B. T. L. Sampson, "The impact of virtual banking on traditional banks," *Journal of Banking & Finance*, vol. 28, no. 5, pp. 1169–1181, 2004.
2. R. H. Thaler, "From cash to virtual banking: The disruptive power of fintech," *Journal of Economic Perspectives*, vol. 31, no. 3, pp. 227–238, 2017.
3. S. A. Ross and B. Soliman, "Smart contracts for blockchain-based virtual banking," *Information Systems Research*, vol. 30, no. 3, pp. 839–856, 2019.
4. P. J. G. Wells, "Regulatory challenges in virtual banking: A comparative analysis," *Journal of Financial Regulation and Compliance*, vol. 28, no. 4, pp. 373–390, 2020.
5. N. S. Raju and M. K. Gupta, "Evolving customer experience in virtual banking," *Service Industries Journal*, vol. 39, no. 3-4, pp. 173–189, 2019.

**Тихий Олексій Геннадійович**  
*аспірант кафедри фінансів імені Віктора Федосова;*  
**Науковий керівник: Буряченко Андрій Євгенович**  
*доктор економічних наук,*  
*професор кафедри фінансів імені Віктора Федосова,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-16>

## **ВПЛИВ ІНОЗЕМНИХ БАНКІВ НА ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження впливу іноземних банків на банківську систему України не може бути недооціненою, особливо у сучасному глобалізованому економічному середовищі. На сьогоднішній день зростає обсяг міжнародних фінансових операцій, інвестицій та фінансової взаємодії між країнами.

На сьогоднішній день, іноземні банківські групи володіють значною часткою в українській банківській системі. Великі учасники банківського ринку представляють більші ризики для стабільності національної банківської системи у порівнянні з меншими гравцями.

Процес визначення стійкості банківської системи отримав відображення у роботах таких вчених І. Хома, С. Папірник [1], Н. Приказюк, М. Стасюк [2], І. Івасів [3]. Щодо аналізу ризиків, пов'язаних з банківською діяльністю, розглядали Л. Примостка, О. Копилова, Ю. Пічугіна, І. Залецька [4].

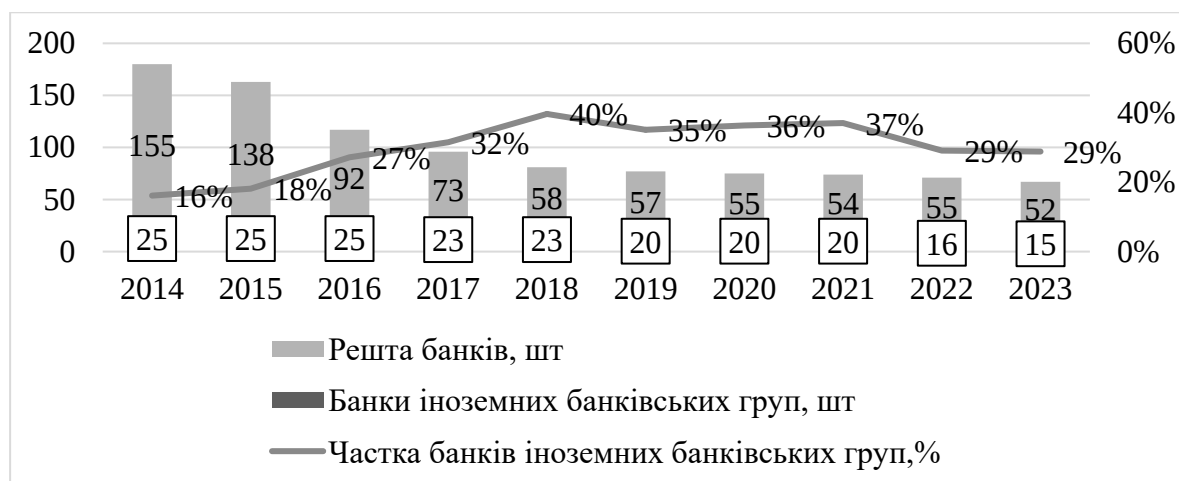
На наш погляд, можливо виявити особливості функціонування банків іноземних банківських груп та їх вплив на розвиток банківської системи України шляхом аналізу ключових показників. Ці показники відображають присутність банків з іноземним капіталом у вітчизняній банківській системі, описують напрямки їх діяльності серед корпоративних та приватних клієнтів.

Об'єктом дослідження є банки, які належать іноземним банківським групам та діють в українській банківській системі на

сьогоднішній день. Такий підхід дозволяє уникнути дослідження банків, що мають квазі-іноземне походження.

Саме 2014 рік визначається як проблемний для вітчизняної банківської системи, коли Україна стикнулася з однією з найсерйозніших криз у своїй історії. Протягом останніх років спостерігається скорочення загальної кількості банків, але темпи цього зменшення за останні роки збавили свої оберти (рис. 1).

Однією з ключових перетворень, які варто відзначити, є кардинальні зміни, які відбулися з 2014 року. З пікової кількості 180 банків, які активно працювали на українському фінансовому ринку, 113 з них припинили свою діяльність. Ця динаміка обумовлена різними факторами, такими як визнання НБУ їх неплатоспроможними, проведення ліквідації та анулювання банківських ліцензій тих установ, що перебували під впливом Російської Федерації. Усього 68% банків втратили свою активність протягом цього періоду. Процес реформування банківської системи триває, і станом на 1 січня 2023 року кількість активних банків зменшилася до 67 одиниць.



**Рис. 1. Кількість банків в Україні у 2014–2023 рр, од.**

*Джерело: побудовано авторами на основі офіційних даних НБУ [5]*

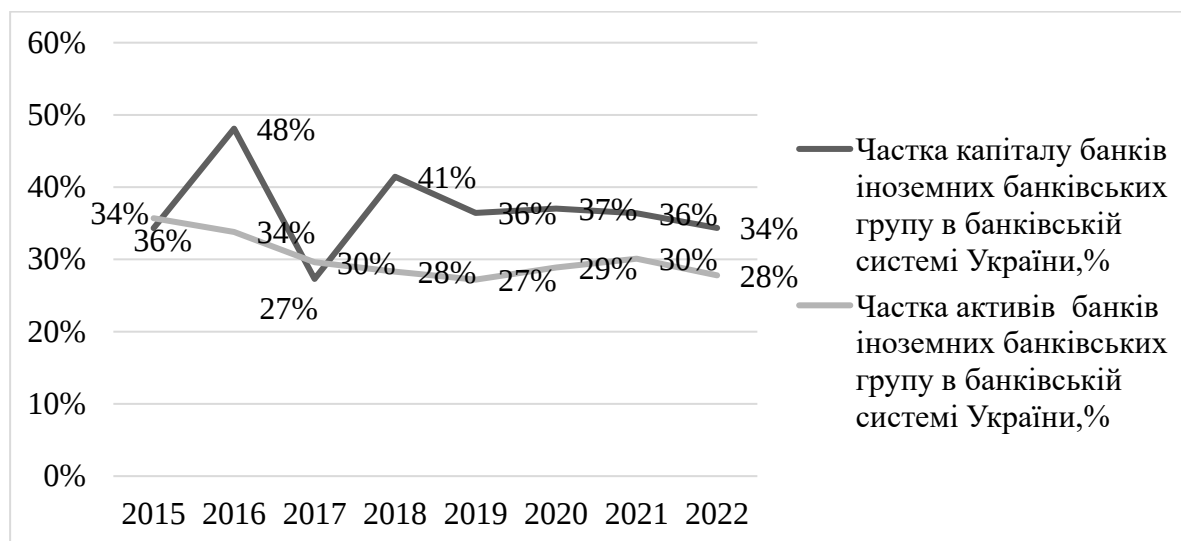
Важливо відзначити, що реформа найбільше вразила банки з внутрішнім капіталом, оскільки саме вони частіше здійснювали операції з пов'язаними сторонами, втікали від фінансового моніторингу та здійснювали нелегітимну діяльність. Банки,

що належать іноземним банківським групам, залишалися непорушеними і не залишали ринок, що свідчить про їх високий рівень надійності та чітке управління бізнесом. Внаслідок очищення банківської системи та скасування ліцензій, частка банків іноземних банківських груп на українському ринку збільшилася. За період з 2014 по 2023 роки кількість банків, що входять до іноземних банківських груп, зменшилася на 40%, проте їхня участь у банківській системі зросла на 13%, з 16% у 2014 році до пікових 40% у 2018 році. Ця зміна відбулася саме через ліквідацією неплатоспроможних та кишенькових приватних українських банків. Проте у 2023 році ця частка становить 29%. Дані зміни викликані виходом з ринку частки російського капіталу. Адже, якщо говорити про вплив як на банківську так і на фінансову систему країн загалом, то саме економічний та політичний контекст країни, з якої походить іноземний капітал, визначає значущий вплив на функціонування та фінансову стійкість іноземних банків. Присутність іноземних банків у банківській системі України веде до певної ступені залежності від економічної ситуації і політичного клімату країни походження капіталу, що власне і відбулось з українською економікою. Саме це, в свою чергу, створює додаткові загрози для стабільності та ефективності вітчизняної банківської системи. Наприклад, важливим фактором є те, що російські банки утримували понад 20% валютних активів банків України, що складало приблизно 27% офіційних валютних резервів НБУ станом на 2021 рік до повномасштабного вторгнення [6]. Такий стан речей створив певним чином значний монетарний тиск на вітчизняну банківську систему.

Банки, які є частиною іноземних банківських груп, володіють третиною банківського капіталу в Україні, та відповідно контролюють приблизно третину активів (рис. 2).

До 2016 року відзначався зростанням частки іноземного капіталу до 48% у 2016 році. Проте у 2017 році відбулося зменшення частки капіталу банків іноземних банківських груп у банківській системі України на 21 відсотковий пункт, що можна пояснити збільшенням власного статутного капіталу державних банків шляхом їх докапіталізації. Як бачимо на графіку на частку активів банків

іноземних банківських груп це суттєво не вплинуло і вона коливалася в межах 30%.



**Рис. 2. Частка активів та капіталу банків іноземних банківських груп у банківській системі України, %**

*Джерело: розраховано та побудовано авторами на основі даних НБУ [5]*

У розрізі корпоративних та приватних клієнтів було виконано розрахунок відсоткового співвідношення зобов'язань в банках із зовнішнім капіталом між юридичними та фізичними особами, в результаті чого було виявлено, що з 2015 року частка фінансування юридичних осіб була вищою протягом всіх наступних років 60% в середньому. Спостерігається зростання цього показника з 2014 року, коли після початку процесу стабілізації банківської системи значна кількість українських банків припинила свою діяльність, і банки із зовнішнім капіталом залишилися не постраждалими від перевірок регуляторів.

Як показало дослідження, банки іноземних банківських груп виявили схильність надавати кредити юридичним особам, що підтверджується структурою їхніх активів. На 1 січня 2023 року, тобто за результатами 2022 року, цей обсяг становив 199 млрд. грн, що складало 36% від загального обсягу кредитів банківської системи. У порівнянні з цим, банки з іноземним капіталом менше акцентують увагу на кредитуванні населення: обсяг таких кредитів

становив 34,5 млрд. грн, що складало лише 26% від загального обсягу кредитів, які були надані населенню.

Таким чином, можна зробити висновок, що вплив іноземних банківських груп є досить складним. З одного боку, вони виявилися рятувальниками банківської системи під час кризи 2014 року, не залишивши українську банківську систему після очищення від неякісних та фіктивних банків, тоді як кількість банків з вітчизняним капіталом зменшилася вдвічі. З іншого боку, основною загрозою було походження іноземного капіталу, зокрема велика частка капіталу з Росії – країни-агресора, при чому не відбувалося активного зростання частки капіталу з країн Європейського союзу.

Також визначено, що банки з іноземним капіталом акцентують увагу на кредитуванні юридичних осіб, зокрема великих компаній, що відповідає стратегії «збирання вершків».

З метою подальшого розвитку банківської системи України пропонується впровадження інноваційних технологій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг банків. У змінливому ринковому середовищі усвідомлення потреб клієнтів та гнучка реакція на зміни визначають успішність банку.

Банки, як великі агломерати клієнтських даних, можуть стати центром екосистем для багатьох інноваційних продуктів чи послуг. В умовах постійного використання таких даних вони стають ключовим елементом екосистеми, спроможної втілювати інноваційні рішення та забезпечити подальший розвиток української банківської системи, навіть при складних економічних умовах.

### **Список використаної літератури:**

1. Хома І., Папірник С. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10>

2. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 183–191. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.183>

3. Івасів І. Б. Філії зарубіжних банків як форма експансії іноземного банківського капіталу. *Економіка та підприємництво* : Зб. наук.праць молод. учених та аспірантів. Київ? 2007. С. 320–425.

4. Копилова О. В., Пічугіна Ю. В., Залецька І. О. Банківські ризики під час воєнного стану в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3(9). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-39-49](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-39-49)

5. Згруповані балансові залишки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

6. Огляд банківського сектору. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=37591358](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=37591358)

## **НАПРЯМ 4. МЕНЕДЖМЕНТ**

**Бондарчук Людмила Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування;*

**Станіславчук Ангеліна Олександрівна**

*здобувач вищої освіти,  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-17>

### **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Конфлікт є невід'ємною частиною життя кожного підприємства. Тому є необхідність провести поглиблене дослідження закономірностей формування сучасних організаційних конфліктів, методів їх усунення та подолання наслідків. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві буде механізм раннього попередження конфліктних ситуацій та механізм усунення конфліктів, що виникли. Аналіз сучасної корпоративної діяльності показує, що конфлікт є важливою формою взаємодії між людьми та засобом вирішення певних ділових проблем і самоствердження особистості в колективі..

Питанням сутності та врегулюванню конфліктів в організації присвячені праці як зарубіжних Ч. Барнард, Р. Дарендорф, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, М. Крозьє, П. Лоуренс, К. Зайцев, У. Мастенбрук, Г. Саймон, Ф. Селзник, Л. Козер, А. Кравченко, І. Гурков, П. Бородкін, А. Здравомислов, Л. Балабанова.

Метою дослідження є обґрунтування основних аспектів ефективного управління конфліктами в організаціях.

Конфлікт – це завдання, яке необхідно вирішити шляхом визначення причини конфлікту, а потім застосувавши відповідні

методи для вирішення проблеми. Конфлікт є невід'ємною частиною відносин. Вони з'являються щодня в будь-якій сфері діяльності і в особистому житті. Вони представляють різні точки зору, відмінності в поглядах, інтересах, способах життя та інші відмінності. Це називається конкуренцією або опозицією з певного питання чи завдання [3, с. 101].

Управління конфліктами означає не лише виявлення сфер в організації, де ймовірно виникають конфлікти, а й зменшення потенційних конфліктів у спільноті, тобто запобігання виникненню конфліктних ситуацій та впливу інструментів управління на процеси спільноти. Об'єктивно існуючі протиріччя не переростуть у свідоме протистояння. По-перше, управління означає здатність ставити цілі та заохочувати інших до їх досягнення.

Управління конфліктом – це цілеспрямований і об'єктивний регулюючий вплив на динаміку соціальної системи, залученої в конфлікт, з метою його розвитку або руйнування [1, с. 102].

Методики управління конфліктами повинні бути спрямовані на формування організаційних умов, запобігання виникненню деструктивних конфліктних ситуацій, діагностику психологічного клімату в організації на основі комплексного огляду деталей організаційного середовища тощо. Ефективними методами управління конфліктами в організаціях є: організаційні методи попередження конфліктів, заходи, спрямовані на оптимізацію організаційно- управлінських структур, психологічні методи попередження міжособистісних конфліктів [2, с. 305].

Своєчасне виявлення наявності конфлікту та правильна оцінка рівня його розвитку не тільки дає змогу організаційним лідерам повноцінно реагувати на конфронтаційні ситуації в організації, а й дає змогу відповідним чином коригувати відмінності між суб'єктами конфліктної взаємодії. Правильний вибір методів подолання конфліктів в організації може не тільки забезпечити підтримку нормальної соціально-психологічної атмосфери в колективі, а й підвищити продуктивність праці та ефективність організаційної діяльності.

Менеджери відіграють вирішальну роль у вирішенні конфліктів і управлінні поведінкою людей у конфліктних ситуаціях. Керівник –

це особа, яка за своїм службовим становищем зацікавлена у підтримці функціональних та позитивно спрямованих конфліктів, попередженні та швидкому подоланні деструктивних конфліктів, які своїми негативними наслідками та роботою завдають шкоди громаді.

Керування конфліктами визначається як цілеспрямована діяльність менеджерів, спрямована на встановлення контролю над конфліктом та його учасниками. Основною метою є ліквідація причин конфлікту з метою запобігання порушенням ефективності виробничого процесу на підприємстві. У цьому контексті важливо розрізняти ключові аспекти конфліктів, виявляти їхні корені та шукати стратегії для побудови конструктивних відносин між учасниками.

Так, керівник підприємства має значні повноваження та владу, що дозволяє йому впливати на своїх підлеглих та їхню поведінку в конкретному конфлікті. Його статус і позиція в організації надають йому можливість приймати стратегічні рішення, встановлювати правила та норми поведінки, а також здійснювати контроль за дотриманням цих правил.

Керівник може використовувати свою авторитетну позицію для вирішення конфліктів, надаючи чіткі вказівки, встановлюючи перспективи та розробляючи стратегії врегулювання ситуації. Водночас, ефективне врегулювання конфлікту також може вимагати від керівника вміння слухати думки та погляди підлеглих, сприяти взаєморозумінню та спільним рішенням проблем.

Отже, лідерські якості керівника можуть визначати успішність управління конфліктами на підприємстві. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох станах: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін) [3, с. 25].

У процесі формування конфліктологічної компетентності менеджерів і працівників підприємства необхідно використовувати такі групи методів:

- методи створення позитивної мотивації (облік особистих навчальних досягнень, формування індивідуальної траєкторії навчання та ін.);

– методи організації інтерактивної діяльності слухачів (дискусії, рішення конкретних конфліктних ситуацій, підготовка презентацій та есе та ін.);

– рефлексивно-оцінні методи (аналіз результатів взаємоконтролю і самоконтролю та ін.).

Розробка системи оцінки ефективності формування конфліктологічної компетентності персоналу базується на виділенні наступних складових:

- аналіз результативності процесу навчання;
- моніторинг ефективності та якості навчального процесу;
- аналіз задоволеності слухачів організацією процесу навчання;
- отримання інформації про ефективність діяльності працівника, що пройшов навчання;
- аналіз задоволеності керівника результатами навчання;
- моніторинг стану і динаміки кадрового потенціалу організації [1, с. 123].

Виділяють наступні принципи оцінки ефективності діяльності з управління конфліктами: принцип системності оцінки; принцип професійної цілеспрямованості; принцип систематичності; принцип всебічності оцінки; принцип об'єктивності оцінки; принцип науково обґрунтованого підходу; принцип гуманістичної спрямованості; принцип конфіденційності; принцип компетентності. всі перераховані принципи необхідно використовувати адекватно конкретної конфліктної ситуації.

Менеджери визначають управління конфліктами як спрямовану діяльність, яка передбачає встановлення контролю над конфліктом та його учасниками, а також ліквідацію його причин з метою запобігання порушенню ефективності виробничого процесу на підприємстві.

Це включає в себе розробку стратегій, що враховують усі аспекти конфлікту та можливі шляхи його вирішення. Менеджерам слід виявляти гнучкість та креативний підхід, не боячись виходити за межі традиційних схем. Успішне управління конфліктами вимагає знань та навичок, а також їхнього ефективного використання. Подолання конфліктів може відбуватися лише за умови

розроблення стратегії, яка враховує всі аспекти конфлікту та забезпечує стійке вирішення ситуації.

Отже, у умовах соціально-економічної кризи та необхідності підвищення рівня конкурентоспроможності, менеджерам потрібно передбачати, аналізувати та ефективно управляти неминучими конфліктами. Розв'язання конфліктів вимагає від менеджера відповідних знань і навичок, їх гнучкого використання, готовності виходити за межі звичних схем, творчого підходу і можливо за умови розроблення стратегії, що враховує всі аспекти конфлікту.

### **Список використаної літератури:**

1. Конопацька О. М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. *Юридична психологія та педагогіка*. 2019. № 1. С. 100–105.
2. Максимець Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 23.10. С. 372–376.
3. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (41). С. 79–83.

**Горбась Ірина Миколаївна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної  
та інвестиційної діяльності;*

**Клименко Анна Сергіївна**  
*студентка ОП «Менеджмент організацій»,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-18>

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТА ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «соціальний пакет», але, так чи інакше, трактування різних дослідників і авторів за своєю сутністю відображають його як: сукупність матеріальних благ і заохочень, які отримує працівник з боку роботодавця на ініціативній базі; сукупність послуг (або товарів), що надаються роботодавцем працівнику як частина компенсації за працю, крім заробітної плат; винагорода за працю, яку отримує працівник організації крім заробітної плати [1, с. 23]; перелік заходів заохочення і підтримки працівника, які не передбачаються на законодавчій основі і тим самим фінансуються з боку роботодавця за власним бажанням для стимулювання праці працівника [2, с. 54]; сукупність різних видів пільг, що надаються роботодавцем на добровільній і безоплатній основі з метою залучення перспективних і кваліфікованих кадрів, формування позитивного іміджу організації в діловій сфері та на ринку праці [3, с. 6].

У склад сучасного соціального пакету включають заходи, що вживаються організацією для поліпшення умов праці, пільги, що надаються, компенсації та соціальні гарантії, але кожне підприємство, фірма, компанія обирає та комбінує ці критерії відповідно до своїх стратегічних цілей та ресурсних можливостей і потенціалу.

За своєю структурою соціальний пакет умовно ділять на кілька видів – базовий, мотиваційний і компенсаційний пакети [4, с. 186]. Базовий соціальний пакет це обов'язковий соціальний пакет, передбачений на законодавчому рівні держави, до його складу прийнято включати наступні пільги і гарантії, які поширюються на всіх працівників організацій: оплачувана відпустка та лікарняний лист; оплачувана вихідна допомога в деяких випадках припинення трудового договору; страхування персоналу від нещасних випадків під час трудової діяльності, а також від професійних захворювань; обов'язкове пенсійне забезпечення; обов'язкове медичне страхування і т. д. Законодавством також передбачені особливі пільги і гарантії для окремих категорій працівників, які зайняті в області важкої фізичної та психологічної праці і в області з найвищою межею небезпеки і шкідливості.

Мотиваційний пакет являє собою такі пільги і гарантії, які надаються працівникові з боку організації за власною ініціативою і за рахунок власного фінансування. Це один з можливих способів залучити і утримати кваліфіковані кадри, максимально використовувати потенціал кожного працівника і забезпечити мотиваційні пориви й ентузіазм працівників для досягнення поставлених цілей організації. До таких гарантій зазвичай відносять: додаткову медичну страховку як для співробітників, так і для членів їх сімей; преміальні виплати за перевиконання встановленого плану або ж грошові виплати у зв'язку з настанням значущої дати; заохочення подарунками та іншими пільгами, які можуть бути спрямовані не тільки на самого працівника організації, а й на членів його сім'ї; різні способи організації дозвілля тощо.

Під компенсаційним пакетом розуміються різні пільги і гарантії, одержувані працівником крім заробітної плати, які підвищують рівень його життя, здоров'я і добробуту і дають змогу не тільки мотивувати його до ефективнішої роботи і продуктивності, а й відшкодовують витрати у зв'язку з виконанням службових обов'язків: оплата навчання та підвищення кваліфікації; додаткові відпускні дні, витрати на відрядження і оплата понаднормових тощо.

В умовах економічної кризи, додаткові фінансові витрати на розширений соціальний пакет для співробітників часто

розглядаються керівництвом підприємств як необґрунтовані витрати, а не як інвестиції. Хоча вкладення в реалізацію заходів корпоративної соціальної політики, безумовно, можна віднести саме до інвестиційної діяльності [1, с. 9]. Тому необхідно знайти баланс між обсягом вкладень з боку компанії в соціальні пакети співробітників і потенційною вигодою від них. Для цього наповнення розширеного пакета має бути чітко продуманим з урахуванням різних критеріїв, а набір заходів соціальної підтримки, що входять в нього, повинен формуватися з урахуванням запитів конкретної категорії співробітників. Для цього необхідно спиратися на основні принципи формування соціального пакету: взаємовигідності, негрошової форми пакета; диверсифікації та справедливого розподілу пільгових послуг.

Серед загальних класифікаційних критеріїв соціальних пакетів зазвичай виділяють [3; 4; 5]: розмір підприємства (малі, середні, великі); типи соціальних послуг (медичні послуги та страхування; персональні пенсійні плани; відпустки та відпочинок; програми розвитку та навчання; соціальні послуги для сімей); строки та умови доступу (моментальні переваги; стажові переваги; за результатами); регіональні особливості (вимоги чи особливості регіону тощо). у різних країнах світу існують різноманітні підходи до структурування соціального пакета підприємства, які представлені у табл. 1.

Соціальний пакет є невід'ємним компонентом системи управління підприємства, що забезпечує стимулювання трудової діяльності працівників: наявність широкого спектру складових соціального пакету допоможе залучити новий кваліфікований персонал, а також утримати наявних працівників і забезпечити їхню продуктивність і мотивацію при виконанні трудових обов'язків.

Важливо, щоб підприємства були відкритими до змін та оновлень в своєму соціальному пакеті, оскільки потреби співробітників та законодавство можуть змінюватися з часом. Пропонуючи раціонально розроблений соціальний пакет, підприємство може створити сприятливі умови для залучення та збереження талановитого персоналу та досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1

**Приклади соціальних пакетів у різних країнах світу**

| <b>Країна</b> | <b>Система охорони здоров'я</b>                        | <b>Система пенсій</b>                                               | <b>Оплата відпусток</b>                                        | <b>Соціальна допомога</b>                                          | <b>Освіта</b>                                             |
|---------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| США           | Приватна, зі значними витратами на медицину            | Загальний доступ до соціальної пенсії та приватних пенсійних фондів | Відпустка не оплачується                                       | Різноманітні програми допомоги для безробітних та малозабезпечених | Платна освіта, є можливість приватних та громадських шкіл |
| Канада        | Загальний доступ до медичних послуг за рахунок держави | Загальний доступ до державної пенсії                                | Відпустка оплачується, і існує додаткова відпустка для батьків | Різноманітні соціальні програми та допомога для мало-забезпечених  | Державна освіта та приватні школи                         |
| Швеція        | Універсальна система медичного страхування             | Великий акцент на державній пенсійній системі                       | Довгострокові оплачувані відпустки                             | Висока соціальна підтримка та допомога для різних верств населення | Безкоштовна державна освіта на всіх рівнях                |
| Японія        | Універсальна система медичного страхування             | Державна пенсійна система                                           | Значна кількість відпусток, оплачуваних роботодавцем           | Допомога при безробітті та інші соціальні послуги                  | Державна освіта та можливість приватних шкіл              |
| Норвегія      | Універсальна система медичного страхування             | Державна пенсійна система та можливість приватних пенсійних фондів  | Довгі оплачувані відпустки                                     | Висока соціальна підтримка та допомога                             | Безкоштовна державна освіта та високий стандарт житла     |
| Україна       | Медичне страхування для працівників та членів їх родин | Обов'язкове державне пенсійне страхування, приватні пенсійні фонди  | Оплачувана і неоплачувана відпустки, творча відпустка          | Виплати та допомоги малозабезпеченим, дітям до 3-річного віку      | Державна освіта та комерційні освітні програми            |

*Джерело: складено автором*

Для того щоб соціальний пакет розкривав себе в повній сутності, необхідно розробляти його з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб співробітників. Крім того, соціальний пакет повинен бути сформований за таким принципом, щоб координувати співробітника на досягнення поставлених цілей у трудовій діяльності, враховувати і заохочувати персональний внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим для працівників.

### **Список використаної літератури:**

1. Бородатий В. П., Крижко І. Д., Ягодзінський А. Й. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2019. 272 с.
2. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. –224 с.
3. Гончаренко К. А. Соціальний пакет: реалії 2020. *Управління персоналом*. 2020. С. 6–8.
4. Семенченко А. В. Дослідження компонентів соціального пакету на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 185–187.
5. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9–16.

**Кравець Ірина Михайлівна**  
*кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри соціального забезпечення;*

**Антуф'єв Тарас Вадимович**  
*здобувач вищої освіти,  
Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-19>

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Корпоративна культура є специфічною філософією управління, яка орієнтована на підвищення продуктивності будь-якого підприємства. Важливою умовою ефективного та сталого розвитку корпоративної культури є розуміння механізму її впливу на функціонування окремого підприємства, організації та держави в цілому. Ця управлінська ідеологія впливає на різні аспекти: спільноту працівників із організацією; основні принципи діяльності працівників та самої організації; відносини з діловими партнерами, конкурентами та споживачами; позицію організації щодо суспільства; загальні цінності та погляди [1].

Сучасна компанія не може обходитися без корпоративної культури, як сукупності поглядів, норм і правил поведінки, прийнятих у конкретній організації і яких повинні дотримуватись усі співробітники. Цінності, сформовані всередині колективу, дозволяють їй працювати гармонійно та злагоджено. Завдяки корпоративній культурі такий трудовий колектив відчувається одним цілим – командою – тим самим покращується мікроклімат та продуктивність роботи організації [2]. У сучасному світі, корпоративну культуру слід розглядати як інструмент ефективного управління. Вона стає пріоритетним фактором у справі досягнення успіху в бізнесі, визначаючи відповідні стандарти поведінки, як всередині, так і поза організацією. Частиною цієї корпоративної

культури є культура праці та співробітництва між працівниками, партнерами по бізнесу тощо.

Корпоративна культура будь-якого підприємства, організації суттєво підвищує їх конкурентоспроможність, визначаючи розвиток внутрішнього середовища, людського капіталу, формування стратегії організації та її іміджу. Зв'язок між корпоративною культурою та рівнем конкурентоспроможності організації можна відобразити у вигляді рис. 1.



**Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: розроблено на основі [3]*

Роль корпоративної культури у розвитку організації виявляється у тому, що вона забезпечує стабільність в організації, сприяє розвитку у працівників почуття ідентичності та соціальної захищеності; впливає на підвищення самосвідомості працівників і, в наслідку, на формування високої відповідальності за результати праці; допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації; є потужним мотиваційним чинником, що спрямовує працівників на досягнення високих результатів у трудовій діяльності тощо.

Формування конкурентних переваг підприємства не можливе без урахування конкурентоспроможності його персоналу, як на самому підприємстві, так і в галузі, регіоні та країні в цілому. Створення конкурентоспроможної організації, яка має власну ідентичність та загальні цінності, можливе лише завдяки послідовному створенню та впровадженню системи поглядів, яка формується внутрішньою культурою персоналу.

З огляду на те, що корпоративна культура виступає важливим фактором у розвитку внутрішнього потенціалу організації, питання впливу корпоративної культури на розвиток і функціонування організації активно обговорюється як в наукових колах, так і в практичній сфері.

З позиції впливу корпоративної культури на діяльність організації виділяють три підходи щодо розуміння її сутності [3]:

1. Раціонально-прагматичний підхід, в межах якого корпоративну культуру розглядають як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Феноменологічний підхід, в якому корпоративна культура розглядається як сутність організації, і відсутній очевидний зв'язок між культурою та ефективністю організації.

3. Ситуаційно-системний підхід, в якому корпоративну культуру розглядають як ключовий фактор у забезпеченні успішного розвитку організації, але разом із іншими факторами.

Корпоративна культура впливає на управлінські процеси і відбивається на плануванні, організуванні, мотивуванні, контролюванні та регулюванні виробничої діяльності залежно від певних критеріїв, таких як тип корпоративної культури;

рівень прояву корпоративної культури; рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії; рівень формальності корпоративної культури. розмір компанії [4]:

Формуючи позитивну репутацію та привабливий імідж організації та її товарів чи послуг серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства, корпоративна культура забезпечує конкурентоспроможність організації.

Корпоративна культура тісно пов'язана з діловою етикою, бізнес-філософією та організаційною поведінкою. Важливим є те, що корпоративна культура впливає на формування інтелектуального капіталу організації, її соціального капіталу в цілому оскільки вона сприяє підвищенню репутації організації [5].

У контексті сучасного інформаційно-інтелектуального суспільства набуває значення зростання кількості наукових галузей, інтелектуалізація праці, а також стрімке прагнення до саморозвитку й удосконалення. Ці процеси відображаються в корпоративній культурі, зокрема в інноваційній культурі, яка передбачає використання передових технологій, сировинно-матеріальних ресурсів, інтелектуалізацію праці та належну організацію праці.

Володіючи потужною внутрішньою енергією корпоративна культура підвищує активізацію трудового потенціалу працівників у напрямі впровадження інновацій, створення унікальних розробок, технологій та інноваційної продукції. Це формує інтелектуальну власність організації та забезпечує її конкурентоспроможність.

Підприємства, які володіють технологіями формування корпоративної культури, виконують дуже важливу місію – впливають на формування загальної культури бізнесу, культури у суспільстві в цілому на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Вони сприяють створенню нових можливостей для бізнесу, відкривають шлях для взаємного збагачення бізнес-процесів та технологій, а також формують нове культурне середовище, що сприяє виникненню та реалізації нових суспільних потреб на основі забезпечення принципів сталого розвитку.

Таким чином, корпоративна культура впливає на рівень розвитку як окремої організації, так і суспільства загалом. Формування та

розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню трудового потенціалу організації, який становить важливу частину її загального економічного потенціалу, зростанню компетентності персоналу, що в свою чергу призводить до підвищення прибутковості організації в цілому. У умовах об'єднання працівників під дахом корпоративної культури людські ресурси організації використовуються більш ефективно завдяки розвитку креативного мислення і здатності генерувати ідеї та працювати продуктивніше. Все це позитивно впливає на якість продукції, послуг і дозволяє організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ділової активності. З метою забезпечення дієвості корпоративної культури слід розробляти конкретні інструменти для її втілення на практиці та розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. Скібіцька Л. І., Марінова С. С. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
2. Що таке корпоративна культура? URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizacii-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
3. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». 2016. № 10. URL: [are.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://are.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)
4. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
5. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28–32. URL: [www.irbisnbuv.gov.ua](http://www.irbisnbuv.gov.ua)

## НАПРЯМ 5. МАРКЕТИНГ

**Балан Валерій Григорович**

*кандидат фізико-математичних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної  
та інвестиційної діяльності,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-20>

### **НЕЧІТКИЙ МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РИНКОВИХ СЕГМЕНТІВ**

Невизначеність, динамічність, турбулентність – характерні атрибути сучасного ринкового середовища суб'єктів господарювання, що постійно знаходяться під впливом різноманітних його чинників, які мають важкопрогнозований, нечіткий і розпливчастий характер. Це значно ускладнює процеси управління підприємствами, особливо в стратегічному контексті.

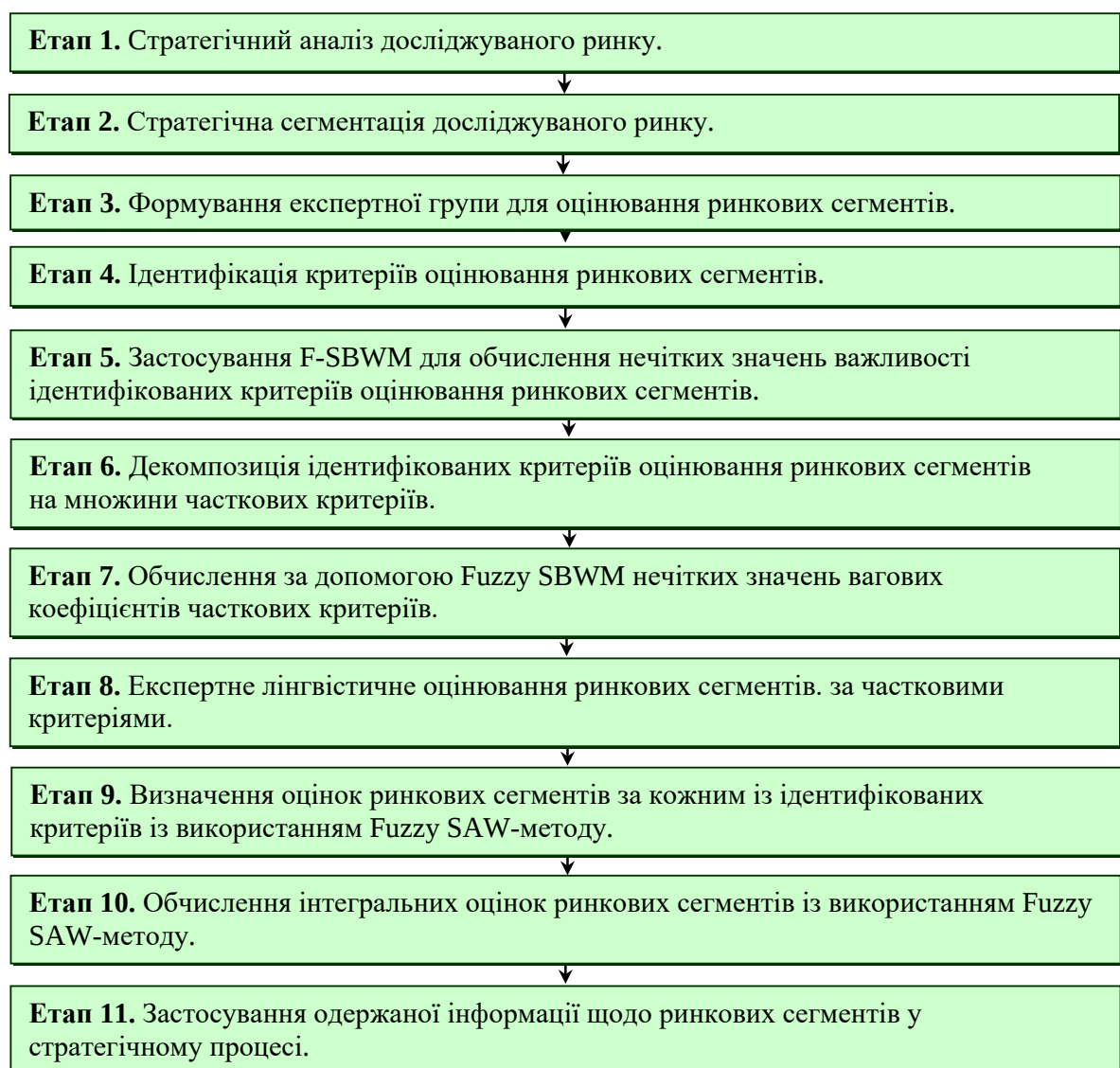
Однією з нагальних проблем стратегічного управління та стратегічного маркетингу є необхідність визначення привабливості ринкових сегментів чи стратегічних зон господарювання підприємства (його стратегічних бізнес-одиниць), оскільки дана характеристика є одним із найважливіших факторів, який використовується:

- при формуванні стратегічних рекомендацій на основі застосування методів портфельного аналізу;
- при розробці й реалізації стратегій диверсифікації;
- при формуванні інвестиційних програм тощо.

Дана процедура потребує ґрунтовних знань логіко-причинних зв'язків у галузі, наявності релевантної інформації щодо відповідних сегментів ринку та базується, як правило, на експертних міркуваннях й оцінках, які мають «розмитий», нечіткий характер. Це своєю чергою зумовлює необхідність перегляду традиційних методик, недостатньо ефективних із точки зору врахування характеру наявної і прогнозної інформації, та використання нечіткої методології.

Нині одним із найбільш перспективних напрямів прикладних досліджень в управлінні є застосування методів та моделей нечіткої множинної теорії [1], які мають високу адаптаційну здатність до експертних даних, є достатньо гнучкими й адекватними вхідній інформації.

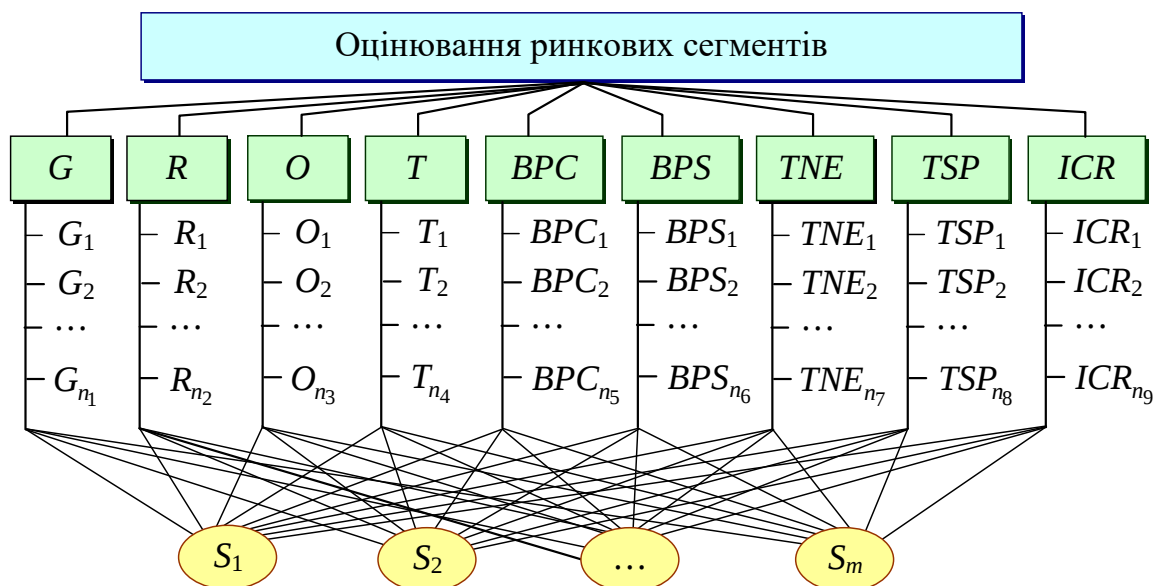
Для врахування суб'єктивних, неформалізованих, нечітких вхідних даних, думок і суджень експертів, сформульованих якісно, в термінах природної мови, пропонується методичний підхід на основі теорії нечітких множин та нечіткого багатокритерійного аналізу, основні етапи якого наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Етапи методичного підходу до оцінювання ринкових сегментів**

Зробимо зауваження щодо реалізації деяких етапів розробленого методичного підходу.

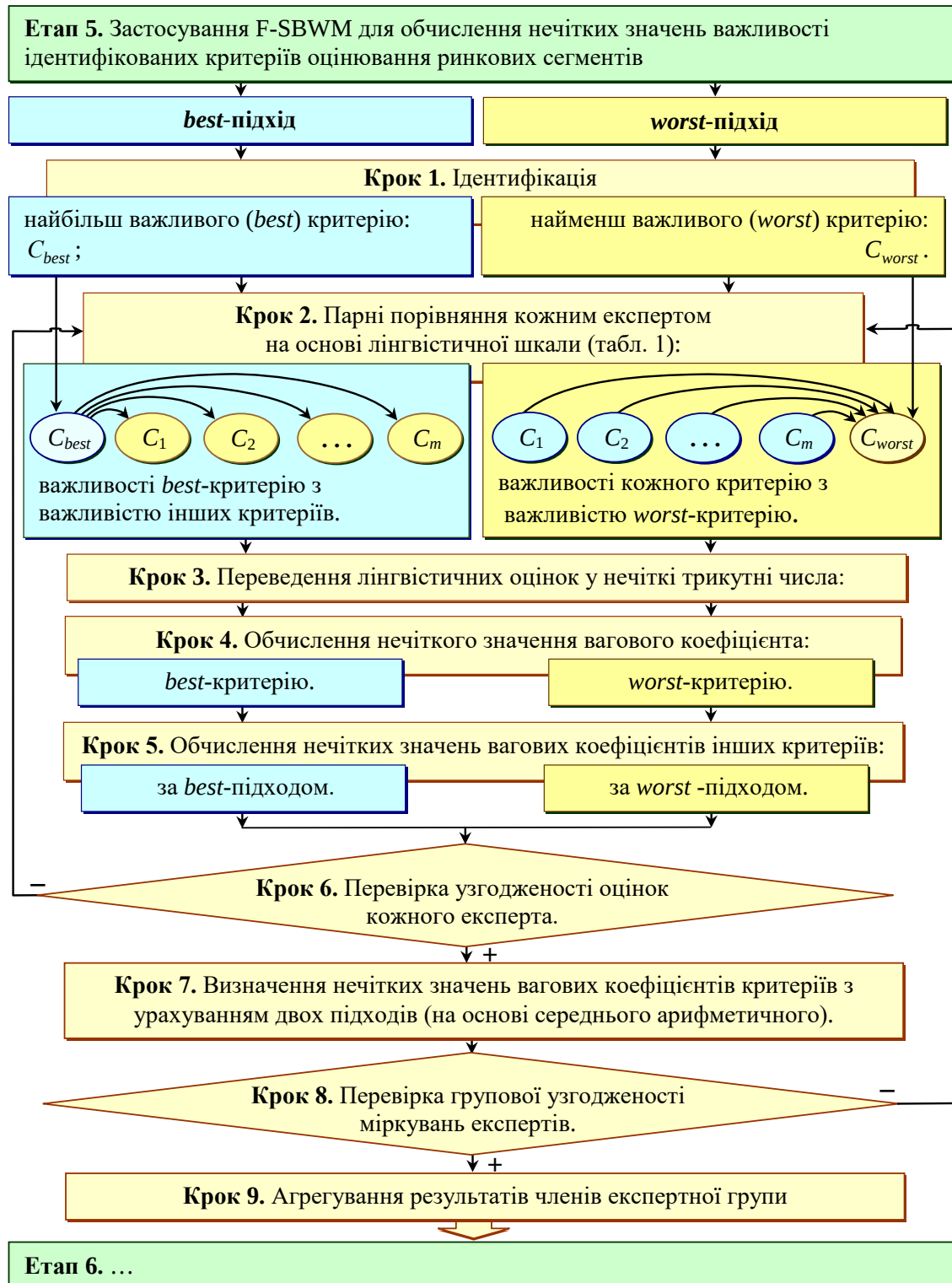
Одним із найбільш важливих проблемних моментів запропонованого підходу є формування системи критеріїв оцінювання ринкових сегментів (етап 4) з наступною їх декомпозицією на часткові критерії (етап 6). У даному дослідженні в якості основних критеріїв оцінювання розглядаються GROT-критерії методики І. Ансоффа [2]: перспективи зростання (growth prospects – *G*), перспективи рентабельності (rentability prospects – *R*), сприятливі можливості (favorable opportunities – *O*); загрози (threats – *T*), а також п'ять сил моделі М. Портера [3]: переговорна сила клієнтів (the bargaining power of customers – *BPC*), переговорна сила постачальників (the bargaining power of suppliers – *BPS*); загроза появи нових учасників на сегменті ринку (the threat of new entrants – *TNE*); загроза появи продуктів-замінників (the threat of substitute products – *TSP*); інтенсивність наявної конкуренції (the intensity of competitive rivalry – *ICR*) (рис. 2).



**Рис. 2. Ієрархія проблеми оцінювання ринкових сегментів**

Розбиття критеріїв оцінювання на часткові критерії має здійснюватися експертною групою з урахуванням специфіки галузі та наявних тенденцій.

Для оцінювання важливості визначених критеріїв (етап 5), а також і часткових критеріїв (етап 7) можна скористатися методом Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (Fuzzy SBWM) [4], в якому передбачено застосування *best*- та *worst*-підходів (рис. 3).



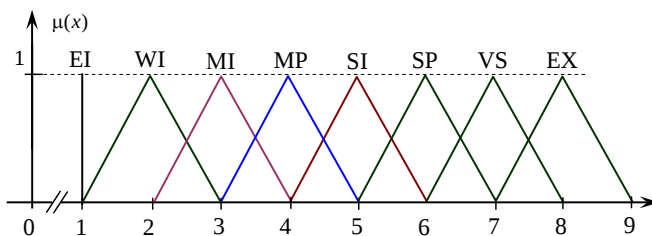
**Рис. 3. Схема застосування методу F-SBWM для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання ринкових сегментів**

Лінгвістичне оцінювання кожним із експертів критеріїв (етап 5) та часткових критеріїв (етап 7) здійснюється за шкалою, наведеною в табл. 1 та на рис. 4, а ринкових сегментів за частковими критеріями (етап 8) – з використанням терм-множини:  $TS = \{\text{надзвичайно низький} - \text{Extremely High (EL)}, \text{дуже низький} - \text{Very Low (VL)}; \text{низький} - \text{Low (L)}; \text{середній} - \text{Medium (M)}; \text{високий} - \text{High (H)}; \text{дуже високий} - \text{Very High (VH)}, \text{надзвичайно високий} - \text{Extremely High (EH)}\}$  (рис. 5). Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі  $[0; 6]$  з відповідними функціями належності та нечіткими числами в триангулярному представленні: EL: (0;0;1); VL: (0;1;2); L: (1;2;3); M: (2;3;4); H: (3;4;5); VH: (4;5;6); EH: (5;6;6).

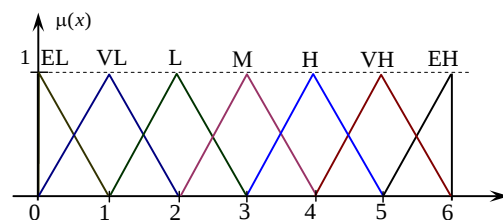
Таблиця 1

**Лінгвістичні терми порівняльного оцінювання  
важливості критеріїв оцінювання та відповідні нечіткі числа  
в триангулярній формі [4]**

| Лінгвістичні терми<br>для оцінювання важливості критеріїв<br>(підкритеріїв) | Позначення | Нечітке<br>значення |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|
| Однакова (Equally)                                                          | EI         | (1; 1; 1)           |
| Слабка (Weakly)                                                             | WI         | (1; 2; 3)           |
| Помірна (Moderate)                                                          | MI         | (2; 3; 4)           |
| Помірна плюс (Moderate plus)                                                | MP         | (3; 4; 5)           |
| Сильна (Strong)                                                             | SI         | (4; 5; 6)           |
| Сильна плюс (Strong plus)                                                   | SP         | (5; 6; 7)           |
| Дуже сильна (Very strong)                                                   | VS         | (6; 7; 8)           |
| Надзвичайна (Extreme)                                                       | EX         | (7; 8; 9)           |



**Рис. 4. Функції належності термів оцінювання критеріїв (часткових критеріїв)**



**Рис. 5. Функції належності термів оцінювання ринкових сегментів**

### **Список використаної літератури:**

1. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1. № 1. P. 89–100.
2. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979. 236 p.
3. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. № 1. P. 78–93.
4. Amiri M., Hashemi-Tabatabaei M., Keshavarz-Ghorabae M., Kaklauskas A., Zavadskas E. K., Antucheviciene J. A Fuzzy Extension of Simplified Best-Worst Method (F-SBWM) and Its Applications to Decision-Making Problems. *Symmetry*, 2023. Vol. 15(81). P. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym15010081>

**Дьячук Ірина Віталіївна**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,*  
*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-21>

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ**

Цифровий маркетинг стрімко розвивається, і його дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення. Дослідники називали цифровий маркетинг «онлайн-маркетингом», «інтернет-маркетингом» або «веб-маркетингом». Цифровий маркетинг – це стратегія маркетингу продукту(ів) або послуги(ів) у мобільних додатках, веб-сайтах, комп'ютерах та інтерактивних пристроях за допомогою Інтернету. Іншими словами, цифровий маркетинг спрямовує всі маркетингові зусилля на мобільні програми, комп'ютери, планшети та інші мобільні пристрої за допомогою Інтернету, щоб залучити потенційних клієнтів. Поняття цифрового маркетингу визначається як «використання електронних даних і програм для планування та реалізації концепції, розповсюдження та ціноутворення ідей, товарів і послуг для створення обміну, який задовольняє індивідуальні та організаційні цілі» [1]. Це сприяє розвитку бізнесу та вартості бренду, забезпечуючи зростання та кращу видимість.

Цифровий маркетинг не лише використовує всі цифрові медіа для розвитку комунікації та обміну з клієнтами [2], але також допомагає створити споживчий попит, використовуючи потужність Інтернету та, таким чином, задовольняючи цей попит новими та інноваційними способами [3]. Фактично, Busca L. і Bertrandias L. [4] визначили три потенційні шляхи розвитку цифрового маркетингу: децентралізована маркетингова система, система спільного ринку та демократична ринкова система.

Загалом термін цифровий маркетинг став важливим інструментом зв'язку з потенційними клієнтами та просування

брендів організацій. Він також став ключовим інструментом для міжнародних освітніх [5] закладів для зв'язку з майбутніми студентами та збільшення кількості студентів у різних програмах за допомогою цифрових медіа-каналів, таких як маркетинг електронною поштою, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, афілійований маркетинг і зв'язки з громадськістю в Інтернеті. Цифровий маркетинг допомагає навчальним закладам залучати та залучати потенційних студентів і створювати довіру, задоволення та лояльність серед студентів і батьків. Крім того, цифровий маркетинг створює задоволеність студентів, а також покращує рейтинг, збільшує прибуток, забезпечує легкий доступ до мілленіалів і батьків і отримує миттєві відгуки. Крім того, дослідники відзначили, що пандемія 2019 року змусила більшість навчальних закладів використовувати інструменти цифрового маркетингу для викладання та навчання та досягнення маркетингових цілей шляхом застосування цифрових технологій [6].

Пандемія 2019 змінила навчальні заклади на перейняття цифрового маркетингу з традиційного. Цифровий маркетинг може допомогти навчальним закладам орієнтуватися на майбутніх студентів, залучати студентів, залучати студентів, забезпечувати розміщення, розробляти навчальні програми, спілкуватися зі студентами, пропонувати консультації щодо кар'єри, розвивати контакти з випускниками та професійні студентські мережі. Подальше дослідження створить можливості для вчених-дослідників і практиків подолати розрив між цифровим маркетингом і навчальними закладами, зокрема вищою освітою.

Навчальні заклади шукають різні тактики та стратегії, щоб запропонувати свої програми для залучення потенційних студентів. Kusumawati A. [7] досліджував вплив цифрового маркетингу вищих навчальних закладів на процес прийняття студентами рішень і виявив, що студенти використовують соціальні мережі для пошуку інформації про університет, перш ніж зробити вибір. Дослідники Krishnamoorthy, A і Srimathi, H. [8] визначили, що навчальні заклади залучають професійну команду для перевірки вмісту,

відеомаркетингу та аналітики, оскільки внутрішня команда має обмежений досвід роботи з передовими технологіями.

Крім того, цифровий маркетинг дозволяє навчальним закладам використовувати різні канали для різних програм. María del Rocío Bonilla та ін. [9] оцінили Instagram як цифровий канал комунікації між вищими навчальними закладами та їх користувачами або зацікавленими сторонами для покращення взаємодії. Результати аналізу формату публікацій Instagram, вмісту та стратегій «Коментарів і лайків» показали, що використання даного інструменту комунікацій дозволяє надавати інформацію про освітні установи, побудувати інтерактивний канал спілкування та отримати зворотній зв'язок.

### **Список використаної літератури:**

1. Strauss, J. and Frost, R. (2001) E-Marketing. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
2. Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (2016), Marketing, 18th Ed., Boston, USA: Cengage Learning.
3. Stokes, R. (2013). eMarketing: The Essential Guide to Digital Marketing (5th Ed), Quirk Education Pty (Ltd). ISBN: 9780-620- 56515-8. URL: <https://www.pdfdrive.com/emarketingthe-essential-guide-to-digitalmarketingd18829702.html>
4. Busca, Laurent and Bertrandias, Laurent. (2020) A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 49, pp. 1–19.
5. Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, no. 1, pp. 22–45.
6. Smith, P. R., and Chaffey Dave. (2005). "eMarketing eXcellence- The Heart of eBusiness." Second Edition, Elsevier Butterworth- Heinemann. Great Britain.
7. Kusumawati, Andriani (2019). Impact of Digital Marketing on Student Decision-Making Process of Higher Education Institution: A Case of Indonesia, *Journal of e-Learning and Higher Education*, Vol. 2019, ISSN 2277-8616, pp. 3326–3329.
8. Krishnamoorthy, A and Srimathi, H. (2019). Digital Marketing and Strategic Planning In Higher Education, *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 8, Issue 10, October 2019.
9. María del Rocío Bonilla; Eva Pereaa, José Luis del Olmo and August Corrons (2020). Insights into user engagement on social media. Case study of a higher education institution. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 30, no. 1, pp. 145–160.

**Сязін Сергій Сергійович**  
*аспірант кафедри маркетингу,*  
*Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-22>

## **РОЛЬ ЕКОБРЕНДИНГУ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ FMCG ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний ринок товарів швидкого споживання (FMCG) у економічно розвинених країнах досяг високого ступеню розвитку, при якому особливе місце займає питання екологічної відповідальності споживачів товарів і як наслідок виробників. В цьому контексті, стратегії екобрендингу є інновацією у сфері маркетингу, пропонуючи не лише новітній підхід до створення бренду, але й засоби для досягнення конкурентних переваг. Також варто враховувати, що інструменти екобрендингу надають можливості створення глибшого зв'язку зі споживачами, заснованого на спільних цінностях екологічної свідомості.

В сучасному бізнес-середовищі, екобрендинг виступає як ключовий елемент корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інтегруючи екологічні принципи та практики у основу стратегії бренда компаній [2]. Цей підхід є не лише інноваційним, але й важливим з точки зору створення довготривалої цінності для споживачів та суспільства. Екобрендинг базується на принципі екологічної обізнаності та відповідальності, що не тільки зміцнює довіру споживачів, але й формує етичний образ бренду, якому хочеться довіряти.

Ключовою характеристикою екобрендингу є його вимога до більшої прозорості діяльності компаній. Такий підхід включає відкрите та чесне спілкування зі споживачами щодо екологічних ініціатив та їх реального впливу на довкілля. Він також спонукає компанії до переосмислення та оптимізації своїх виробничих процесів, що веде до зменшення негативного впливу на екологічну ситуацію в світі та більш збалансованого споживання ресурсів нашої планети [3].

Впровадження екобрендингу як частини КСВ не лише позитивно впливає на сьогоденне сприйняття компанії, але й служить основою для довгострокової стратегічної переваги. Це також сприяє побудові міцних, емоційно заряджених відносин зі споживачами, які визнають і цінують зусилля компанії у напрямку екологічної відповідальності.

Екобрендинг дозволяє компаніям і брендам виділятися на ринку, підкреслюючи їх екологічну свідомість та відповідальність [1]. У споживацькій свідомості такі бренди асоціюються з інноваціями в технологіях, високою якістю і дбайливим ставленням до довкілля. У час, коли споживачі все більше уваги приділяють екологічним аспектам продукції та брендів, екобрендинг стає потужним інструментом для залучення нових клієнтів та збереження вірності існуючих. Екобрендинг впливає на співпрацю компанії з різними групами зацікавлених сторін – від постачальників та дистриб'юторів до урядових організацій та груп екологічних активістів. Компанії, які активно використовують екобрендинг, часто сприймаються як більш надійні та відповідальні партнери. Впровадження екобрендингу також сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на екологічних цінностях та динамічному розвитку. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, що є важливим аспектом для залучення та утримання висококваліфікованих працівників. У результаті, екобрендинг не тільки покращує імідж компанії та її взаємодію зі споживачами, але й сприяє створенню більш гармонійних та продуктивних відносин із широким колом зацікавлених сторін, що є ключем до довгострокового та стратегічного успіху.

Екобрендинг виступає як потужний інструмент, який значною мірою впливає на вибір та лояльність споживачів. Механізми цього впливу різноманітні та складні, але вони можуть бути розділені на кілька ключових аспектів:

1. Емоційний зв'язок.
2. Підвищення обізнаності.
3. Позиціонування бренду.
4. Спільнота та лояльність.
5. Інноваційність та диференціація.

Загалом, механізми впливу екобрендингу впливають на споживачів на різних рівнях, стимулюючи їх вибір та підтримуючи лояльність через спільні цінності, довіру та відповідальність.

Екобрендинг відіграє ключову роль у формуванні сприйняття бренду на ринку. Це досягається через різноманітні стратегії та методи, кожен з яких впливає на привабливість бренду у своєму унікальному аспекті.

Стратегії екобрендингу, які є ефективними для формування конкурентних переваг:

1. Зосередження на сталості: Основна стратегія екобрендингу полягає у впровадженні та висвітленні сталих практик у всіх аспектах діяльності компанії. Це включає в себе використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів, енерго-ефективність та впровадження зелених інновацій.

2. Інтеграція в корпоративну культуру: Ще одна стратегія полягає у вбудовуванні екологічних цінностей безпосередньо у корпоративну культуру. Це означає, що сталість стає не просто частиною маркетингових кампаній, але й інтегральною частиною повсякденної роботи та внутрішніх процесів компанії.

3. Партнерство з екологічними організаціями: Партнерство з відомими екологічними організаціями та ініціативами може підвищити рівень довіри споживачів, показуючи реальну залученість компанії у боротьбу з екологічними проблемами.

Для FMCG підприємств, які орієнтовані на світові ринки збуту, екобрендинг відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг. Інтеграція екологічних стратегій та практик у бізнес-моделі підприємств дозволяє відповідати зростаючим вимогам споживачів й виділятися на ринку серед конкурентів [4]. Основні конкурентні переваги, які може надати екобрендинг FMCG FMCG підприємствам:

– Підвищення довіри та лояльності споживачів: Споживачі все більше цінують компанії, які виявляють турботу про довкілля. Екобрендинг допомагає будувати довготривалу лояльність споживачів, базуючись на спільних цінностях та довірі. Це не лише мотивує обирати бренд існуючих покупців, але й приваблює нових, які шукають екологічно відповідальні бренди.

– Диференціація на ринку: В умовах високої конкуренції на ринку FMCG, екобрендинг може стати вирішальним фактором, який виділяє продукти компанії серед аналогів. Інноваційні екологічні практики, дизайн та матеріали товару і упаковки, екологічні ініціативи – все це сприяє зростанню привабливості бренду.

– Зменшення витрат та підвищення прибутковості: Екобрендинг часто вимагає оптимізації виробничих процесів та використання енергоефективних технологій. Це може призвести до зниження постійних чи перемінних витрат, економії фінансових ресурсів та підвищення загальної прибутковості підприємства.

– Зростання ринкової вартості бренду: Екобрендинг сприяє збільшенню ринкової вартості бренду, оскільки компанії, які демонструють соціальну відповідальність та екологічну обізнаність, сприймаються як більш інноваційні та прогресивні, а також підвищення екологічного іміджу бренду переконує інвесторів у стратегічній перспективності інвестицій в бренд, враховуючи глобальні екологічні тренди.

– Створення позитивного іміджу компанії: Екобрендинг допомагає формувати позитивний імідж компанії у громадськості та ЗМІ. Це не лише підвищує впізнаваність бренду, але й стимулює позитивну репутацію, що є важливим для виживання та розвитку в сучасному бізнес-світі.

– Залучення і утримання талантів: Компанії, які активно займаються екобрендингом, часто є більш привабливими для потенційних працівників, особливо для молодшого покоління. Це дозволяє залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, які отримали сучасну освіту, мають свіжі професійні погляди і поділяють цінності компанії.

Конкурентні переваги, що формуються в результаті впровадження стратегій і методів екобрендингу, надають FMCG підприємствам можливості для розвитку, залучення інвестицій, інновацій та підвищення своєї конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Вони не лише відображають сучасні тенденції споживацьких уподобань, але й сприяють формуванню

прибуткового бізнесу, який відповідає вимогам майбутнього суспільства.

### **Список використаної літератури:**

1. Котлер Ф., Лі Н. Соціальний маркетинг: Змінюючи поведінку задля добра. 6-те вид. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020. 320 с.
2. Чарлтон М., Девіс М. Екобрендинг: Стратегії створення стійких брендів. New York, NY: Routledge, 2019. – 278 с.
3. Грант Дж. Зелений маркетинг. London, UK: Palgrave Macmillan, 2018. 256 с.
4. Прагер С. Екологічний брендинг: Стратегії для сталого розвитку. Oxford, UK: Oxford University Press, 2021. 312 с.

## **НАПРЯМ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Омельчак Ганна Володимирівна**

*старший викладач кафедри менеджменту та туризму,  
КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»  
Запорізької обласної ради*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-23>

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ Е-ДЕМОКРАТІЇ**

Цифрові технології та їх впевнене застосування в усіх сферах функціонування суспільства – невід’ємна частина життя в сучасних реаліях. Цифровізація, тобто використання цифрових технологій, один з найперспективніших та всеохоплюючих тенденцій розвитку.

Цифровізація розкриває безліч можливостей перед суспільством: стирає кордони між державами, розкриває потенціал інклюзивного соціуму, удосконалює процеси менеджменту, освіти, соціалізації. Впливає на всі галузі управління: в банківському секторі, економічному, державному та публічному секторі, тощо. Через впровадження цифрових технологій суспільство вже отримало безліч переваг у сфері публічного управління та адміністрування через вплив на державне та публічне управління. Формуються перші веб-платформи місцевих електронних демократій. Після апробації на місцевих рівнях держава має на меті перейти до всеукраїнської е-демократії.

Для України впровадження цифрових технологій надає реалізацію можливостей, адже воно розкриває потенціал е-демократії (електронної демократії), як одного з нових напрямів розвитку сучасного суспільства. Е-демократія, в свою чергу, розкриває широкий спектр інтерактивних інструментів, які охоплюють існуючі та нові медіаджерела як форум, що дозволяє

представникам громадськості висловлювати свої думки та прагнути впливати на прийняття рішень у своїй громаді, області, країні. Отже, цифровізація позитивно впливає на розвиток е-демократії, посилюючи взаємозв'язок між державою та громадами, що дозволить в майбутньому розвивати відносини між законно обраними представниками, громадянами і політичною владою.

Е-демократія та цифровізація публічного управління набуває розповсюдження, користується попитом, актуалізується. Активно розвиваються двосторонні відносини між суспільством та державою. Саме цифровізація надає можливості не лише приймати участь громадянам у житті країні, а й робить можливим контролювати владу у прийнятті рішень.

В умовах цифровізації всіх галузей життєдіяльності, публічне управління має сконцентрувати увагу на задоволення потреб соціуму шляхом впровадження цифрового взаємозв'язку між суспільством, органами управління та державою. Найбільш популярні сервіси мають бути оцифровані та поєднані на веб-платформах. Саме на таких платформах мають обговорюватися нагальні питання щодо петицій, обговорення громадського бюджету, відкритості громад (краудсорсингова інтернет-платформа із застосуванням геоінформаційних технологій для взаємодії мешканців з місцевою владою та комунальними підприємствами, а також – для самоорганізації громадян, тощо [2]. Основне призначення веб-платформ – інформування суспільством органів влади про актуальні проблеми соціальної, економічної, політичної, публічної сфери, інфраструктури, для оперативного усунення проблем та отримання відповіді від органів влади на актуальні суспільні запити та звітування перед суспільством про роботу.

В умовах сьогодення, коли мільйони українців вимушено опинилися за кордоном через широкомасштабну війну в Україні, коли традиційні зв'язки між громадянами та політиками слабшають, цифровізація, електронні інструменти, сайти соціальних мереж і відкриті дані, можуть допомогти мобілізувати виборців, збільшити участь громадян у нових різних способах покращення надання державних послуг, сприяти інноваціям та економічному зростанню, а також зміцнити демократію та

активізувати прозорість та відкритість уряду шляхом впровадження саме е-демократії.

Впровадження широкої цифровізації в Україні активує уряди заохочувати місцеві та регіональні органи державної та публічної влади публікувати ключові документи та інформацію, прийняти та запровадити стандарти відкритого уряду, сприяти процесам громадських консультацій і підтримувати моніторинг і впровадження заходів прозорості. В свою чергу, саме цифровізація активує суспільство до активації участі у суспільному, політичному, соціальному житті країни.

В умовах війни та вимушеної міграції українців за кордон або переміщення в межах країни в інші більш безпечні області України, громадяни все частіше звертаються до онлайн-співробітництва між суспільством, державою методом соціальних мереж для політичної мобілізації та дебатів. Органи влади мають швидко реагувати на зростаючі очікування та вимоги щодо більш відкритого, прозорого, доступного та спільного управління.

### **Список використаної літератури:**

5. Про те як інструменти е-демократії здатні покращувати життя окремих мешканців і громади вцілому. Онлайн-семінар для представників органів самоврядування Вінниччини. URL: <http://sg.vn.ua/en/news/pro-te-yak-instrumenty-e-demokratiyi-zdatni-pokrashhuvaty-zhyttya-okremykh-meshkantsiv-i-gromady-v-tsilomu-govoryly-pid-chas-onlajn-seminaru-dlya-predstavnykiv-organiv-samovryaduvannya-vinnychchyny/> (дата звернення: 06.11.2023).

6. E- DEM. URL: [https://e-dem.ua/about\\_us](https://e-dem.ua/about_us) (дата звернення: 07.11.2023).

7. Електронна демократія. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/e-democrasy> (дата звернення: 07.11.2023).

**Рись Віталій Клавдійович**  
*здобувач освітньо-професійної програми*  
*«Публічне управління та адміністрування»;*  
**Науковий керівник: Овсенюк-Бердадіна Олександра Федорівна**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту,*  
*публічного управління та персоналу,*  
*Західноукраїнський національний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-24>

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ СХЕМИ**

Організаційна структура публічного управління – це компонент системи публічного управління, зумовлений її суспільно-політичною природою, соціально-функціональною роллю, цілями та змістом, який об'єднує в собі певну сукупність державних організацій, їхній персонал, матеріальні та інформаційні ресурси, що виділяє та витрачає суспільство на формування та реалізацію публічно-управлінських впливів і підтримання життєздатності самого суб'єкта управління. Органи державної влади, що характеризуються однаковим організаційно-правовим статусом і однорідністю здійснюваних управлінських функцій, позначають поняттям «ланка публічно-управлінської системи» (міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації тощо). Системним елементом організаційної структури виступає орган державної влади, пов'язаний із формуванням і реалізацією державноуправлінських впливів. Він є єдиною структурою влади, формально створеною державою для здійснення закріплених за нею її цілей і функцій. У державі, в якій встановлено конституційний поділ влади по горизонталі та вертикалі, організаційна структура публічного управління набирає певної конфігурації. Наступним елементом, що формує організаційну структуру, є організаційні зв'язки між суб'єктами

управління. Можна виокремити три види зв'язків в організаційній структурі публічного управління: 1) субординаційні (підпорядкування згори донизу, від керуючого до керованого); 2) реординаційні (знизу догори, від керованого до керуючого); 3) координаційні (підпорядкування на одному рівні, між двома та більше суб'єктами, що не виключає того, що загалом вони можуть перебувати на різних рівнях в ієрархічно організованій системі управління).

Субординаційні зв'язки в організаційній структурі публічного управління можуть передбачати:

- виключну компетенцію вищого за організаційно-правовим статусом органу щодо органу, нижчого за статусом;
- безпосереднє і пряме лінійне підпорядкування;
- функціональне або методичне підпорядкування;
- право затвердження проекту рішення;
- підконтрольність;
- підзвітність.

Реординаційні зв'язки передбачають:

- певну самостійність нижчого за організаційно-правовим статусом органу (з певного кола питань орган приймає рішення без їх попереднього узгодження з вищим за організаційно-правовим статусом органом, а останній має право скасовувати чи призупиняти ці рішення);

- право законодавчої, а також нормотворчої ініціативи;
- право плановобюджетної ініціативи;
- право структурно-штатної ініціативи;
- право представлення для призначення на посаду;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом брати участь у підготовці рішень органу вищого за статусом;
- право органу, нижчого за організаційно-правовим статусом на консультативне погодження з ним підготовленого вищим органом проекту рішення;
- право й обов'язок не виконувати незаконний, особливо злочинний, наказ.

Координаційні зв'язки базуються на взаємній зацікавленості різних органів державної влади (та органів місцевого

самоврядування) в узгодженні своїх управлінських впливів або на один і той самий об'єкт або на різні об'єкти і можуть передбачати створення й функціонування спеціальних координаційних органів управління; проведення координаційних нарад; регулярний обмін інформацією, насамперед плановою й обліковою; прийняття одночасних спільних рішень.

Побудова організаційної структури державного управління, розміщення і взаємодія її елементів, вертикальні та горизонтальні зв'язки, форма зв'язків формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів, а саме:

- конституційно визначеної форми держави;
- конституційно визначених функцій держави, а також цілей і функцій державного управління;
- демократизму та стилю державного управління;
- державної політики;
- стану та розміщення об'єктів управління;
- компетентності управлінських кадрів;
- інформаційного забезпечення державного управління.

В організаційних структурах, зокрема державного управління, використовують такі організаційні схеми: лінійна; функціональна; лінійнофункціональна або штабна; програмно-цільова; матрична.

Різноманітність організаційних схем організаційних структур ще більше посилюється, якщо брати до уваги відмінність у розмірах, складності та сфері діяльності реальних об'єктів та суб'єктів управління. Однак, незалежно від різноманітності реальних об'єктів і систем управління ними, в їх побудові можна спостерігати належність постійних зв'язків, закономірностей. Лінійна структура управління створюється на основі побудови апарату управління лише із підпорядкованих елементів. Ланки кожного низового рівня перебувають у відношенні безпосередньої лінійної підлеглості до керівника наступного, вищого рівня. Кожен працівник у лінійній структурі підлеглий і підзвітний лише одному керівникові, і тому пов'язаний з вищою ланкою управління тільки через нього. Таким чином, в апараті управління створюється ієрархія підлеглості та відповідальності, що є при лінійній структурі єдиним і домінуючим типом організаційних відносин.

Функціональна структура управління будується на основі поділу управлінської праці. Сутність поділу праці полягає в тому, що кожна ланка даної системи управління здійснює визначену функцію. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує його ефективність. Замість універсальних керівників, що мають розбиратися у виконанні всіх функцій управління, формується апарат фахівців (функціонерів), компетентних у своїй сфері, що мають штат співпрацівників, які відповідають за доручену ділянку праці. За такої структури функціональні керівники спеціалізуються на виконанні окремих функцій управління: один відповідає за планування, інший – за логістику тощо.

Кожен із функціональних керівників може давати доручення усім виконавцям. Керівні вказівки стають більш кваліфікованими, але порушується принцип єдності розпоряджень, оскільки нижчі ланки не знають, чиї розпорядження виконувати в першу чергу, а також як їх узгоджувати поміж собою. Функціональна структура управління сприяє кращому вирішенню окремих завдань, водночас вона розриває управлінський процес, який є єдиним за своєю природою. Недоліки функціональних структур виявляються особливо виразно тоді, коли вирішуються питання перспективного розвитку організації.

На практиці найбільше поширення отримала структура управління, яка дістала назву лінійно-функціональної (або лінійно-штабної) і є поєднанням лінійного та функціонального управління. Штаб – це термін, що взятий із воєнної термінології. Вперше лінійно-штабні структури були запропоновані Файолем. За основу бралася лінійна структура. Лінійно-функціональна структура забезпечує новий поділ праці, за якого лінійні ланки управління покликані приймати рішення та розпоряджатися, а функціональні – консультувати, інформувати, планувати, тобто збирати інформацію, що може допомогти лінійному керівникові при прийнятті рішень. При цьому зв'язки «керівник – підлеглий» будуються за ієрархічною лінією таким чином, щоб кожен працівник був підзвітний лише одній особі. Керівники функціональних підрозділів здійснюють методичне керівництво за реалізації функцій

управління та впливають на підрозділи за формальної відсутності розпорядничих прав. Штаби готують кваліфіковані управлінські рішення, але затверджує та передає їх на нижчі щаблі лінійний керівник. Лінійно-штабні структури тривалий час переважали при побудові організаційних структур управління підприємствами і установами. Вони особливо ефективні для організацій, що функціонують у стабільному режимі та мають рівномірний розвиток, не мають сторонніх впливів з боку навколишнього середовища.

Із розвитком систем управління виникли нові види організаційних структур, серед яких найбільш поширеними є програмно-цільові, матричні та дивізійні типи структур.

Програмно-цільова структура управління – особливий тип структури, що є подібним до лінійно-функціональної структури, доповнює її, але не є ідентичним їй. Сутність і призначення програмно-цільових структур визначаються комплексним підходом до об'єкта управління, який розглядається як єдина цілісна система з наголошенням на виявленні в ній взаємних зв'язків і залежностей, що спрямовані на досягнення кінцевої мети системи.

Матричний тип структури управління використовується в організаціях зі складним характером робіт, а також для забезпечення висококваліфікованих послуг та експертизи в галузі науки і техніки. Найбільшого поширення матрична структура отримала в науково-дослідних і проектних організаціях, де виконавці можуть бути підлеглими керівникові підрозділу, наприклад, начальнику комплексного проектування та керівникові проекту, у виконанні якого він бере участь.

### **Список використаної літератури:**

1. Черняков О. В., Сумина О. В. Формування організаційних структур органів місцевого самоврядування. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 1. С. 91–94.
2. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 351 с.

## **НАПРЯМ 7. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Богородицька Ганна Євгенівна**

*кандидат економічних наук, доцент;*

**Рома Дарья Романівна**

*здобувач,*

*Університет митної справи та фінансів*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-25>

### **ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЯПОНІЇ У МАЙБУТНЬОМУ**

Японія, нація з багатою культурною спадщиною та вражаючою економічною історією, завжди була в авангарді глобального розвитку та інновацій. По мірі того, як світ рухається до 2050 року, Японія стикається зі складними викликами та можливостями, які вимагають інноваційних стратегій для збереження свого глобального становища та впливу. Поза кризою старіння суспільства та зустрічними вітрами глобалізації, Японія прагне стати країною, яка є лідером у світовій економіці та культурі. Японія історично продемонструвала свою стійкість і адаптивність перед обличчям численних викликів. Однак, оскільки глобальний ландшафт зазнає швидких трансформацій, Японія повинна розробити всеосяжну стратегію, щоб пройти через складні ситуації 21-го століття.

Економіка Японії вже давно є однією з найбільших у світі, але вона стикається з гострою конкуренцією з боку країн, що розвиваються. Прогнози показують, що до 2050 року Китай та Індія можуть перевершити Японію за рівнем ВВП. Щоб протистояти цьому, Японія повинна продовжувати надавати пріоритет технологічним інноваціям і інвестувати в дослідження та розробки. Співпраця між урядом, науковими колами та приватним сектором

має вирішальне значення для розвитку міцної інноваційної екосистеми. Заохочення стартапів, просування штучного інтелекту та робототехніки, а також інвестиції в зелені технології – це шляхи підтримки економічного зростання [1].

Двадцять перше століття називають століттям Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Особливо Китай, який підтримується своїм величезним населенням, продовжує швидко розвиватися. А США, зі свого боку, вдалося зберегти соціально-економічний динамізм і винятковий для розвиненої країни приріст населення. На цьому фоні люди вагаються, як Японія може підтримувати життєздатність свого суспільства та економіки, а також забезпечити заможне життя для своїх громадян. Але в той же час слід визнати, що Японія ідеально розташована в центрі Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Першим кроком для Японії є відвертий і безпосередній погляд на свою поточну ситуацію та спроба вирішити гору проблем, з якими вона стикається. Окрім сприяння створенню середовища, в якому кожен громадянин може докладати максимум зусиль, для Японії вкрай важливо використовувати життєздатність Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Основні питання, які Японія повинна вирішити – це світова економіка та державні фінанси. Японія стала «економікою без зростання» з фактично незмінним номінальним ВВП протягом останніх 20 років. Державний борг країни досяг рівня, що становить 234,4% від загального ВВП Японії, а державні фінанси та соціальне забезпечення знаходяться на межі кризи. [2] Питання про довгострокові енергетичні обмеження також виникло після безпрецедентного землетрусу та цунамі, які вразили північно-східну Японію в березні 2011 року. Станом на 2021 рік на відновлювані джерела енергії припадає приблизно 18% загального виробництва електроенергії в Японії. Уряд прагне збільшити цю частку до 24% до 2030 року та досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року. Досягнення цих амбітних цілей вимагатиме значних інвестицій в інфраструктуру відновлюваної енергетики та значного скорочення викидів парникових газів у різних секторах, включаючи транспорт і промисловість [3]. Разом із цими проблемами японське суспільство також зазнає значного скорочення населення.

Зменшення народжуваності та старіння населення в країні – і те, і інше відбувається швидшими темпами, ніж де-небудь у світі – матиме величезний вплив на економіку та суспільство в цілому. Японію можна назвати «попередником» у світі з точки зору того, що вона була однією з перших, хто зіткнувся з цілою низкою проблем, включаючи питання про те, як реагувати на скорочення та старіння населення, посилити потенціал зростання та реформувати державні фінанси та соціальне забезпечення.

Вплив старіння населення буде значним, і за всіма сценаріями зростання ВВП після 2030 року буде негативним. Прогнозується, що економічне зростання може залишатися негативним протягом невизначеного часу в найгіршому випадку, коли державні фінанси обваляться. Скорочення чисельності населення матиме величезний вплив на Японію, оскільки два елементи – праця та капітал – чинять постійний тиск на темпи зростання ВВП у середній та довгостроковій перспективі.

Японське населення старіє швидше, ніж будь-де у світі. До 2050 року її населення впаде нижче 100 мільйонів, з яких 38,8% будуть віком від 65 років. Зменшення народжуваності в Японії призвело до зменшення чисельності населення працездатного віку. Робоча сила скорочуватиметься ще швидшими темпами до того ж року, зменшившись більш ніж на 21 мільйон, загалом 44 мільйони працівників [4; 5].

Система освіти має адаптуватися до мінливих потреб робочої сили та підготувати студентів до майбутніх викликів. Ключовими пріоритетами стануть інтеграція технологій у класи, просування освіти STEAM (наука, технології, інженерія, мистецтво та математика), а також сприяння творчості та критичному мисленню. Крім того, програми підготовки вчителів повинні бути розроблені таким чином, щоб озброїти педагогів навичками ефективного використання цифрових інструментів [6].

Щоб зберегти своє економічне зростання та конкурентоспроможність, Японія повинна віддати пріоритет інвестиціям у дослідження та розробки у стратегічних секторах. До них відносяться штучний інтелект, квантові обчислення, нанотехнології та біотехнології. Штучний інтелект, зокрема, може

революціонізувати різні галузі, від виробництва та логістики до охорони здоров'я та фінансів. Завдяки інтеграції штучного інтелекту у виробничі процеси Японія може підвищити ефективність, знизити витрати та залишатися попереду на світових ринках. Крім того, сприятливе середовище для стартапів і підприємництва може стимулювати інновації. Уряд має надати такі стимули, як податкові пільги та гранти для стартапів, а також заохочувати венчурні інвестиції. Такі ініціативи, як державно-приватне партнерство, можуть подолати прірву між наукою та промисловістю, дозволяючи передовим дослідженням перетворюватися на практичне застосування. Майстерність Японії в технологічних досягненнях поставила її на перший план інновацій в області електроніки, робототехніки та телекомунікацій.

Базуючись на прогнозах глобальної економіки та державних фінансів Японії, а також беручи до уваги фундаментальні зміни, які зазнає світ до 2050 року, нижче наведені чотири ключові завдання – або довгострокові бачення – які Японія має вирішити, щоб процвітати. Перше завдання стосується максимізації людських ресурсів. Друге ключове завдання для Японії, зокрема, передбачає залучення іноземного капіталу, щоб компенсувати зниження накопичення власного капіталу в результаті старіння населення. Щоб розширити попит, Японія також повинна просувати участь у Транстихоокеанському партнерстві та співпрацювати зі своїми азійськими сусідами таким чином, щоб стимулювати її внутрішній попит. Все це має відбуватися в тандемі з прагненням просувати кордони для зростання за рахунок використання сильних сторін Японії.

Третім ключовим завданням для Японії є швидке відновлення фіскального здоров'я. Це необхідно для запобігання песимістичного сценарію, коли зростання падає через погіршення державних фінансів. Зокрема, необхідно вжити термінових заходів для створення системи оподаткування, яка могла б бути збалансованою з економічним зростанням, створення сталої системи соціального забезпечення, побудови соціальної системи, яка відповідає потребам суспільства, що старіє, та усунення соціальної нерівності.

Четверте і останнє завдання зосереджено на зміцненні зовнішньої політики та національної безпеки. Японія має брати більш активну участь у формуванні глобального порядку та сприятиме процвітання Азіатсько-Тихоокеанського регіону, використовуючи японсько-американський альянс як наріжний камінь. До 2050 року Японія опиниться затиснутою між двома наддержавами – Сполученими Штатами та Китаєм, ВВП кожної з яких у шість разів перевищує ВВП Японії. На додаток до забезпечення власної безпеки завдяки зусиллям, докладеним самотійно та разом зі своїми союзниками, Японія повинна буде відігравати активну роль у просуванні стабільності та процвітання в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

### **Список використаної літератури:**

1. World Bank, & World Development Indicators; 2021. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
2. Інститут аналітики та адвокації: Модель управління державним боргом у Японії. URL: <https://iaa.org.ua/articles/model-upravlinnya-derzhavnym-borgom-u-yaponiyi/>
3. Institute for Sustainable Energy Policies (ISEP). (2021). Japan Renewable Energy Policy. URL: <https://sais-isep.org/>
4. Сучасний погляд на Японію. URL: <https://www.nippon.com/en/>
5. National Institute of Population and Social Security Research (Japan). (2021). "Population Projections for Japan. URL: [https://www.ipss.go.jp/site-ad/index\\_english/population-e.html](https://www.ipss.go.jp/site-ad/index_english/population-e.html)
6. Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and Technology (Japan). (2021). Japan Education Policy.

**Novak Oleksandra**

*Postgraduate Student of the Department of International Business,  
Educational and Scientific Institute of International Relations  
of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-26>

## **REALIZATION OF THE RIGHT TO FOOD – POLICY INTERVENTIONS**

To begin with, war, poverty, and structural inequalities negatively influencing the right to food and nutrition in times of multiple crises are one of the root causes of food insecurity in the world. It is explicitly proven by statistics of the increasing number of those struggling to feed themselves. FAO estimates that hunger affected between 691 and 783 million people in the world in 2022 [1]. Therefore, more and more countries are starting to pay more attention to the rights-based food system transformation.

The human rights perspective received prominent attention of global leaders since the establishment of the UN and the adoption of the Universal Declaration of Human Rights (UDHR). Initially included in Article 25 of the UDHR as part of the right to an adequate standard of living, the right to adequate food has since been legally guaranteed in a number of international instruments. The International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (ICESCR), as adopted in 1966 and ratified in 1976 guarantees the right to feed oneself in dignity and to be free from hunger. [3] Until now, the UDHR and the ICESCR together with the International Covenant on Civil and Political Rights form the International Bill of Human Rights.

At 1974 World Food Conference, governments examined the global problem of food production and consumption, and solemnly proclaimed that everyone has the right ‘to be free from hunger and malnutrition in order to develop their physical and mental faculties’. The Committee on World Food Security (CFS) was also established that year, being further reformed in 2009.

Table 1

### Legislation for the right to food

| <b>Food security and nutrition laws</b>       |                          |
|-----------------------------------------------|--------------------------|
| Guatemala, 2005                               | India, 2013              |
| Latin American and Caribbean Parliament, 2011 | Cabo Verde, 2018         |
| <b>Sectoral laws</b>                          |                          |
| <i>School feeding laws</i>                    |                          |
| Brazil, 2009                                  | India, 2015              |
| Latin American and Caribbean Parliament, 2013 | Bulgaria, 2016           |
| Cabo Verde, 2015                              |                          |
| <i>Family farming laws</i>                    |                          |
| Argentina, 2015                               | Burkina Faso, 2018       |
| Latin American and Caribbean Parliament, 2016 | Philippines, 2018        |
| <i>Labelling and marketing laws</i>           |                          |
| Chile, 2015                                   | Nigeria, 2019            |
| Thailand, 2017                                |                          |
| <i>Food loss and waste laws</i>               |                          |
| France, 2016                                  | Dominican Republic, 2016 |
| Italy, 2016                                   | Japan, 2019              |

Source: [2]

In 1996, the World Food Summit reaffirmed the right of everyone to have access to safe and nutritious food, consistent with the right to adequate food and the fundamental right of everyone to be free from hunger and the Rome Declaration was adopted. The food sovereignty movement as represented by La Via Campesina was first introduced to the global community. Until these days, they advocate that individual producers and consumers should have the ability to define their agriculture and food policies.

According to General Comment 12, as issued by UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights in 1999, the right to adequate food is realized ‘when every man, woman and child, alone or in community with others, has the physical and economic access at all times to adequate food or means for its procurement [4].

In 2000, the Human Rights Council (HRC) established the mandate of the UN Special Rapporteur on the Right to Food in order to respond fully to the need for an integrated and coordinated approach to the promotion and protection of the right to food and supporting a greater understanding of what Article 11 of the ICESCR entails [5].

The Special Rapporteur is to promote the full realization of the right by recommending policies to States for better implementation and by drafting thematic reports that help develop the normative framework. For example, in the latest report ‘Conflict and the right to food’, the Special Rapporteur, Michael Fakhri, outlines the destructive impact of different forms of violence (wars, conflicts) on food systems and human rights, specifically in relation to Russia’s war against Ukraine.

At the 2002 World Food Summit: five years later, the Intergovernmental Working Group was established and the following negotiations that were headed by FAO, as UN specialized agency mandated with the achievement of food security and nutrition. This resulted in the publication of 2004 Right to Food Guidelines that aim to guide FAO Member States on how to support the realization of the right to food through national policies, legislations and programmes on food security and nutrition through a human rights-based approach (HRBA) [6]. For instance, the Guideline 3 recommends that country’s strategies (i.e. policy interventions) to realize the right to food should:

- relate to poverty reduction strategies;
- address the needs of vulnerable and disadvantaged groups, as well as special situations (natural disasters and emergencies);
- integrate human rights perspective based on the principle of non-discrimination;
- increase productivity in a sustainable manner and revitalize the agriculture sector including livestock, forestry and fisheries targeting small-scale and traditional fishers and farmers in rural areas, and creating enabling conditions for private sector participation, with emphasis on human capacity development and the removal of constraints to agricultural production, marketing and distribution;
- consult with civil society organizations and other key stakeholders at national and regional levels, including small-scale and traditional farmers, the private sector, women and youth associations.

The year 2024 marks 20 years since Guidelines inception, and as of now we see that the right to food has been explicitly and implicitly enshrined in more than 30 countries in the world, invoking the ICESCR provisions [5]. Below we compare the position on the right to food of US, Brazil and India.

Table 2

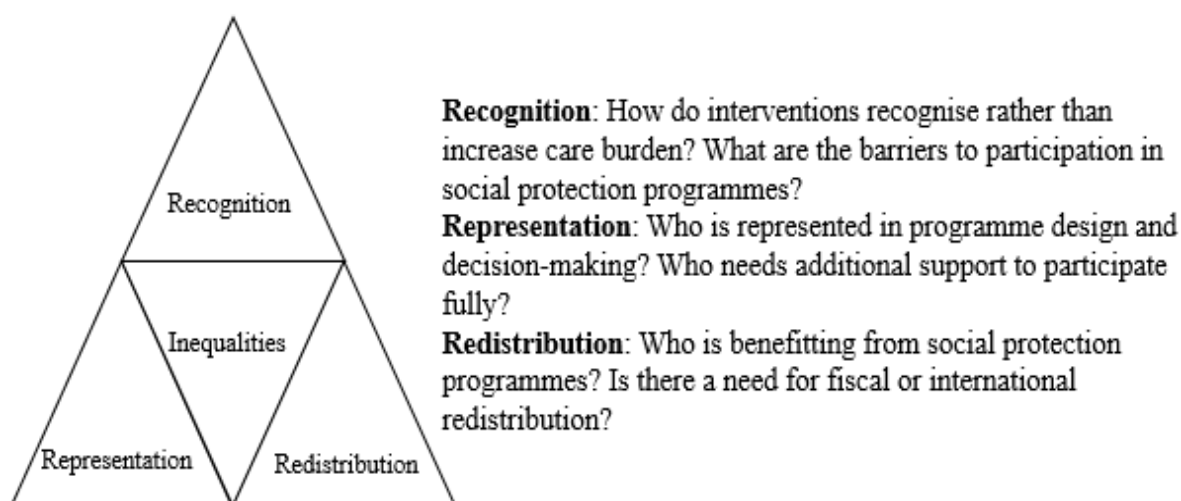
**Comparison of countries against Right to food attitude**

| Country                | US                                                                                                                                                                                                                                       | Brazil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | India                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Right to Food position | <p>The US “does not recognize any change in the current state of conventional or customary international law regarding the rights related to food.</p> <p>The US has signed the ICESCR in 1977 but has not yet become a State party.</p> | <p>Art.6 of Constitution: “Education, health, food, work, housing, transportation, leisure, security, social security, protection of motherhood and childhood, and assistance to the destitute are social rights, as set forth by this Constitution.”</p> <p>Brazil is a party to ICESCR in 1992 by way of accession.</p> | <p>The National Food Security Act, 2013 provides for ‘food and nutritional security in human life cycle approach, by ensuring access to adequate quantity of quality food grains at affordable prices to people to live a life with dignity’</p> <p>India is a party to ICESCR in 1979 by way of accession.</p> |

Source: made by author on the basis of [1; 7]

Amongst three countries, only **Brazil** has explicitly enshrined the right to food in its Constitution, **India** – has implicit references, but developed a set of national legislation (see Table 1), whereas the **US** Constitution does not contain any provisions related to the right to food. The US also opposes certain provisions of 2004 Guidelines citing that ‘actions against private actors are not provided for in the ICESCR or otherwise in international law’ [8]. As we see the position of US towards right to food approach is quite negative, nevertheless, the efforts have continued at the state-level to advance this right. For example, in 2021 Maine approved the first ‘right to food’ constitutional amendment that guarantees a “natural, inherent and unalienable right” to food [9].

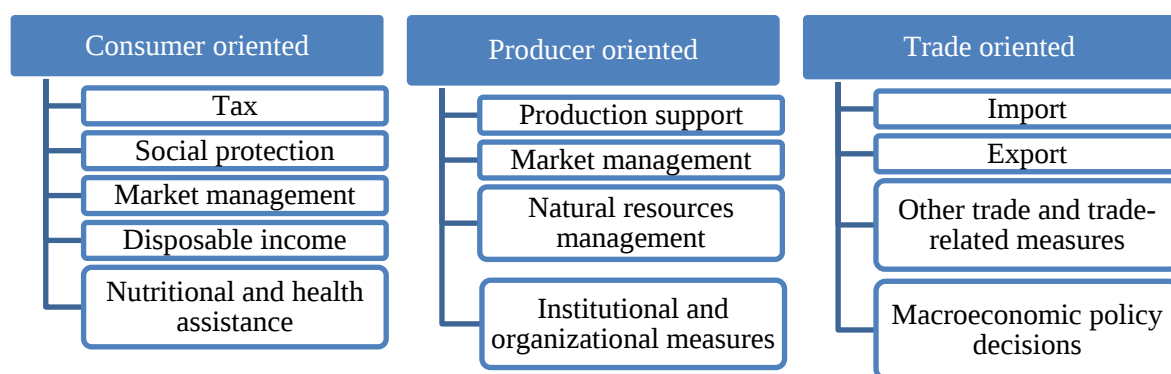
With new challenges ahead and renewed public attention towards food security, the HLPE-FSN 18<sup>th</sup> report presents a new conceptual framework of the engine of equity for food security and nutrition (FSN) that includes the following parameters [10].



**Figure 1. Engine of Equity for FSN**

*Source: made by author on the basis of [10]*

In practice, these ideas should be reflected in the **policy interventions of the countries**. that are focused on the realization of the right of food. These interventions remain rather traditional and are grouped by Food and Agriculture Policy Decision Analysis (FAPDA) into three broad categories: consumer-, producer- and trade-oriented.



**Figure 2. Food and Agriculture Policy Classification**

*Source: [11]*

To conclude, for more than 75 years the international community have drawn particular attention to the right of food problem. However, the

problem of hunger can only be solved through the collective effort of national governments. And the countries themselves remain responsible for national food security through the application of the adequate policy measures.

### **References:**

1. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. 2023. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural-urban continuum. Rome, FAO.
2. FAO. 2019. Fifteen years implementing the Right to Food Guidelines. Reviewing progress to achieve the 2030 Agenda. Rome, FAO.
3. UN General Assembly, International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 16 December 1966, United Nations, Treaty Series, vol. 993, p. 3.
4. UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights (CESCR), General Comment No. 12: The Right to Adequate Food (Art. 11 of the Covenant), 1999.
5. FAO.2019. *FAO's Work on the Right to Food*. Rome, FAO.
6. FAO, 2004. The Voluntary Guidelines to Support the Progressive Realization of the Right to Adequate Food in the Context of National Food Security. URL: <https://www.fao.org/3/y7937e/y7937e.pdf>
7. Global Recognitions of the Right to Adequate Food. URL: <https://www.fao.org/right-to-food-around-the-globe/countries/en/>
8. U.S. statement on certain aspects of the Voluntary Guidelines adopted by the FAO Council (2004). URL: <https://2009-2017.state.gov/s/l/2006/98341.htm>
9. Maine passes nation's 1st 'right to food' amendment. URL: <https://apnews.com/article/election-2021-maine-right-to-food-605019e60df5b3e32bc70c86dcf957b3>
10. HLPE. 2023. Reducing inequalities for food security and nutrition. Rome, CFS HLPE-FSN.
11. FAO.Food and Agriculture Policy Classification. URL: [https://www.fao.org/fileadmin/templates/fapda/docs/FAPDA\\_policy\\_classification\\_final.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/templates/fapda/docs/FAPDA_policy_classification_final.pdf)

**Сорока Олександра Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-334-0-27>

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОЛЕКТИВАМИ**

Невід’ємною рисою сучасних організацій є крос-культурні колективи, які поєднують представників різних національних культур.

Для сучасного управління неминучою є необхідність пошуку методів інтеграції різних культур, оскільки культурне розмаїття це реальність сучасного світу. Тому основним підходом має стати визнання та управління соціокультурними відмінностями замість ігнорування та придушення їх.

Досягти високих результатів компанія може лише з урахуванням «гармонізації культурного розмаїття», тобто грамотного управління крос-культурними колективами.

Термін «крос-культурний колектив» можна охарактеризувати як групу людей, які є носіями різних культур і займаються спільною трудовою діяльністю у межах будь-якої організації. Також, усередині крос-культурних колективів можуть бути спеціально створені крос-культурні (мультикультурні) команди, які орієнтовані на виконання певних завдань організації, учасники яких є представниками різних національних культур [1].

На рис. 1 показані основні завдання та функції, що вирішуються в рамках крос-культурного менеджменту та управління персоналом.

Крос-культурні колективи – групи, які сформовані з представників різних культур з метою виконання загальних завдань. На відміну від моно-культурних колективів їм характерне переважання різних зі своєю специфікою культур, змішаних мов спілкування та стилів міжособистісної взаємодії. Відповідно, щоб забезпечити ефективність роботи такої команди, слід розуміти

ступінь впливу ключових відмінних рис кожної одиниці групи на роботу колективу в цілому. У кросс-культурних колективах можливі два сценарії розвитку відносин усередині групи: встановлення культурного єднання та згуртованості, або субгрупове домінування та ефект виключення із внутрішньо-групової взаємодії.



**Рис. 1. Завдання та функції крос-культурного менеджменту в системі управління персоналом**

*Джерело: складено автором за [2, с. 49]*

В області командної архітектури домінують наступні три найбільш важливі фактори для включення індивіда до мультикультурної команди: професійні якості, здатність до роботи в команді, повага, толерантність.

Основними перевагами крос-культурних колективів є більші можливості з вироблення нових ідей, поглядів, у отриманні нових навичок та компетенцій. Різноманітні етнічні групи у процесі мозкового штурму можуть генерувати більшу кількість цікавих та

нових ідей. Культурно різноманітні групи актуальніші за однорідні групи в тих ситуаціях, коли потрібно оперативно виявити проблему і вирішити її. Мобілізація сил та енергії представників крос-культурних колективів сприяє вдосконаленню процесів організації шляхом вирішення проблем більш оригінальним, креативним чи економічним способом. Це ж використовується керівництвом як антикризові заходи для пошуку виходів із кризових ситуацій, допомагає в регулюванні труднощів, що виникають у повсякденній роботі.

Розуміння того, як керувати ефективністю роботи культурно різноманітних команд, є однією з ключових проблем сучасних організаційних досліджень та допомагає знизити ризики, що пов'язані з виходом на глобальний ринок та ефективної діяльності на ньому, допомагає покращити взаєморозуміння між представниками різних культур та досягти найкращих результатів.

Менеджери під час управління мультикультурними командами стикаються з основними проблемами. Комунікації виділяються як одна з найбільш загальних і найпоширеніших проблем у роботі мультикультурних організацій. Так, у разі західної культури очевидно переважання явних способів передачі інформації (значення фраз обмежено їх зовнішньою формою, під час переговорів всі альтернативи позначаються відкрито й у явному вигляді). Для культур східного типу контекст може значно більше впливати, ніж саме повідомлення, переважає неявний спосіб передачі. Для американських та європейських працівників ефективність комунікації електронною поштою значно вища, ніж для представників Японії та Китаю. Водночас ефект від особистих зустрічей із керівництвом для представників країн Азії вищий, ніж для західних працівників. Іншою проблемою в колективах між носіями західноєвропейських та східноазіатських культурних традицій є ієрархія. Для носіїв західної ділової культури дистанція влади істотно менша, ніж для їх східних аналогів. У разі представників східних культурних груп відсутність явно вираженої ієрархії може негативно впливати на загальні результати роботи команд. Для представників західних культур характерним є прагнення вирішити поставлені в рамках проєкту завдання з

мінімальними витратами часу та мінімально можливим використанням ресурсів. Однак подібна позиція перебуває у суперечності з уявленнями про вирішення проблем у носіїв східних культурних традицій, для яких характерний більш розмірений, детальний підхід до розгляду та вирішення проблем – створення найбільш повної та детальної картини, облік усіх значущих з їхньої точки зору факторів та пошук найкращого вирішення. Маючи низку переваг, такий підхід вимагає значно більших витрат часу, уваги та інших ресурсів, що здатне негативно впливати на результати роботи мультикультурних команд. Незважаючи на те, що в більшості прикладів мультикультурних команд проблеми мовних бар'єрів традиційно розглядаються як малозначущі, припускаючи, що в командах існує єдина мова спілкування і їх учасники достатньою мірою їм володіють. Однак ця проблема досить часто недооцінюється. Так, не маючи досконалого володіння іноземними мовами, члени групи найчастіше виявляються нездатними до ефективної комунікації. Проблема ускладнюється в тих випадках, коли члени групи в той же час мають і невеликий обсяг знань. Основні стратегії подолання цих проблем представлені у табл. 1.

Таблиця 1

**Стратегії подолання проблем у крос-культурних колективах**

| Проблеми    | Напрями застосування                                                                        | Стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | 2                                                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Комунікації | Полегшення координації спільної роботи команди                                              | Проведення особистих зустрічей менеджерів із учасниками груп, і навіть учасників груп один з одним. Необхідно враховувати відмінності у комунікативних стилях та рівні мови між різними культурами                                                                                                                                                               |
| Адаптація   | Подолання конфліктів на ґрунті культурних відмінностей (у т.ч. у процесах прийняття рішень) | Членами мультикультурної команди відкрито окреслюються проблеми, які заважають ефективній роботі структур. Після цього учасники команди починають підлаштовувати власну систему норм та цінностей з метою подолання зазначених проблем (обмеження – відсутність особистісної гнучкості). Внаслідок подібної адаптації ефект культурних відмінностей нівелюється. |

| 1                           | 2                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прийняття рішень            | Формування зворотного зв'язку, полегшення розуміння поставлених цілей та завдань | Постійна організація особистих зустрічей між менеджерами та учасниками групи (особливо важливо при роботі з азіатськими колегами, які не прагнуть висловити свою позицію за допомогою Інтернету або телефонних дзвінків). Візуалізація у формуванні та розподілі завдань                                                                                                            |
| Лідерство                   | Формування довіри учасників груп до менеджерів і один до одного                  | Для цього необхідно на початкових етапах роботи групи приділяти більше часу неформальному спілкуванню з урахуванням культурних специфік різних членів групи                                                                                                                                                                                                                         |
| Структурні інтервенції      | Зміна сприйняття ієрархічних відносин учасниками команди                         | Характерним прикладом є дискомфорт для окремих членів групи від роботи в рамках однієї команди з учасниками, які перебувають на нижчому або вищому рівні ієрархії. Для вирішення цієї проблеми проводять зміну структури команд, поділ їх на кілька дрібніших однорідних за складом груп або перестановка окремих елементів (обмеження – відсутність структурної гнучкості команди) |
| Менедже-ріальні інтервенції | Підвищення якості комунікацій усередині групи                                    | Запрошення зовнішнього менеджера з достатньою кваліфікацією та рівнем роботи в аналогічних проєктах (обмеження – застосовне до конфліктів, які мають міжособистісний, ніж міжкультурний характер; поява стороннього менеджера може порушити цілісність команди)                                                                                                                     |
| Вихід                       | Останній засіб для збереження команди, застосовно до всіх типів проблем          | Вилучення із команди тих чи інших її членів. При цьому негативні ефекти такого рішення також можуть бути дуже значними, оскільки команди загалом втрачають частину знань, досвіду та комунікацій, що надалі може негативно позначитися на роботі.                                                                                                                                   |

*Джерело: складено автором*

Вирішення цих проблем пов'язане з використанням стратегій управління крос-культурними колективами. При формуванні ефективної системи управління компанією з багатонаціональним колективом в основу необхідно ставити наступні моменти: облік типу багатонаціональної компанії, вплив корпоративної та національних культур, домінантне становище однієї національної культури в колективі над іншою, необхідність акультурації нових

членів організації, підготовка менеджерів багатонаціональних компаній для роботи в рамках іншої національної культури, знання інокультурного комунікативного коду (мови, норм і правил поведінки, психології та менталітету і т.д.).

### **Список використаної літератури:**

1. Snow C.C., Snell S.A., Davison S.C., Hambrick D.C. Use transnational teams to globalize your company // Organizational Dynamics. 1996. P. 50–67.
2. Earley P.C., Gibson C.B. Multinational Work Teams: A New Perspective. – New Jersey: Mahwah.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. 352 p.

## НОТАТКИ

МАТЕРІАЛИ  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ

**ЕФЕКТИВНІ МЕХАНІЗМИ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
КРАЇНИ ТА РЕГІОНІВ:  
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ**

*24 листопада 2023 р.*

---

Підписано до друку 30.11.2023. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.  
Умовно-друк. арк. 7,91. Тираж 100. Замовлення № 1123-052.  
Ціна договірна. 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.