



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА  
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»  
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЩІ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)  
КУЯВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВЛОЦЛАВЕКУ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)  
ЕКОНОМІЧНО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ У ВАРШАВІ  
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

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

*11–12 жовтня 2024 року*



Львів-Торунь  
Liha-Pres  
2024

УДК 336:330.5(062.552)  
С91

**Голова організаційного комітету:**

**Машенко О. В.** – доктор економічних наук, професор, перший проректор з науково-педагогічної та наукової роботи Класичного приватного університету.

**Члени організаційного комітету:**

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

**Пужай-Черета А. М.** – кандидат економічних наук, заступник начальника Центрального міжрегіонального управління ДПС по роботі з великими платниками податків.

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

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

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

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

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

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

**Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції** : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. – 188 с.

ISBN 978-966-397-426-2

У збірнику викладено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції» 11–12 жовтня 2024 року, м. Запоріжжя), у яких розглядаються проблеми економіки, обліку і оподаткування, менеджменту, маркетингу, міжнародних економічних відносин та інші питання.

УДК 336:330.5(062.552)

© Класичний приватний університет, 2024  
ISBN 978-966-397-426-2 © Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres», 2024

# ЗМІСТ

## **НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА**

**Bobro Natalia**

DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT  
OF WAR IN UKRAINE ..... 8

**Дубовик О. І., Лемешенко І. Г.**

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД..... 13

**Жихарєва В. В., Ксандінов Н. Т.**

УЗАГАЛЬНЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ  
ІНВЕСТУВАННЯ В ЕКОЛОГІЗАЦІЮ  
ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ..... 17

**Жукова О. Ю.**

СКЛАДНИКИ ЕКОНОМІКИ – СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД  
У МАЙБУТНЄ ..... 21

**Ішков П. О.**

РОЗВИТОК БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР  
ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ..... 26

**Кобзар О. М.**

ВИЗНАЧЕННЯ ЗБИТКІВ ЗАВДАНИХ ДОВКІЛЛЮ  
УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ  
РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ..... 31

**Краліч Є. Р.**

ВІЙСЬКОВІ ВИТРАТИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ:  
ПІДХОДИ В ЕКОНОМЕТРИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ ..... 35

**Наконечна Н. В.**

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ  
ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ..... 40

**Палієнко Т. П.**

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА АДАПТАЦІЯ  
РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 45

**Пирог В. В.**

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ  
У СУЧАСНОМУ СТАНІ ТА РОЗВИТКУ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ..... 50

<b>Радкевич Д. О.</b>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ СОЦІАЛЬНОЮ ІНКЛЮЗИЄЮ ТА ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ.....	54
<b>Русин О. О., Ножов Е. М.</b>	
РЕПЕРНІ ТОЧКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	59
<b>Сосюра В. В.</b>	
МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	65
<b>Шлагов В. Д.</b>	
СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	68
 <b>НАПРЯМ 2. ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ</b>	
<b>Кравченко М. В.</b>	
ОБЛІКОВЕ ЗНАЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА.....	72
<b>Мазоренко М. В.</b>	
ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	76
 <b>НАПРЯМ 3. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ</b>	
<b>Алфімова А. С.</b>	
ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ МИТНИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ .....	81
<b>Васильчук І. П.</b>	
НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ УСТАНОВИ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	86

<b>Дюк Р. І.</b>	
НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У США НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	92
<b>Motriuk Taras</b>	
THATCHERISM AS A SUCCESSFUL AND IMPORTANT CASE STUDY OF ECONOMIC DECISIONS .....	97
<b>Обухов Р. О.</b>	
ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	101
<b>Стеценко Т. В., Ковальова А. Д.</b>	
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ: ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ТА СКЛАД ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ.....	107
 <b>НАПРЯМ 4. МЕНЕДЖМЕНТ</b>	
<b>Білий Д. І.</b>	
РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОРИВІВ .....	114
<b>Деліні М. М.</b>	
НАПРЯМКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	118
<b>Дмітрієва Д. С.</b>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	121
<b>Druhova Olena, Huseynli Shamil Rufat ogly</b>	
THE ROLE AND MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL APPLICATION IN UKRAINE AND AZERBAIJAN.....	126
<b>Коцюба О. С.</b>	
ПОРІВНЯННЯ НЕЧІТКИХ ОЦІНОК КРИТЕРІАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ У МЕЖАХ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ АЛЬТЕРНАТИВ.....	131

<b>Melnyk Andriy</b>	
THE ROLE OF AI AND BIG DATA IN WEB 3.0 MARKETING STRATEGIES.....	137
<b>Романишин О. І.</b>	
ІДЕНТИФІКУВАННЯ РИЗИКІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ФОНДІВ НЕРУХОМОСТІ.....	142
<b>НАПРЯМ 5. МАРКЕТИНГ</b>	
<b>Богуславська А. А., Язвінська Н. В.</b>	
МОДЕЛЬ АНТИКРИХКОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	148
<b>НАПРЯМ 6. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	
<b>Андрухович Д. Р.</b>	
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ.....	153
<b>Кобеля-Звір М. Я.</b>	
ОСНОВНІ ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ «ЄРОБОТА» ДЛЯ СТАРТУ ТА РОЗВИТКУ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ РОДИН.....	157
<b>Матолінець І. А.</b>	
РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....	162
<b>НАПРЯМ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</b>	
<b>Бондар В. Т.</b>	
ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПО ВІДБОРУ ІНОЗЕМНИХ ПАРТНЕРІВ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ .....	167
<b>Герасімова О. А.</b>	
ДИСПРОПОРЦІЇ У ОПЛАТІ ПРАЦІ ЛІКАРІВ ПРИ АДМІНІСТРУВАННІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ.....	172

## **НАПРЯМ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Івашова Л. М.**

РОЛЬ МИТНОГО ПРЕАУДИТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ  
МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТА  
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МИТНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ:  
ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ..... 177

**Полякова Ю. В., Дубіль Т. Ю.**

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ  
ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ..... 183

# НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА

**Bobro Natalia**

*Ph.D., Doctor of Philosophy,*

*Director of the Digital Department European University,*

*Director of the “NooLab & AI” Scientific Laboratory*

*of the European University,*

*Private Higher Education Establishment “European University”*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-1>

## **DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF WAR IN UKRAINE**

Digital technologies are especially important in the context of the war in Ukraine when there is a need to quickly adapt the educational system to new challenges. The digital university is a new vector for the development of higher education, ensuring the continuity of the educational process even in difficult conditions. The transition from the traditional model of education to the digital one not only allows for the introduction of innovative technologies but also guarantees access to education for students from different parts of the country and the world. Distance learning, digital libraries, and interactive platforms are becoming important tools to support the learning process, ensuring mobility and efficiency in difficult times.

It is worth emphasizing that most universities have mastered new formats of knowledge transfer over the past two years, among which the most significant are:

- use of paid platforms for the implementation of educational content;
- creation of hybrid resources based on several platforms;



– use of ready-made audio materials and video tutorials for the implementation of the educational process, etc [1; 2].

It is obvious that in the context of the war in Ukraine, the digitalization of higher education is becoming not only a tool to support the educational process, but also an important factor in economic sustainability. Digital technologies change not only the educational process but also create new opportunities for the development of the digital economy, which is especially relevant in times of war. Innovations in the education sector, such as the introduction of distance learning and digital platforms, contribute to the development of new economic models that can support the country's stability and recovery in the post-war period.

Digital technologies play a key role in ensuring the continuity of the educational process and developing economic resilience in times of war, opening up new horizons for higher education and the digital economy. Researchers emphasize the fact that deep transformations in education are necessary: “The global development of the information society requires a corresponding change in the education system” [3, p. 1224]. In the context of the development of the digital economy, the formation of new competencies is of particular relevance, but the problem is much broader. It encompasses not only the development of skills and knowledge but also the revision of conceptual approaches to building educational systems to adapt them to the new challenges and opportunities that arise in the digital age.

The position of experts and scientists is that we are dealing with digital transformation, since, on the one hand, the task of forming a special environment that will ensure the training of personnel competitive in the digital economy has come to the fore [4, p. 110], and on the other hand, the need for “a digital information environment that allows the fullest use of information resources, as well as communication opportunities in this environment, to form the basis of a network virtual environment for interaction between participants in the education market [5], as well as “providing opportunities for students to build individual educational trajectories, expanding cooperation with universities in the implementation of networked educational programs using online courses,

using technology to improve the quality of education and motivate students of all forms of education, increasing the economic efficiency of educational services through the introduction of educational technologies” [2, p. 53].

Researchers include "digital fragmentation and diversification, social networks, software for creating electronic portfolios, MOOCs (massive open online courses), integrated sales systems, and digital publishing houses" [1, p. 58]. The transformation of the organizational architecture of higher education institutions based on building an information infrastructure that allows automating the educational process and involving the maximum number of participants in it comes to the fore.

In turn, the increasing number and complexity of interactions make it impossible to organize their targeted coordination without creating and using a special digital environment, which is confirmed by the vision of the digital environment as a tool that allows for the best possible management function, ensuring decision-making based on the maximum amount of information and expanding communication opportunities both within the university and with its partners.

In scientific research, the organization of digital transformation of universities is represented by different approaches, but the main directions of digitalization of the educational process, according to researchers, include: building digital infrastructure, training a new generation of teachers, modernizing educational programs and areas, creating flexible educational trajectories, integrating artificial intelligence into educational processes, and implementing the concept of lifelong learning [3; 4].

These steps ensure sustainable development and increase the competitiveness of universities in the global educational space.

Higher education institutions need to adopt a concept, target model, and roadmap for digital transformation. Existing practical cases show that at the first stages it is enough to identify five areas:

- introduction of digital educational technologies;
- development of a data-driven management system;
- implementation of individual educational trajectories;
- ensuring the development of digital economy competencies;

- digitalization of research and development activities.

We are convinced that for most higher education institutions, it is not advisable to create their own ecosystem today but rather to apply a service approach with the construction of an integrated system of metaservices. Thus, in order to implement a digital university project in modern conditions, we can formulate the following recommendations on the composition of solutions that need to be implemented in the first years of the project (Table 1).

Table 1

### **Recommendations for implementing solutions for a digital university project**

<b>Data-driven management systems:</b>	<b>Individualized educational technologies:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metaservice for interaction with partners.</li> <li>2. Portfolio of students, research and development, and partners.</li> <li>3. A digital dashboard of the university's processes and parameters.</li> <li>4. CRIS systems.</li> <li>5. MDM and procedures for verifying and updating data.</li> <li>6. Access to high-tech software through virtual desktop technologies and centralized licensing servers.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of adaptive educational technologies aimed at student retention.</li> <li>2. Creating an educational core in key areas of science.</li> <li>3. Competitiveness of students: <ul style="list-style-type: none"> <li>– learning technologies;</li> <li>– teachers;</li> <li>– electives;</li> <li>– levels of complexity of the disciplines;</li> <li>– project topics.</li> </ul> </li> <li>4. Recommendation services for creating and navigating individual educational trajectories.</li> </ol>
<b>Digital educational technologies:</b>	<b>Digital Economy Competencies (DEC):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Roadmap for the implementation of electronic resources.</li> <li>2. A turnkey online course creation service.</li> <li>3. Approval of organizational and economic models for using online courses.</li> <li>4. A single reference book of electronic resources.</li> <li>5. Designer of educational programs.</li> <li>6. Access to self-recording studios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of continuous and differentiated training of teachers and researchers in the Digital Economy Competence (DEC).</li> <li>2. Involvement of students in teaching activities.</li> <li>3. Designing pilots of new educational programs or postgraduate education based on a dynamic model demanded by the competence market.</li> <li>4. Service (auto-service) for building online CCEs using the CCE Data Lake, services for popular CCEs.</li> <li>5. Constructor (in-house or outsourced) of the dynamic model of the CCE.</li> </ol>

The recommendations in the table focus on the main services and solutions that are considered a priority for implementation. It is important to note that many potentially useful services were not included in this list to emphasize the need to focus resources on the most important initiatives. We did not consider those solutions that are already widely used in most higher education institutions, such as electronic document management, university website, etc.

Thus, in times of war, the digital university is gaining strategic importance as a tool to ensure the continuity of the educational process, contributing not only to preserving educational opportunities but also to strengthening the economic stability of the state. The successful integration of digital technologies into the higher education system forms the basis for the development of the digital economy and the improvement of the university structure in line with the challenges of the modern world.

### References:

1. Kolodinska Ya. O., Skliarenko O. V., Nikolaievskiy O. Iu. (2022) Praktychni aspekty rozrobky innovatsiinykh biznes idei z vykorystanniam tsyfrovyykh servisiv. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, pp. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53>
2. Skliarenko O.V., Yahodzinskyi S.M., Nikolaievskiy O.Iu., Nevzorov A.V. (2024) Tsyfrovi interaktyvni tekhnolohii navchannia yak nevidiemna skladova suchasnoho osvithnoho protsesu. *Innovatsiina pedahohika*, no. 68 (2), pp. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51>
3. Khomenko O. O., Paustovska M. V., Onyshchuk I. A. (2024) Vplyv interaktyvnykh tekhnolohii na protses navchannia i rozvytok zdobuvachiv vyshchoi osvity. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 5(33), pp. 1222–1231. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231)
4. Huk P. V., Skliarenko O. V. (2022) Ekonomichna dotsilnist modernizatsii pidpriemstv z vykorystanniam avtomatyzovanykh system. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 2, pp. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103>
5. Bobro N. S. (2024) The Role of Digital Educational Platforms in Shaping New Models of Economic Development. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-11-01>

**Дубовик Ольга Ігорівна**

*студентка,*

*Кременчуцький національний університет*

*імені Михайла Остроградського*

**Лемешенко Ірина Геннадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,*

*Кременчуцький національний університет*

*імені Михайла Остроградського*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-2>

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Невід'ємною складовою сучасного економічного розвитку є посилення інноваційного потенціалу, який має вирішальний вплив на глобальну конкурентоспроможність. У зв'язку з цим дослідження інноваційних систем Німеччини та Швейцарії, що посідають лідируючі позиції у світовому інноваційному рейтингу, є доцільним для розуміння кращих практик та розробки ефективних стратегій стимулювання інновацій. Це дозволить виявити індикатори та фактори, що сприяли їх успіху, та застосувати ці знання для прискорення інноваційного розвитку в Україні.

Основний компонент, який є основою розбудови та розвитку інноваційних німецьких компаній – високий рівень кооперації. Так, представники німецького бізнесу вже давно усвідомили, що задля досягнення високих фінансово-економічних показників у інноваційно-орієнтованому виробництві ключове значення має спільна робота як із постачальниками, так і з освітніми закладами (в більшості це стосується закладів вищої освіти) та дослідницькими інституціями.

З точки зору спільних підприємств, Німеччина є сприятливим місцем для промислової діяльності, оскільки її промислові постачання та дослідницькі установи є одні з кращих у світі.

Ще одним ключовим моментом кооперації виступає широко розвинена практика створення кластерів, мета яких співробітництво фірм, які працюють на одному сегменті ринку та пов'язані технологічним ланцюгом. Результат такої співпраці полягає в обміні інформацією про споживачів, що викликає розширення клієнтів і зростання масштабів виробництва.

Окрім того, фірми, що співпрацюють, мають можливість використовувати навички, прийоми та технології одна одної, а отже, можливості фірми можуть бути значно розширеними, якщо вдається досягти синергії між різними технологічними культурами.

Однією з особливостей інноваційної політики Німеччини є надання урядом фінансової підтримки розвитку довгострокових і ризикових досліджень у ключових областях науково-технічної та виробничо-господарської діяльності [1, с. 17].

Також сильні сторони Німеччини визначаються й високо розвинутою інфраструктурою, конкурентоспроможним середовищем та високим рівнем попиту на інноваційні продукти та послуги. Тим не менш, такий фактор, як недостатність наукових кадрів, послаблює вплив Німеччини в інноваційній сфері.

У країні також існує High-Tech Strategy (Національна Стратегія Високих Технологій), яка була введена в дію у 2006 році та охоплює усі міністерства. Вона створює стратегії для 17-ти «майбутніх сфер», та має на меті якнайшвидше впровадити в життя нові технології.

Ще одним елементом сприяння інноваційній діяльності в країні стало доповнення інноваційної політики широким колом реформ, що мають на меті зниження регуляторних та адміністративних бар'єрів для інноваційної діяльності підприємств та стимулювання конкуренції для подальшої підтримки інноваційного середовища. Також визначальним стало поліпшення системи освіти інтенсифікації процесу для генерування та впровадження новітніх технологій [2, с. 39].

Водночас, головною проблемою в Німеччині на сьогоднішній день є відсутність необхідної кількості дослідників та інженерів. Це обумовлено тривалим спадом зацікавленості до наукової та технічної післяшкільної освіти, – тенденція, що, вірогідно, буде змінюватися дуже повільно, та ускладнена постійно зростаючою кількістю працівників, які залишають означені галузі.

Разом з цим, недоліками інноваційної системи Німеччини можна окреслити її велику кількість законодавчих актів та регламентів, що негативно впливають на здатність окремої компанії розробляти та виводити на ринок інноваційну продукцію та послуги.

Щодо досвіду Швейцарії зазначимо, що розвиток інновацій є одним із пріоритетів у країні. Досконала національна інноваційна екосистема країни робить Швейцарію привабливою для висококваліфікованих працівників зі всього світу. Важливими складовими інноваційної екосистеми Швейцарії є добре функціонуючі ринки праці, досконала система освіти, співробітництво між академічним та підприємницьким секторами, суттєві витрати бізнесу на науку, захист інтелектуальної власності.

Швейцарія будує свою інноваційну політику за принципом «чотирьохрівневої піраміди»: в країні створено сприятливі ключові базові умови ведення бізнесу, захисту прав інтелектуальної власності, забезпечений високий рівень довіри у суспільстві (I рівень піраміди); перше місце країни у Глобальному рейтингу конкурентоспроможності свідчить про ефективне податкове, торговельне та інвестиційне середовище (II рівень); цілеспрямовано розвиваються ключові фактори інноваційного виробництва – кваліфікована робоча сила, національна інноваційна екосистема (III рівень); впроваджуються спеціальні стимули інноваційної діяльності – підтримка наукових досліджень в університетах, стимулювання НДДКР у підприємницькому секторі (IV рівень) [3, с. 408].

Отже, на підставі проведеного аналізу стану та тенденції розвитку інноваційної сфери в Німеччині та Швейцарії, окреслимо

певні кроки в напрямку посилення інноваційного потенціалу України, а саме:

- підвищення кооперації між університетами та підприємствами у сфері НДДКР шляхом створення центрів по кооперації університетів і промисловості, міждисциплінарних центрів, інноваційних центрів по передачі технологій малому та середньому бізнесу;

- створення системи співпраці у сфері інноваційної діяльності між вищими навчальними закладами та підприємствами, яка на сьогоднішній день не достатньо розвинута в Україні;

- створення акселераторів для підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств;

- створення цільових програм підтримки інноваційної діяльності;

- надавання фінансової підтримки в розвитку довгострокових і ризикових досліджень у ключових галузях науково-технічної і виробничо-господарської діяльності;

- створення сприятливого регуляторного середовища.

Реалізація цих заходів є необхідною складовою формування сприятливого середовища для розвитку інновацій, підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення сталого економічного розвитку країни.

### **Література:**

1. Бабич Л.М. Аналіз та значення німецької інноваційної моделі для трансформації перехідної економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. Т. 1. С. 15–21.

2. Король М.М., Шляхта К.В. Інноваційний складник економічного розвитку Німеччини в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск № 19. Частина 2. С. 38–42.

3. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії, пріоритети (інформаційно-аналітичні матеріали, підготовлені Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти та Міністерством закордонних справ України). URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36385.pdf>



**Жихарєва Влада Вікторівна**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет*

**Ксандінов Нікос Тимурійович**  
*аспірант кафедри економіки і фінансів,  
Одеський національний морський університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-3>

## **УЗАГАЛЬНЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ІНВЕСТУВАННЯ В ЕКОЛОГІЗАЦІЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ**

Процеси екологізації транспортно-логістичних систем включають впровадження «зелених» технологій, видів пального, підвищення енергоефективності тощо. У дослідженні вивчений досвід застосування основних інструментів, заснованих на використанні екологічних індексів та програм для залучення екологічно чистих суден у морські порти, які є не лише транспортними вузлами, а й важливою складовою транспортно-логістичних систем.

Програма Environmental Ship Index (ESI) визначає морські судна, які мають кращі показники скорочення викидів у повітря, ніж це вимагається поточними стандартами Міжнародної морської організації (ІМО) щодо викидів. Маючи понад 7000 зареєстрованих суден, ESI став стандартним інструментом, який використовується портами по всьому світу для винагороди та стимулювання судновласників, які відповідають і перевищують стандарти ІМО щодо викидів [1].

Green Award – це всесвітня незалежна організація, яка займається сертифікацією суден, які перевищують галузеві стандарти щодо безпеки, якості та стійкості. Учасниками Green

Award є понад 30 країн Європи, Азії, Близького Сходу, Африки, Австралії, Південної та Північної Америки з понад 1500 зареєстрованими сертифікованими суднами та понад 200 постачальниками стимулів, включаючи порти та компанії, що надають послуги [2].

Ще одним прикладом є Clean Shipping Index (CSI), який є незалежною системою оцінки екологічної ефективності суден. Він служить практичним інструментом для диференціації портових зборів і плат. Судна оцінюються за такими параметрами як зміст SO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub>, CO<sub>2</sub>, хімічні речовини, вода та відходи, тверді частинки, шкідливі для здоров'я людини [3].

Глобальна екологічна ініціатива Green Marine заохочує своїх членів застосовувати практики та технології, які безпосередньо впливають на екологічний слід їх діяльності [4].

The Blue Angel – це екологічний бренд федерального уряду Німеччини, який встановлює суворі стандарти для екологічно чистих продуктів і послуг. Eco-friendly ship design (DE-UZ 141) – це впровадження екологічних стандартів при будівництві суден для впровадження екологічних інновацій для зменшення викидів у морське середовище [5].

Роттердам став першим портом у світі, який почав пропонувати танкерам з перевезень зрідженого природного газу (LNG), сертифікованим Green Award, 6% знижку на портові збори [6].

Іншим прикладом є Ризький порт, де знижки можуть бути надані суднам, що мають сертифікат Green Award у розмірі 5% від канального та лоцманського збору судна, яке використовує LNG, метанол, аміак, водень, у розмірі 10% канального та лоцманського портових зборів [7].

The Green Port Program (GPP) – це одна з програм The Maritime Singapore Green Initiative (MSGI), спрямована на сприяння екологічній стійкості серед суден, які заходять у порт Сінгапуру, і суден, які мають ліцензію Управління морського та портового судноплавства Сінгапуру [8].

У [9] розглядається досвід застосування знижок портових зборів у канадському порту Мілуокі для власників «зелених» суден. Судновласникам надається 10% знижка на портові збори, якщо компанія відповідає одному з критеріїв, встановлених екологічною програмою StewardSHIP.

На основі вивчення світового досвіду авторами запропоновано класифікацію критеріїв стимулювання за допомогою знижок з портових зборів, яка включає: використання сертифікованих суден, пального з нульовим вмістом вуглецю, зрідженого газу як суднового пального, технологій зниження підводного шуму, використання спеціалізованих типів суден та способів транспортування (танкерів для перевезення сирової нафти, нафтопродуктів, хімікатів і LNG цистерн), які відповідають екологічним вимогам, а також тривалість часу стоянки судна в порту.

Дослідження дозволило виділити особливу форму інвестування морських портів, спрямованого на отримання екологічного ефекту, на основі цінового стимулювання «зелених» суден у портах для реалізації природоохоронних заходів.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для розвитку системи цінового стимулювання у портах України для залучення екологічно чистих суден та захисту екосистем портових міст в рамках повоєнного відновлення

### **Література:**

1. Environmental Ship Index. 2024. URL: <http://surl.li/mcxbdzy>
2. Green Award. 2024. URL: <https://www.greenaward.org>
3. Clean Shipping Index. 2024. URL: <https://www.cleanshippingindex.com>
4. Green Marine. 2024. URL: <https://green-marine.org>
5. Blue Angel. 2024. URL: <https://www.blauer-engel.de>
6. Port of Rotterdam Rewards Green Award LNG Tankers. 2013. URL: <https://www.offshore-energy.biz/Port>
7. Dues. Freeport of Riga. 2024. URL: <https://rop.lv/en/port-dues>

8. Maritime and Port Authority of Singapore Port Marine Circular No 10, 1 May 2022. Enhancement of the maritime Singapore Green Initiative – Green Port Program (GPP). URL: <http://surl.li/swxfxd>

9. Gedeon J. Port initiatives – incentives for greener ships. Green Marine. 2024. URL: <https://green-marine.org/magazine/24-port-initiatives/>

**Жукова Олена Юріївна**  
*кандидат економічних наук, доцент,*  
*доцент кафедри інтелектуальної цифрової економіки,*  
*Національний університет кораблебудування*  
*імені адмірала Макарова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-4>

## **СКЛАДНИКИ ЕКОНОМІКИ – СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ**

Спираючись впродовж проведеного дослідження на постулати системного підходу, в доповіді запропоновано авторське бачення щодо структури вітчизняної економіки. Маємо сподівання, що воно стане у пригоді розробникам варіантів стратегій повоєнного відновлення промисловості в Україні.

Розпочнемо з першого рівня, на якому національна економіка поділяється на три фундаментальних блоки, виділені відповідно до місця перебування ресурсів, потрібних для започаткування чималих різновидів виробничої діяльності:

1. Економіка космосу. Її перспективи жваво обговорювалися на світовому економічному форумі в Давосі [1]. Зокрема, його небайдужі учасники наголошували, що світова космічна економіка оцінюватиметься до 2035 р. у 1,8 трлн дол. США (порівняно з 630 млрд дол. у 2023 р.). Це майже вдвічі перевищує темпи зростання планетарного валового внутрішнього продукту. Наводилися аргументи на підтвердження висновку, що в перспективі, доступній для огляду:

– космос перетвориться на важливу частину світової економіки. Зростання космічної промисловості певною мірою базуватиметься на збільшенні охоплення космічних й дотичних до них технологій, серед яких панівне місце посідатиме зв'язок, навігація та спостереження за подіями на Землі;

– вплив космосу дедалі більше виходитиме за його межі. Частка загальної космічної економіки, охоплена постачальниками космічного обладнання та відповідних сервісів, поступово зменшуватиметься на користь нетрадиційних гравців, таких як додатки для замовлення поїздок, які ніколи б не досягли сьогоденного глобального масштабу, без супутникових технологій, що підключають водіїв транспортних засобів (особливо безпілотних автомобілів, суден), та надання навігаційних послуг;

– космос чимраз більше об'єднуватиме людей й товари. Ланцюг постачання та транспорт, роздрібна торгівля споживчими товарами, галузі цифрових комунікацій, державна військова діяльність створюватимуть до 2035 р. понад 60% приросту космічної економіки;

Окрім отримання прибутку інвесторами, економіка космосу відіграватиме усе більш вирішальну роль у пом'якшенні світових викликів: від попереджень про катастрофи та моніторингу клімату до покращеного гуманітарного реагування та сприяння розквіту народів планети.

2. Суходільна економіка. Розгортається на теренах, найбільш придатних для існування людини. Тому разом зі збільшенням популяції *Homo sapiens*, відбувалося усе інтенсивніше видобування природних ресурсів:

– металів та мінералів, потрібних для виготовлення прокату для будівель, алюмінію для літакобудування, міді для електротехніки, рідкоземельних мінералів для виробництва електроніки;

– ріллі, води, які використовують, щоб нагодувати, напоїти, одягти людей, а також надати їм екосистемні послуги;

– викопного палива, для генерування енергії, що живить технологічне обладнання, забезпечує комерційні перевезення, надання послуг.

3. За прогнозами, глобальний видобуток ресурсів до 2060 р. зросте на 110% [2]. Ян наслідок, джерела деяких з них опиняться на межі вичерпання й не залишиться іншого рішення, аніж звернутися до покладів у водах, на дні та під дном Світового океану. А це вже царина Економіки моря – сукупності видів господарської діяльності, прямо чи

опосередковано пов'язаних зі Світовим океаном. Він є останньою скарбницею ресурсів на планеті [3].

Про який би з перелічених блоків не йшлося, кожен має, як мінімум, чотири сектори – частини економіки з притаманними характеристиками подібності, а також цілями, функціями та поведінкою підприємств, які створюють підстави для відокремлення її від інших частин. Не зважаючи на інтенсивну дискусію щодо їхньої кількості та вмісту, ми залишаємося прихильниками тієї моделі, яка відбита на схемі:

- підприємства першого сектора займаються економічною діяльністю, яка видобуває, збагачує та упаковує природні ресурси, продаючи їх надалі кінцевим споживачам або виробничим підприємствам, вбудованим в ланцюги створення вартості. Приклади: добування корисних копалин, риболовля, агрокультура, лісове господарство;

- підприємства другого сектора виготовляють товари з натуральних продуктів, придбаних у підприємств первинного сектора, збільшуючи їх додану вартість. Ось чому такою повагою користуються у своїх країнах текстильна екосистема, будівництво, високотехнологічні, наукомісткі, а тому конкурентоспроможні автомобіле-, літако-, аерокосмічне- та суднобудування, хімічна- та біоінженерія, продукування енергії з використанням відновлювальних джерел;

- третій сектор охоплює бізнеси з надання послуг: маркетингових (логістичних та комерційних), ресторанных, туристичних, зі страхування, банківських операцій, охорони здоров'я, освіти, юридичної підтримки, ремонту, рециркулювання, інжинірингу. За даними Європейської комісії [4], в країнах Союзу послуги є найбільш динамічною економічною діяльністю, на яку припадає близько 75% ВВП та зайнятості;

- підприємства четвертого сектору використовують знання та інформаційно-комунікаційні технології для продукування й впровадження інновацій, вдосконалюючи в такий спосіб бізнес-

процеси, прискорюючи економічний розвиток. Його наповнюють, зокрема, такі види діяльності: дослідження та розвиток, ІТ-індустрія.

Третій рівень будови національної економіки проілюструємо секторами Блакитної економіки. Потреба в цьому тим більша, що без такого ретельного аналізу годі розраховувати на визначення виважених напрямів повоєнного відновлення, як мінімум, промисловості України. З усього розмаїття, яке постає перед очима уважного та неупередженого спостерігача, нас, цікавить лише один – суднобудування. Причин декілька:

- по-перше, на нас відчутно впливає мета започаткованого дослідження, а разом з тим – потреба розв’язувати невідкладні задачі, які з неї випливають;

- по-друге, потрібно усвідомлювати, що без побудованих на корабельнях ключових елементів основного капіталу безлічі товаровиробників (суден, кораблів усіх типів та призначення, нафтових та газових платформ, установок генерування електричної енергії з використанням поновлювальних джерел – вітру, приливів, течій), освоєння ресурсів Світового океану у принципі не можливе. Занадто специфічним, неприродним для людини є середовище, в якому вони перебувають;

- по-третє, суднобудування належить до системоутворюючих секторів, оскільки для будівництва та сервісу кораблі та суден потрібні матеріали та комплектація, які спонукають до економічної активності підприємства інших секторів економіки.

На четвертому рівні можна бачити компоненти суднобудівного сектора. Це – галузі. Так ми називаємо групу підприємств (здебільшого, йдеться, як правило, про мікс великих, середніх, малих), які налагоджують та підтримують в актуальному стані бізнес-процеси щодо продукування певного типу продуктів (виробів або послуг).

П’ятий рівень відбиває реалії суднобудування, обумовлені процесами глобалізації світової економіки, розвитком цифрових технологій будівництва складних інженерних споруд. Під впливом цих та інших чинників історично склалася певна спеціалізація не тільки між корабельнями в межах, окреслених кордонами прибережних країн,



але й на міждержавному рівні. Так, до прикладу, проекти військових кораблів в США матеріалізуються виключно на державних корабельнях, які належать Військово-морському флоту країни.

Після завершення холодної війни, частина з них була закрита та ревіталізована. Ніхто й гадки не мав, що попереду на світ чекають неабиякі випробовування й проблема посилення потужності військово-морських сил знову набуде надзвичайної актуальності, оскільки, справдилося пророцтво Мехена А: «той, хто володіє морем, той володіє суходолом та усіма його багатствами» [5].

Шостий рівень охоплює галузеві та міжгалузеві кластери – скупчення економічних суб'єктів, розташованих поблизу один від одного та достатньо потужних для розвитку спеціалізованих компетентностей, послуг, залучення постачальників сировини, комплектуючих виробів, технологій та інших важливих знань. Як засвідчує аналіз господарської практики, разом підприємства-учасники кластерів інноваційніші, спроможні створювати більше робочих місць, реєструють більше патентів та торгових марок, які швидко набувають популярності.

### **Література:**

1. Нове дослідження показує, що економіка космосу до 2035 р. зросте втричі до 1,8 трлн дол. World economic forum, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/space-the-1-8-trillion-opportunity-for-global-economic-growth/>
2. One planet. Handle with care. United Nations. 2024. URL: <https://www.oneplanetnetwork.org/SDG-12/natural-resource-use-environmental-impacts>
3. Парсяк В.Н. Економіка моря. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. С 395.
4. Services – statistics. European Commission, 2024. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/services-statistics>
5. Mahan A.T. The Interest of America in Sea Power, Present and Future. London: Sampson Low, Marston & Company, 1897; *Idem*. Sea Power in Relation to the War of 1812. Boston: Little, Brown, and Company, 1905. URL: <https://books.google.be/books?id=wfHyQEfZ8hwC&printsec=frontcover&hl#v=onepage&q&f=false>

**Ішков Павло Олегович**  
*аспірант кафедри міжнародних відносин,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-5>*

## **РОЗВИТОК БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків біржова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання країн. Біржі виступають важливим механізмом для мобілізації капіталу, управління ризиками, цінового регулювання та стимулювання економічної активності. Дослідження розвитку біржової діяльності в Україні та світі є актуальним, оскільки воно дозволяє оцінити потенціал економічного зростання та можливості для покращення економічних показників.

**Основні аспекти розвитку біржової діяльності. Роль бірж у мобілізації капіталу.** Біржі відіграють ключову роль у мобілізації капіталу, виступаючи посередниками між інвесторами та компаніями, що потребують фінансування. Завдяки розміщенню цінних паперів, таких як акції та облігації, біржі надають можливість підприємствам залучати кошти для реалізації інноваційних проектів, розвитку нових продуктів та розширення виробничих потужностей [1]. Інвестори, в свою чергу, отримують доступ до широкого спектра інвестиційних можливостей, що дозволяє їм диверсифікувати свої портфелі та мінімізувати ризики. Залучення капіталу через біржові ринки сприяє розвитку не лише окремих компаній, але й національної економіки в цілому, підвищуючи її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Особливо важливою є роль бірж у підтримці стартапів та малого бізнесу, які часто не мають доступу до традиційного фінансування, такого як банківські кредити.

**Управління фінансовими ризиками.** Одним із найважливіших аспектів біржової діяльності є її здатність надавати ефективні інструменти для управління фінансовими ризиками. Завдяки таким інструментам, як ф'ючерси, опціони, свопи та інші похідні фінансові інструменти, інвестори та підприємства можуть захистити себе від негативних наслідків коливань цін на товари, валюти та інші активи. Наприклад, хеджування ризиків через використання ф'ючерсних контрактів дозволяє компаніям зафіксувати ціну на необхідні ресурси, знижуючи вплив ринкових коливань на їхню прибутковість. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності або при значних коливаннях валютних курсів, що може негативно позначитися на фінансових результатах компаній. Біржові механізми управління ризиками сприяють стабільності не лише окремих підприємств, але й економіки країни в цілому, зменшуючи невизначеність для всіх учасників ринку [2].

**Ціноутворення та прозорість.** Ціноутворення є одним із основних функціональних завдань бірж, що забезпечує встановлення ринкових цін на основі реального попиту та пропозиції. Біржі створюють прозорий механізм ціноутворення, який дозволяє учасникам ринку отримувати об'єктивну інформацію про вартість активів у будь-який момент часу. Це знижує ризики маніпуляцій цінами, оскільки всі операції здійснюються відкрито і публічно. Прозорість біржових торгів сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів і стимулює їхню активність на ринку. Крім того, на біржах діють строгі регулюючі механізми, які контролюють дотримання правил торгівлі та запобігають використанню інсайдерської інформації. Це робить фінансові ринки більш надійними і зменшує ймовірність спекуляцій, що можуть призвести до різких коливань цін. Як результат, стабільність біржових ринків позитивно впливає на економіку, підвищуючи її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати сталий розвиток.

**Значення бірж для економічного зростання.** Розвиток біржової діяльності є однією з найважливіших складових економічного зростання, оскільки він створює сприятливі умови для мобілізації

капіталу, ефективного управління фінансовими ризиками і підвищення інвестиційної активності. Біржі є важливими платформами для залучення капіталу, які дають можливість компаніям, підприємцям та державним органам отримувати необхідне фінансування для розвитку інноваційних проектів, будівництва інфраструктури та реалізації великих бізнес-ініціатив. Завдяки розширенню доступу до інвестиційних ресурсів, біржова діяльність сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності країн на світовому ринку. Крім того, розвиток біржової діяльності сприяє підвищенню фінансової грамотності населення. Залучення більшої кількості учасників до фінансових ринків не тільки розширює можливості для зростання особистих активів громадян, але й створює сприятливі умови для сталого розвитку національної економіки. Більш обізнане та фінансово підготовлене населення здатне приймати зважені рішення щодо інвестування, що своєю чергою знижує ризик виникнення фінансових криз і підвищує стабільність економічної системи.

### **Чинники, що впливають на розвиток біржової діяльності в Україні.**

**1. Регуляторна політика та інституційні умови.** Створення сприятливого регуляторного середовища є одним з ключових факторів для розвитку біржової діяльності в Україні. Чітке і прозоре законодавство, яке забезпечує захист прав інвесторів та зниження ризиків, є основою для формування довіри до фінансових ринків. Регулювання повинно бути орієнтоване на зниження адміністративних бар'єрів для входу на ринок, вдосконалення механізмів нагляду за фінансовими операціями та боротьбу з шахрайством і маніпуляціями на ринках. Крім того, важливо створити умови для активного залучення міжнародних інвесторів, що сприятиме інтеграції українських ринків у глобальну фінансову систему.

**2. Економічні та політичні ризики.** Політична нестабільність, економічні кризи та геополітичні конфлікти є серйозними викликами для розвитку біржових ринків в Україні. Ці фактори можуть значно знижувати довіру інвесторів і призводити до відтоку капіталу з країни.

Для подолання цих ризиків необхідно впроваджувати стабілізаційні заходи, спрямовані на забезпечення політичної та економічної стабільності, а також на стимулювання інвестиційної активності. Серед таких заходів можуть бути реформування державних інститутів, поліпшення умов для ведення бізнесу, стимулювання експорту та зниження податкового навантаження.

**3. Цифровізація та технологічні інновації.** Впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн, алгоритмічна торгівля та великі дані, значно підвищує ефективність біржових операцій і дозволяє біржам працювати в режимі реального часу з мінімальними затримками. Блокчейн-технології забезпечують вищий рівень безпеки і прозорості транзакцій, що є важливим фактором для залучення нових учасників ринку та зниження ризиків шахрайства. Алгоритмічна торгівля дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень і забезпечити швидке реагування на зміни ринкових умов, що робить торгівлю більш ефективною та менш вразливою до людських помилок. Використання великих даних дозволяє проводити глибокий аналіз ринкових тенденцій, прогнозувати майбутні рухи ринків та приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення [3].

Висновки. Розвиток біржової діяльності є критично важливим фактором економічного зростання України. Створення сприятливих умов для функціонування біржового ринку, вдосконалення регуляторної бази та впровадження інноваційних технологій можуть стати основою для економічного підйому. Подальші дослідження у цій галузі дозволять визначити найефективніші стратегії розвитку біржової інфраструктури в Україні та зміцнення її позицій на міжнародному ринку.

### **Література:**

1. World Federation of Exchanges & UNCTAD. *The Role of Stock Exchanges in Fostering Economic Growth and Sustainable Development*. URL: <https://sseinitiative.org/sites/sseinitiative/files/publications-files/wfe-unctad-exchanges-growth-and-sustainable-development.pdf>

2. The Relationship Between Economic Growth and International Trade. 2024. URL: <https://en.bots.io/nieuws/the-relationship-between-economic-growth-and-international-trade/>

3. Title Unknown. MPRA Paper No. 121634. 2023. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/121634/1/MPRA\\_paper\\_121634.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/121634/1/MPRA_paper_121634.pdf)

**Кобзар Олена Михайлівна**  
*старший науковий співробітник,  
кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник відділу екосистемних послуг  
та природоохоронних територій,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-6>

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗБИТКІВ ЗАВДАНИХ ДОВКІЛЛЮ УКРАЇНИ ВНАСЛІДОК ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ**

Наразі однією з ключових проблем оцінювання збитків, завданих навколишньому природному середовищу України внаслідок збройної агресії Російської Федерації, слід назвати відсутність у вітчизняному законодавстві екосистемного підходу, що «базується на застосуванні відповідних наукових методологій, сфокусованих на рівні біологічних організмів і які охоплюють структуру, процеси, функції та взаємодії між організмами та навколишнім середовищем» [1, с. 210]. Так у низці методик, які було розроблено для оцінювання зазначених збитків згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» № 326 від 20.03.2022 р., екосистемний підхід фактично відсутній. Оцінювання збитків, завданих навколишньому природному середовищу, з позицій поресурсного підходу дає суттєве недоврахування їх складових та обсягів. Зазначене свідчить про необхідність включення екосистемного підходу у вітчизняне законодавство з метою визначення повного обсягу збитків за всім спектром екосистемних послуг.

Слід зазначити, що при визначенні збитків, завданих навколишньому природному середовищу України внаслідок збройної агресії Російської Федерації, доцільно спиратись на вже існуючі міжнародні напрацювання та досвід щодо оцінювання екосистем та їх послуг. Це пов'язано з тим, що, по-перше, підходи та методи оцінювання екосистем та їх послуг знаходяться у постійному розвитку і відповідно дослідження та застосування передового міжнародного досвіду у цій сфері представляє як науковий, так і практичний інтерес. По-друге, пред'явлення Україною претензій щодо компенсації Російською Федерацією збитків, завданих екосистемам, серед іншого передбачає обґрунтування на міжнародному рівні обсягів та складових таких збитків.

Так, за участю міжнародного статистичного співтовариства, економістів, географів, екологів та інших науковців у відповідь на низку політичних вимог та завдань з упором на те, щоб зробити видимим внесок природи в економіку та вплив економічної та іншої діяльності людини на довкілля, було створено SEEA Ecosystem Accounting (Система еколого-економічного обліку – Екосистемний облік), яка є «просторовою комплексною статистичною основою для організації біофізичної інформації про екосистеми, вимірювання екосистемних послуг, відстеження змін у протяжності та стані екосистем, оцінки екосистемних послуг та активів та ув'язування цієї інформації з економічною та людською діяльністю» [2, с. 3].

Серед ключових положень SEEA Ecosystem Accounting, на які доцільно спиратись як на базові для визначення та обліку шкоди та збитків, завданих екосистемам України внаслідок збройної агресії Російської Федерації, слід назвати такі.

1. Екосистемний облік проводиться шляхом реєстрації протягом звітного періоду таких параметрів – протяжність та стан екосистем, потоки екосистемних послуг у фізичному та грошовому вимірах, екосистемні активи у грошовому вимірі.

2. Основними рівнями обліку є національний або регіональний, тобто в контексті принаймні кількох екосистем та для кількох екосистемних послуг. Проте облік може також



здійснюватися на рівні [2, с. 43]: окремого активу екосистеми або типу екосистеми та/або однієї екосистемної послуги; одного активу екосистеми або типу екосистеми та кількох екосистемних послуг; кількох типів екосистем та однієї екосистемної послуги (облік такого типу може становити інтерес для моніторингу та розуміння динаміки надання конкретної послуги на великих площах, наприклад, глобальне регулювання клімату); земельних ділянок в країні, які мають загальні механізми землекористування або управління землею, або є об'єктом комплексної практики управління земельними ресурсами (наприклад, водозбірні басейни, національні парки).

3. В залежності від мети завдання та технічних можливостей може бути застосовано кілька альтернативних підходів: всебічний та докладний просторовий вимір екосистем та їх послуг; «мінімально-просторовий» підхід, в якому акцентується увага на широкому огляді тенденцій змін ключових типів екосистем та їх послуг.

Слід зазначити, що дослідження програми ЄС «Mapping and Assessment of Ecosystems» виявило, що зазвичай на практиці зацікавлені сторони ідентифікують значно ширший перелік послуг, ніж пропонується у офіційних міжнародних системах обліку [3]. Це свідчить про те, що ймовірно при оцінюванні збитків, завданих навколишньому природному середовищу внаслідок збройної агресії Російської Федерації, з позицій екосистемного підходу перелік складових збитку реально буде значно більшим, ніж це передбачено нині діючими офіційними методиками, а відповідно й обсяги збитків – значно більшими.

Враховуючи ключові положення SEEA Ecosystem Accounting, визначення збитків, завданих докілью України внаслідок збройної агресії Російської Федерації, доцільно проводити за такими характеристиками, як негативні зміни у протяжності та стані екосистем, потоках екосистемних послуг у фізичному та грошовому вираженні, грошовому вираженні екосистемних активів. Оцінювати збитки комплексно (за всіма екосистемами та їх послугами) по всій території України з акцентуванням уваги на тенденціях змін ключових типів екосистем та послуг. А для найбільш зруйнованих,

соціально значимих, особливо цінних в екологічному контексті (природно заповідний фонд) або екосистемних послуг, що мають транскордонне поширення та ін. – доцільним є більш деталізоване (з використанням спеціальних індикаторів) визначення шкоди та збитків.

### **Література:**

1. Ecosystems and human well-being : a framework for assessment. Millennium Ecosystem Assessment. Washington: Island press, 2003. 266 p. URL: [http://pdf.wri.org/ecosystems\\_human\\_wellbeing.pdf](http://pdf.wri.org/ecosystems_human_wellbeing.pdf) (дата звернення: 20.09.2024).
2. SEEA Ecosystem Accounting. United nations. 2021. 407 p. URL: <https://seea.un.org/ecosystem-accounting>
3. Варуха А. Огляд підходів з оцінки екосистемних послуг через призму їхнього застосування для визначення збитків, завданих військовими діями рф на території. України / за заг. ред. О. Кравченко. Львів : «Компанія “Манускрипт”», 2022. 56 с. URL: [https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/EPL\\_Ocinka\\_eco\\_poslug\\_03\\_CHECK.pdf](https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/EPL_Ocinka_eco_poslug_03_CHECK.pdf) (дата звернення: 20.09.2024).

**Краліч Євген Робертович**  
*аспірант,*  
*Національний технічний університет*  
*«Дніпровська політехніка»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-7>*

## **ВІЙСЬКОВІ ВИТРАТИ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ: ПІДХОДИ В ЕКОНОМЕТРИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ**

Протягом останніх років війна в Україні значно актуалізувала наукові дискусії щодо характеру взаємозв'язків між військовими витратами та економічним зростанням. Прихильники кейнсіанського підходу виходять з того, що військові витрати стимулюють процеси економічного зростання за рахунок збільшення попиту та створення нових робочих місць. В теорії альтернативних обґрунтовується думка, що фінансові ресурси, направлені на військові потреби необхідно використовувати для більш продуктивних інвестицій, що потенційно сприятимуть довгостроковому економічному зростанню (освіта та розвиток інфраструктури).

За оцінками, проведеними Стокгольмським міжнародним інститутом дослідження проблем миру (SIPRI) сукупні військові витрати станом на 2022 рік сягнули близько 2,2% світового ВВП, що становить біля 230 доларів США на людину в річному вимірі. На лідерів першої п'ятірки (США, Китай, Саудівська Аравія, росія, Індія) припадає 60% витрат. У регіональному розрізі лідирує Північна Америка (40%), за нею йдуть Східна Азія (18,6%) і Західна Європа (14.1%). На Європу та Азію разом припадає 45% світових військових витрат. Військові бюджети в основному використовуються для покриття витрат на людські ресурси збройних сил, їх озброєння і техніку (утримання близько 16,5 мільйонів

військовослужбовців, 11,9 мільйонів воєнізованих формувань, а також фінансування розвитку військово-промислового комплексу. У 2023 році військові витрати США зросли на 2,3% до 916 мільярдів доларів. Китай збільшив свої військові витрати на 6%, Росія – на 24%, Індія – на 4,2%, а Саудівська Аравія – на 4,3% [1].

Звідси слідує, що окреслена проблема є не лише суто науковою, але й має практичне значення для функціонування економіки більшості країн. Її вирішення потребує врахування багатьох змінних, що зумовлює необхідність розробки відповідних економетричних моделей.

Насамперед, слід проводити межу між власне військовими витратами та загальними витратами на оборону. Національна оборона завжди повинна розглядатися в якості класичного суспільного блага, оскільки вона забезпечує захист від загроз зовнішнього характеру. Якщо суспільство вважає, що така загроза існує або може потенційно існувати, то роль уряду полягає в тому, щоб підтримувати оборонні спроможності на належному рівні. Проблема тут полягає у визначенні оптимуму ресурсів, які необхідні для забезпечення ефективного захисту. Однак, як масштаби загроз національній безпеці, так і достатність оборонних ресурсів майже не піддаються точним оцінкам. На практиці досить часто найвпливовішими експертами у цьому питанні виступають постачальники оборонних послуг, що гостро зацікавлені у постійному збільшенні власних бюджетів. Як наслідок, цілі та засоби забезпечення оборонної спроможності погано кореспондуються, що призводить до значних ускладнень процесу оцінки співвідношення військових витрат до реальних оборонних потреб.

Однією з найбільш вдалих економетричних моделей можна вважати неокласичну модель Федера – Рама (Feder – Ram model), яка відображає вплив військових витрат на економічне зростання країн, що розвиваються. Ключове припущення цієї моделі полягає в тому, що військові витрати можуть стимулювати економічне зростання завдяки експорту, який призводить до збільшення промислового виробництва, інвестицій та прибутків. Постулати моделі

ґрунтуються на двосекторній структурі економіки (випуск військової та цивільної продукції) і виражаються таким співвідношенням [2, с. 450]:

$$\frac{\Delta Y_{it}}{Y_{it-1}} = \alpha_0 + \alpha_1 \frac{\Delta L_{it}}{L_{it-1}} + \alpha_2 \frac{I_{it}}{Y_{it}} + \alpha_3 \frac{\Delta M_{it}}{M_{it-1}} \frac{M_{it}}{Y_{it}} + \alpha_4 \frac{\Delta M_{it}}{M_{it-1}} + \eta_t + \mu_i + \nu_{it},$$

де  $Y_t$  – валовий внутрішній продукт;

$L_t$  – трудові витрати ;

$I_t$  – валові інвестиції;

$M_t$  – витрати на озброєння;

$i$  – індекс країни;

$t$  – часовий індекс;

$\eta_t, \mu_i$  – фіксовані індикатори часу та об'єктів;

$\nu_{it}$  – можлива випадкова помилка.

Головним недоліком наведеної моделі є її залежність від динамічних показників зростання, що обмежує їх числовий вираз лише одним лагом. Цей недолік нівелюється в моделі Креспо – Рейтшулера завдяки врахуванню нелінійного характеру військових витрат (Crespo – Reitschuler) [3, с. 61].

Доповнена модель зростання Солоу демонструє конвергенцію економічного зростання між країнами за умови постійного збільшення капіталу [4]. Ключовим припущенням моделі є те, що величина військових витрат впливає на продуктивність праці та фактори виробництва через технічні вдосконалення. З моделі слідує, що військові витрати негативно впливають на економічний розвиток, однак цей ефект компенсується врахуванням витрат попереднього року. Відповідні коефіцієнти різняться за величиною і значущістю залежно від обраного методу оцінювання. Змінні інвестицій і приросту робочої сили є значимими і позитивно впливають на економічне зростання.

Автори моделі ендогенного зростання (endogenous growth model). Дж. Айзенман та Р. Глік вважають, що вплив військових витрат на економічне зростання є незначним або від'ємним [5].

За основу дослідження взято модель зростання Барро і показано, що зростання військових витрат збільшує реальний обсяг виробництва, а державні видатки безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності приватного сектора, однак зменшують рівень заощаджень та економічного зростання через спотворювальні ефекти оподаткування чи програми збільшення урядових видатків. Зростання державних видатків уповільнює економічний розвиток через їх негативний вплив на інвестиції. Виходячи з цієї моделі, можна припустити, що військові витрати, спричинені зовнішніми загрозами, мають сприяти збільшенню виробництва, підвищуючи оборонні спроможності. Разом з цим, військові витрати, спричинені пошуком ренти і корупцією, сприяють зменшенню економічного зростання, внаслідок згортання продуктивної діяльності.

Таким чином, економічна ефективність оборонних витрат означає, що цілі національної безпеки повинні досягатися шляхом оптимальних військових витрат. Як засвідчує досвід промислово розвинених країн, інструментарій традиційного економічного аналізу для сфери військових витрат не може вважатися достатнім. Тому аналіз витрат і результатів можна застосовувати лише у ситуаціях, коли мова йде про цілі, що можуть бути виражені в цифровому еквіваленті (наприклад, при виборі між альтернативними видами військової техніки з тотожним функціоналом). Аналіз економічної ефективності також може застосовуватися в процесі вивчення конкретних оборонних цілей, однак оскільки військові цілі у довготерміновій перспективі точно визначити неможливо, оцінка ефективності розподілу ресурсів у збройних силах залишається однією з найбільш актуальних проблем сьогодення.

### **Література:**

1. Order SIPRI Yearbook 2022. URL: <https://www.sipri.org/sites/default/files/YB22%2010%20World%20Nuclear%20Forces.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).
2. Dunne J., Smith R., Willenbockel D. Models of military expenditure and growth: A critical review. *Defence and peace economics*. 2005. № 16(6). P. 449–461.

3. Cuaresma J.C., & Reitschuler G. Guns or Butter?' revisited: robustness and nonlinearity issues in the defense–growth Nexus. *Scottish Journal of Political economy*. 2006. No. 53(4). P. 523–541.
4. Mankiw N., Romer D., Weil D. A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1992. № 107. P. 407–437.
5. Aizenman J., Glick R. Military expenditure, threats and growth. *NBER Working Paper*. 2003. No. 9618. 35 p.

**Наконечна Наталія Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри безпека інформаційних технологій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-8>

## **ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Реалізація державної інноваційної політики в Україні визначається її урядовими та законодавчими органами.

Зокрема, на законодавчому рівні визначено, що державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється шляхом:

- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- формування й реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- забезпечення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки й стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проектів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансових установ, що кредитують виконання інноваційних проектів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності;
- підтримки функціонування й розвитку сучасної інноваційної інфраструктури [1].

Виходячи з вище перерахованого, державна інноваційна політика має бути спрямована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов ефективного відновлення, розвитку й застосування науково-технічного потенціалу країни, забезпечення



впровадження сучасних екологічно чистих, енерго- та ресурсощадних технологій, виробництво та реалізацію нових видів продукції.

Таким чином, виокремивши основні актуальні проблеми у сфері державного регулювання інноваційної діяльності в Україні на окремі блоки, шукати шляхи вирішення цих проблем стає значно простіше. Тому, спираючись на набутий світовий інноваційний досвід та враховуючи вітчизняну специфіку інноваційних процесів, сьогодні можна запровадити ефективну інноваційну систему, яка зможе підвищити інноваційну активність вітчизняних підприємств.

Якщо розглядати проблеми нормативно-правового забезпечення, то основну увагу варто приділити державному управлінні, адже у теперішній час спостерігається надмірна розгалуженість органів влади, які відповідають за регулювання інноваційної діяльності, також є проблеми взаємозв'язків та взаємозалежностей, відбувається дублювання функцій та повноважень [2].

Держава має орієнтуватися на інноваційний шлях розвитку економіки України, тому потрібно визначати конкретний перелік органів влади, які відповідають за регулювання інноваційних процесів, а також встановлювати чіткий розподіл функцій та повноважень між регулюючими органами.

Необхідно сформувати ефективну нормативно-правову базу у сфері інноваційної діяльності, здійснити систематизацію законодавчої бази, яка регулює інноваційну діяльність, особливо дії законів у науково-інноваційній сфері. Важливо є і вибір і реалізація пріоритетів техніко-економічного розвитку, враховуючи глобальні вектори економічного розвитку та національних конкурентних переваг, зокрема, надання пріоритетів тим секторам економіки і видам діяльності, які забезпечують порівняльні переваги у досягненні економічної та енергетичної безпеки держави.

Якщо розглядати інфраструктурні проблеми, то необхідним є створення умов для збереження, розвитку і використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу,

а також ефективно використання ринкових механізмів для сприяння інноваційній діяльності, підтримка підприємництва у науково-виробничій сфері [3].

Основний вектор державного регулювання інноваційної діяльності має бути спрямований на посилення взаємозв'язку науки, бізнесу та держави з метою формування системи, яка об'єднує технологічні, фінансові та організаційні фактори генерування та поширення інновацій.

Враховуючи досвід розвинених країн у сфері активізації інноваційної діяльності, можна виділити прямі та непрямі методи стимулювання інноваційної сфери в Україні.

Багато розвинених країн застосовують комплексний підхід до стимулювання діяльності інноваційної діяльності, використовуючи методи як прямого, так і опосередкованого регулювання. Відповідно, потрібно формувати таку державну політику регулювання інноваційної діяльності, яка б давала можливість постійно стимулювати діяльність інноваційних підприємств та наукових установ, а також яка б базувалась на реалізації інновацій у виробництві та повному використанні науково-технологічного потенціалу країни.

Щодо фінансово-економічного стимулювання то воно має включати:

- політику у сфері ціноутворення (зняття обмежень у разі формування ціни на товар чи послугу, сировину, матеріали, встановлення граничних норм рентабельності тощо);
- податкову політику (канікули, знижки, кредити, вилучення, відрахування тощо);
- амортизаційну політику (стимулювання модернізації основного капіталу: більш ширші можливості прискорення або уповільнення віднесення сум інвестиційних витрат на собівартість завдяки використанню інвестиційного відрахування або методів нелінійного нарахування амортизації);
- політику у сфері митнотарифного та нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (стимулювання

експорту високотехнологічних товарів, встановлення пільгових умов у разі ввезення інноваційного обладнання із-за кордону, особливих ввізних тарифів чи нетарифних заходів (сертифікація, квотування, ліцензування тощо).

Також важливим інструментом прямого державного регулювання інноваційної діяльності є розвиток інноваційної інфраструктури. Значення його у створенні виробничо-технологічної структури, об'єктів інформаційної системи, організації по підготовці і перепідготовці кадрів в області технологічного менеджменту, фінансові структури, системи патентування, ліцензування і консалтингу з питань охорони, захисту, оцінки і використання інтелектуальної власності, оцінки комерціалізації наукових результатів. Обмеженість фінансових ресурсів держави, необхідних для прямої підтримки інноваційної діяльності, робить актуальним використання непрямих інструментів, які в більшій мірі орієнтовані на інтереси суб'єктів, що реалізують наукові досягнення [4].

Значення методів непрямой державної підтримки інновацій визначається тим, що закладений у них механізм стимулювання вимагає значно менших бюджетних витрат в порівнянні з прямим бюджетним фінансуванням, отже, ними може бути охоплено більшу кількість суб'єктів, які здійснюють інноваційну діяльність.

Методи непрямой державної підтримки забезпечують автономність і незалежність господарюючих суб'єктів, визначають їх економічну відповідальність за вибір і масштаби напрямків досліджень і винаходів. Механізм реалізації даних методів забезпечує єдиний підхід до стимулювання інноваційної діяльності незалежно від її специфіки, сфер і масштабів поширення, етапу реалізації [5].

Таким чином, пріоритетами інноваційного розвитку промисловості в Україні є:

- забезпечити зміцнення інноваційного потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових

виробів, зосереджуючи увагу на екологічності виробництва, зважаючи на військові дії, які відбуваються в Україні;

- стимулювати розвиток інноваційних напрямів у легкій промисловості, широко запроваджувати сучасні технології виробництва, які здатні, в першу чергу, задовільнити попит на внутрішньому ринку;
- запровадити провідний іноземний досвід розвитку різних бізнес-мереж кластерного типу та провідні механізми фінансування інноваційних кластерів тощо.

### **Література:**

1. Єгоричева С. Банківські інновації: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
2. Золотарьова О., Чекал А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх запровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 112–115
3. Рошило В. Інновації в банківській сфері України. *Економічні науки*. 2016. № 2 (142). С. 15–20.
4. Собкевич О.В., Сухоруков А.І., Шевченко А.В. та ін. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України : аналіт. доп. / за ред. Я.А. Жаліла. Київ : НІСД, 2014. 152 с. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Ekonomika\\_15-694c8.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Ekonomika_15-694c8.pdf)
5. Шуба М., Рудник А. Світові тренди банківських інновацій. URL: [www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/34.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/34.pdf)

**Палієнко Тетяна Петрівна**  
*доктор філософії з економіки,*  
*старша викладачка кафедри економічної теорії,*  
*Національний університет «Києво-Могиллянська академія»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-9>

## **МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА АДАПТАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні соціально-економічні зміни, зокрема на ринку праці та у сфері міграції. Мільйони громадян залишили свої домівки, шукаючи безпеки як всередині країни, так і за її межами. Водночас, внутрішньо переміщені особи (ВПО) і біженці з України зіткнулися з викликами на ринку праці, що вимагає відповідної адаптації економіки до нових реалій.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, на кінець 2023 року, понад 3,7 млн українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 6,3 млн виїхали за кордон як біженці, 6 млн з яких знайшли притулок у країнах Європи [1]. На кінець липня 2024 року, як повідомляє «Євростат», у 27 країнах-членах ЄС зафіксовано близько 4,1 млн осіб з України, яким надано статус тимчасового захисту [2] (Рис. 1).

Як бачимо, суттєве зростання відбулося у вересні 2022 року, що збігається з початком нового навчального року та з березня 2023 року фіксується стабільний приріст біженців зі статусом тимчасового захисту, що є показником високого рівня міжнародної підтримки та незадовільних умов життя в Україні. Таким чином, кількість біженців зі статусом тимчасового захисту з України в країнах ЄС зросла приблизно на 12,3% за період з серпня 2022 до липня 2024 року. Найбільше українців спостерігається у Німеччині, Польщі та Чехії [2].

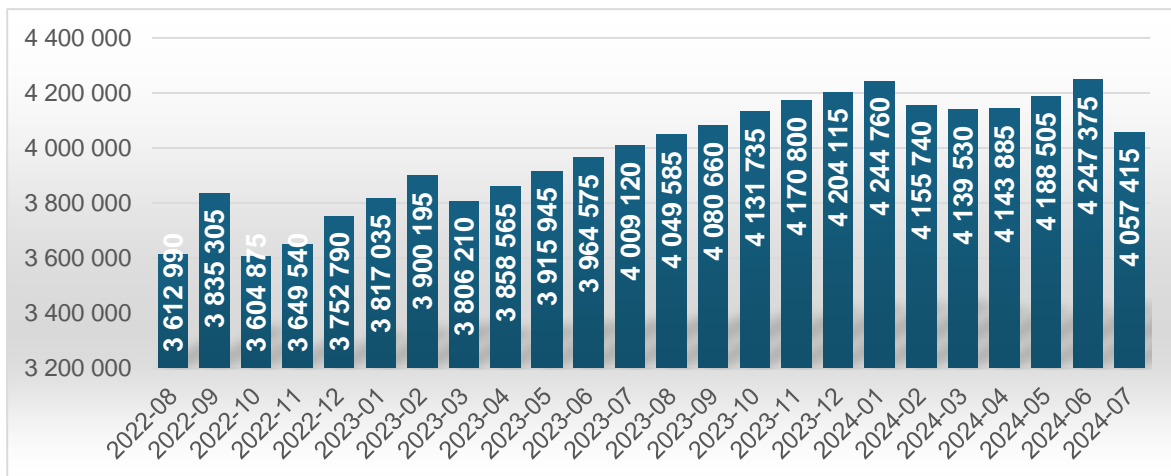


Рис. 1. Кількість біженців зі статусом тимчасового захисту з України в країнах Європейського союзу, серпень 2022 р. – липень 2024 р.

Джерело: [2]

Така масова міграція спричинила значне навантаження на економічну та соціальну системи як у самій Україні, так і в країнах, які приймають біженців. Водночас, такі міграційні процеси мають неоднозначний вплив на економіку в цілому. З одного боку, втрата працездатного населення веде до дефіциту робочої сили в Україні, особливо у важливих секторах економіки, зокрема промисловість, сільське господарство та будівництво. З іншого боку, українці, які залишили країну, вливаються в робочі ринки інших держав, стимулюючи зростання тамтешніх економік, але водночас створюючи додаткове навантаження на системи соціальної допомоги країн Європи.

Ринок праці України переживає значну трансформацію під впливом війни. Пошкодження інфраструктури, скорочення виробництва, закриття підприємств та військова служба призвели до зменшення кількості робочих місць, зростання безробіття та зниження доходів населення. За даними Міжнародної організації праці та Національного банку України, рівень безробіття в країні значно зріс у 2022 році – 21,1%, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій (Рис. 2).

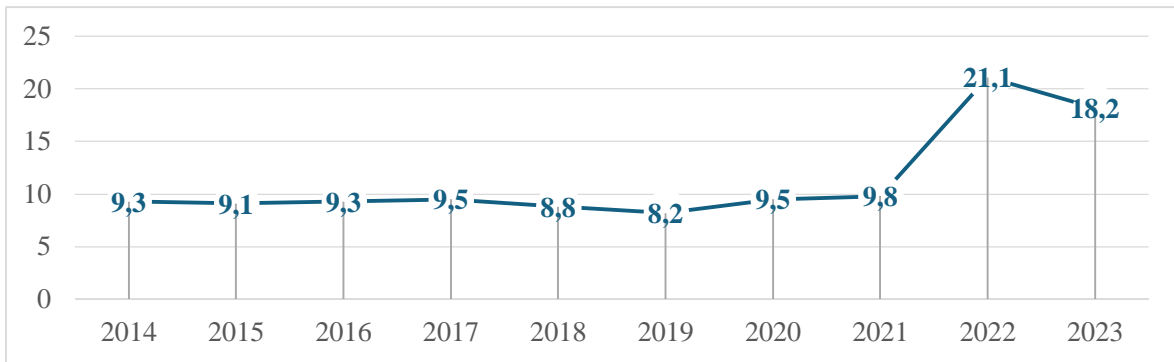


Рис. 2. Рівень безробіття, %, 2014–2023 рр.

Джерело: [3, с. 43; 4]

Водночас, у деяких регіонах країни спостерігається нестача робочої сили через масову міграцію, що змушує підприємства адаптуватися до нових умов. Наприклад, у західних областях України, куди переїхали тисячі ВПО, ринок праці змінюється, виникає потреба у створенні нових робочих місць, що відповідають потребам мігрантів.

Тобто українська економіка стикається з низкою викликів у процесі адаптації ринку праці до умов війни. Держава та бізнес впроваджують ряд заходів для стабілізації ситуації та залучення ВПО до економічної діяльності.

Серед ключових заходів можна виділити:

1. Програми з працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Державні програми націлені на підтримку ВПО через створення нових робочих місць та надання субсидій для працевлаштування. Це дозволяє активізувати робочий потенціал людей, які були змушені покинути свої домівки. Зокрема регіональні Служби зайнятості пропонують роботу за різними кваліфікаціями.

2. Розвиток дистанційної роботи та фрілансу. Пандемія COVID-19 сприяла поширенню дистанційної роботи, і в умовах війни цей тренд лише посилюється. Багато підприємств адаптувалися до нових умов, надаючи можливість працівникам працювати віддалено, що дозволяє залучати людей незалежно від їхнього місцезнаходження.

3. Перепідготовка та підвищення кваліфікації. В умовах зміни структури ринку праці зростає потреба у програмах перепідготовки кадрів. Багато ВПО та людей, які втратили роботу через війну, проходять навчальні програми, що дозволяє їм отримати нові навички та знайти роботу в інших галузях.

4. Надання грантів на відкриття або розвиток вже функціонуючого бізнесу. Зокрема діють програми «Грант для ветеранів та їх подружжя» та «Власна справа», в рамках останньої є можливість отримати кошти на розвиток підприємницької діяльності у межах від 50 до 250 тис. грн.

5. Інтеграція українських біженців на ринках праці країн Європи. Країни Європейського Союзу активно впроваджують програми інтеграції українських біженців на свої ринки праці. Однак ці процеси вимагають ефективної координації та підтримки з боку державних і міжнародних інституцій для уникнення соціальних напружень і забезпечення прав українських громадян.

Підсумовуючи можна дійти висновку, що міграційні процеси та адаптація ринку праці в умовах війни є складними та багатограними явищами, які вимагають зваженої політики з боку держави, міжнародних інституцій і бізнесу. Важливо забезпечити соціальний захист переміщених осіб і створювати умови для їхнього працевлаштування, як всередині країни, так і за її межами.

Водночас, адаптація ринку праці має відбуватися з урахуванням довгострокових цілей відновлення та розвитку економіки країни, що передбачає створення нових можливостей для зайнятості, модернізацію виробничих потужностей та розвиток людського капіталу. Успішна адаптація ринку праці може стати важливим кроком до економічного відновлення України після війни.

### **Література:**

1. UNHCR, the UN Refugee Agency. Ukraine situation. *Global Focus*. URL: <https://reporting.unhcr.org/operational/situations/ukraine-situation> (дата звернення: 06.10.2024).



2. Eurostat. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex – monthly data. *European Commission*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR\\_ASYTPSM\\_\\_custom\\_7394287/settings\\_1/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/MIGR_ASYTPSM__custom_7394287/settings_1/table?lang=en) (дата звернення: 06.10.2024).

3. Національний банк України. Інфляційний звіт, липень 2024 року. Київ : НБУ. 45 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q3.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q3.pdf?v=7) (дата звернення: 06.10.2024).

4. International Labour Organization. Unemployment rate by sex and age (%) – Annual. *ILOSTAT Data Explorer*. URL: [https://rshiny.ilo.org/dataexplorer19/?lang=en&segment=indicator&id=UNE\\_DEAP\\_SEX\\_AGE\\_RT\\_A&ref\\_area=UKR](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer19/?lang=en&segment=indicator&id=UNE_DEAP_SEX_AGE_RT_A&ref_area=UKR) (дата звернення: 06.10.2024).

**Пирог Віктор Володимирович**  
*аспірант кафедри економіки та управління бізнесом,  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-10>*

## **РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНОМУ СТАНІ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

Організаційні інновації є ключовим фактором розвитку бізнесу в умовах сучасної глобалізованої економіки. Вони охоплюють широкий спектр нових підходів до управління, бізнес-моделей та інноваційної діяльності, спрямованих на підвищення ефективності організацій та створення конкурентних переваг. Використання інноваційних технологій управління, організаційного дизайну та динамічних здібностей компаній дозволяє адаптуватися до швидко мінливих умов ринку, що є важливою передумовою для успішного функціонування в сучасній фінансово-економічній системі [1].

Основною метою впровадження інноваційних технологій управління є підвищення ефективності бізнес-процесів та оптимізація управлінських рішень. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи, дозволяє організаціям автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати на управління та покращити якість прийняття рішень [1]. Це забезпечує швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, підвищуючи гнучкість та адаптивність компаній. Наприклад, використання аналітичних інструментів на основі великих даних дозволяє прогнозувати ринкові тенденції та адаптувати стратегії компаній до нових умов, що є критично важливим у висококонкурентних ринках.

Одним із ключових аспектів успішного впровадження організаційних інновацій є створення відповідної організаційної культури. Організаційна культура формує інноваційний клімат у компанії, де співробітники мотивовані до розробки та впровадження нових ідей [2]. Успішні компанії стимулюють співробітників до участі в інноваційних процесах через системи заохочень, підтримку креативності та відкритість до нових ініціатив. Водночас організаційний дизайн, спрямований на підтримку інновацій, дозволяє створити структури управління, які сприяють швидкому впровадженню нових рішень. Така інтеграція інноваційної культури та організаційного дизайну дозволяє корпораціям адаптуватися до зовнішніх викликів та покращувати свою ефективність [2].

Інновації в управлінні також відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності організацій. Управлінські інновації передбачають впровадження нових методів управління, які дозволяють підвищити продуктивність праці, покращити взаємодію між підрозділами та забезпечити ефективніше використання ресурсів [4]. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, компанії, що інвестують у вдосконалення своїх управлінських практик, отримують значні переваги над своїми конкурентами. Наприклад, впровадження гнучких систем управління дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, адаптуючи організаційну структуру та управлінські процеси до нових умов.

У контексті розвитку бізнесу важливу роль відіграє концепція відкритих інновацій, яка передбачає залучення зовнішніх ресурсів для розвитку інноваційної діяльності компаній. Відкриті інновації дозволяють організаціям отримати доступ до нових знань, технологій та ідей, що сприяє прискоренню впровадження інновацій та підвищенню ефективності бізнесу [3]. Ця концепція надає компаніям можливість співпрацювати з іншими організаціями, дослідницькими інститутами та партнерами для розробки та впровадження нових рішень, що сприяє створенню конкурентних переваг на ринку. Відкриті інновації також дозволяють зменшити витрати на наукові дослідження та розробки, оскільки компанії

мають можливість використовувати зовнішні ресурси для розвитку нових технологій [3].

Бізнес-моделі, що базуються на динамічних здібностях, є важливим елементом адаптації компаній до змін у ринковому середовищі. Динамічні здібності дозволяють організаціям швидко перебудовувати свої ресурси та процеси у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі [5]. Вони сприяють гнучкості бізнесу, забезпечуючи можливість ефективно адаптуватися до нових умов та використовувати нові можливості для розвитку. Бізнес-моделі, що використовують динамічні здібності, дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах, швидко реагуючи на зміни в попиті та пропозиції. Завдяки цьому компанії можуть швидко виходити на нові ринки, розробляти нові продукти та послуги, а також ефективно управляти своїми ресурсами [5].

Ключовим аспектом для успішної реалізації динамічних здібностей є здатність компаній до стратегічного прогнозування та адаптації. Організації, що мають розвинені динамічні здібності, здатні ідентифікувати нові можливості на ринку та адаптувати свою стратегію для використання цих можливостей. Це дозволяє компаніям не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й створювати нові джерела доходів, використовуючи зміни в ринковому середовищі [5]. Таким чином, динамічні здібності є основою для розвитку бізнес-моделей, які дозволяють компаніям ефективно управляти змінами та досягати стійкого зростання в умовах невизначеності.

Таким чином, організаційні інновації є вирішальним фактором у сучасному бізнес-середовищі, що забезпечує підвищення ефективності компаній та їх адаптивності до змін. Використання інноваційних технологій управління, впровадження відкритих інновацій, управлінських інновацій та розвиток динамічних здібностей дозволяє організаціям ефективно відповідати на виклики глобалізації та залишатися конкурентоспроможними на ринку. У сучасних умовах саме інновації визначають здатність компаній до стійкого розвитку та створення нових можливостей для зростання.

## Література:

1. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О.В. Використання інноваційних технологій управління для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.41> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Соболева Т.О., Гончар А.О. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. *Journal of strategic economic research*. 2023. № 1. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.12> (дата звернення: 20.09.2024).
3. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open innovation: research, practices, and policies. *California management review*. 2018. Vol. 60. No. 2. P. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125617745086> (дата звернення: 23.09.2024).
4. Sviatnenko V. Impact of management innovation on the effectiveness of organizational performance. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.96> (дата звернення: 20.09.2024).
5. Teece D.J. Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> (дата звернення: 23.09.2024).

**Радкевич Дмитро Олександрович**  
*аспірант кафедри економіки,*  
*Вищий навчальний заклад*  
*«Університет економіки та права “КРОК”»*  
*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0023-7310>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-11>*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ СОЦІАЛЬНОЮ ІНКЛЮЗІЄЮ ТА ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Соціальна інклюзія – це процес забезпечення рівного доступу всіх громадян до економічних, соціальних і культурних ресурсів. Вона спрямована на зменшення бар'єрів для вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, національні меншини, жінки та молодь. Соціальна інклюзія є важливою складовою для ефективного розвитку людського капіталу, оскільки вона дозволяє максимізувати продуктивний потенціал кожної особи [1–2].

Соціальна інклюзія тісно пов'язана з проблемою соціально-економічної нерівності, яка існує в суспільствах на всіх етапах їх розвитку. Незважаючи на прогрес у багатьох сферах, бар'єри для вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, жінки, молодь та національні меншини, залишаються значними. Це підкреслює важливість інклюзії як засобу максимізації продуктивного потенціалу кожної особи. В умовах глобалізації ці процеси набувають нового значення, адже нерівність на національному рівні може підсилюватися на міжнародному, що ще більше ускладнює досягнення справедливості та рівності для всіх. Тому соціальна інклюзія виступає важливим інструментом у боротьбі з цими викликами, сприяючи створенню більш справедливого і стійкого суспільства [3].

Соціально-економічна нерівність не є новим явищем, вона була присутня в усіх суспільствах протягом історії, навіть у своїх найпримітивніших формах, таких як нерівність за статтю, віком, доходами, доступом до влади та ресурсів. Із розвитком суспільства нерівність загострюється, створюючи різні соціальні верстви. Це явище проявляється не лише всередині країн, а й на глобальному рівні.

Хоча нерівність часто асоціюється з доходами і майновим станом, вона негативно впливає на економічне зростання та добробут населення. У останні десятиліття рівень доходів зріс майже у всіх регіонах світу, проте темпи зростання були різними. З 1980 року нерівність швидко зростала в Північній Америці та Азії, помірно – в Європі, а на Близькому Сході, в Африці на південь від Сахари та в Бразилії досягла критичних рівнів. Прогнозується подальше зростання глобальної нерівності до 2050 року [4].

Також спостерігається зростання майнової нерівності, зокрема частка найбагатших 1% зросла з 25–30% у 1980-х до 40% у 2016 році. Подолати соціально-економічну нерівність повністю неможливо; це явище є невід’ємною частиною сучасності. Тому доцільно говорити не про її ліквідацію, а про зменшення. Зменшення нерівності є складним завданням, і однією з поширених практик для цього є регулювання доходів та соціальний захист [3].

Державна політика соціального захисту, що базується на концепції держави загального добробуту, має за мету боротьбу з бідністю та підтримку найменш захищених верств населення. Проте така політика може зменшити мотивацію до продуктивної діяльності, оскільки громадяни стають пасивними учасниками.

Традиційні методи соціального захисту, такі як перерозподільчі системи та соціальні виплати, все частіше вважаються неефективними в сучасному контексті. Ці системи можуть забезпечити лише короткострокове покращення умов життя, не сприяючи сталому розвитку та саморозвитку індивідів. Хоча перерозподільча система може мати позитивний вплив на рівень життя певних категорій населення, вона не забезпечує

довгострокових рішень для зменшення соціальної нерівності. Крім того, надання соціальних виплат може призвести до зниження мотивації до саморозвитку. Коли люди отримують фінансову допомогу без необхідності активно шукати нові можливості, це зменшує їхній інтерес до освіти, підвищення кваліфікації або участі в трудовій діяльності. Таким чином, необхідно шукати нові підходи до соціальної інклюзії, які забезпечують рівний доступ до ресурсів і можливостей для всіх членів суспільства, сприяючи розвитку людського капіталу та стабільному економічному зростанню [4].

У зв'язку з цими викликами виникає потреба у пошуку нових шляхів зменшення нерівності, які включали б соціальну інклюзію. Один із ключових аспектів цього підходу – забезпечення рівного доступу до ресурсів. Це означає, що всі члени суспільства повинні мати можливість користуватися освітою, медичним обслуговуванням, ринком праці та іншими соціальними благами, що є основою для досягнення соціальної справедливості.

Крім того, інвестиції в соціальну інклюзію можуть привести до покращення соціально-економічних показників. Інклюзивні суспільства демонструють вищі рівні економічної активності та продуктивності, що підкреслює важливість інтеграції всіх груп населення в економічні процеси. Таким чином, соціальна інклюзія стає невід'ємною частиною стратегій сталого розвитку, що забезпечує довгострокові вигоди для всього суспільства [5]. Таким чином, для досягнення стійкого розвитку важливо переходити від традиційних методів соціального захисту до моделей, які акцентують на соціальній інклюзії. Це не лише сприятиме зменшенню нерівності, але й забезпечить всебічний розвиток людського капіталу, що є запорукою економічного зростання і соціальної стабільності.

Взаємозв'язок між соціальною інклюзією та людським капіталом є складним і багатогранним, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти. Важливо відзначити, що ці дві категорії взаємодіють не лише на індивідуальному рівні, але й у контексті соціальних структур і інститутів.



Економічні аспекти можна розглядати через призму наступних елементів:

1. Продуктивність праці. Соціальна інклюзія забезпечує рівний доступ до освіти і навчання, що веде до підвищення кваліфікації робочої сили. Коли всі члени суспільства, незалежно від їхнього соціального статусу, мають можливість навчатися і розвивати навички, це призводить до загального підвищення продуктивності праці.

2. Інновації та підприємництво. Інклюзивне середовище сприяє розвитку підприємництва, оскільки різноманітність у командах сприяє більшій кількості інноваційних ідей та рішень. Коли різні групи населення беруть участь у економічному житті, це стимулює створення нових бізнес-моделей і послуг, що відповідають різноманітним потребам споживачів.

3. Економічна стійкість. Суспільства з високим рівнем соціальної інклюзії зазвичай мають більш стійкі економіки. Вони здатні краще витримувати економічні кризи, оскільки широке коло учасників економічного процесу допомагає зменшити ризики і збільшити адаптивність до змін.

Отже, можна стверджувати, що соціальна інклюзія та розвиток людського капіталу є критично важливими факторами, які взаємодіють у забезпеченні сталого розвитку суспільства. По-перше, соціальна інклюзія дозволяє зменшити бар'єри для доступу до ресурсів і можливостей, що сприяє підвищенню соціальної мобільності та зменшенню економічної нерівності. По-друге, інвестиції в освіту і здоров'я формують основи для розвитку людського капіталу, який, у свою чергу, стимулює економічне зростання та підвищення продуктивності праці.

### **Література:**

1. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34–40.

6. Давимука С.А. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія; Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України. Львів, 2017. 528 с.

7. Кайдалова Г.П. Теоретико-методологічні основи становлення толерантних та інклюзивних зв'язків. *Педагогічні науки*. 2016. № 73. Том. 2. С. 12–16.

8. Кохан М., Гнилянська Л., & Головнєв В. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58>

9. Красота О. 2022. Соціальна інклюзія як новітня концепція суспільного розвитку. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління*, матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А.І. Ігнатюк. Київ, 2021. С. 120–123 с.

**Русин Олександр Олександрович**  
*аспірант,*  
*Державний вищий навчальний заклад*  
*«Ужгородський національний університет»*

**Ножов Едвард Миколайович**  
*аспірант,*  
*Державний вищий навчальний заклад*  
*«Ужгородський національний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-12>

## **РЕПЕРНІ ТОЧКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Стратегічний розвиток людського потенціалу є умовою конкурентоспроможності економічної системи будь-якого рівня:

- а) формує ринок праці певної кількості та якості,
- б) забезпечує можливість переходу до інноваційної економіки,
- в) надає можливість випереджальних економічних та соціальних регіональних трансформацій,
- г) формує культуру розвитку в регіоні,
- д) інші.

У свою чергу успіх якісних перетворень людського потенціалу залежить від системи стратегічного управління, від її наповнення, тобто елементів та взаємозв'язку між ними. Особливого значення набувають сучасні методи стратегічного управління, серед яких наголос робиться головним чином на методах стратегічного аналізу, коли виділяється SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та ін.

Одночасно доцільно звернути увагу на планування та організацію стратегічного управління, вказані функції надають орієнтири побудови конкурентоспроможності, а відповідно їй дозволяють експонувати етапи реалізації. Планування та організація

є умовами успішних інвестиційних дій, досягнення бажаного рівня прибутковості та окупності проектів.

Серед сучасних технологій стратегічного управління рекомендовано застосовувати механізм реперних точок (від фр. *Repère*), або реперів, як вони названі у даному дослідженні. Реперна точка являє собою пункти, що застосовуються як визначальні в шкалі вимірювання, будь то шкала вимірювання процесу, або поведінки певного явища. Реперні точки — це вкрай важливі, базові, системні та ключові позиції, періоди або моменти часу чи події з наслідками, які є а) в процесі планування стратегічного розвитку людського потенціалу маркерами, що характеризують «інтенції» [1], та «інтенціальну економіку» [2], б) використовуються в процесі контролінгу для аналізу досягнення мети та завдань на різних етапах та у різних напрямках. Реперні точки слугують організації якісної планово-аналітичної роботи, котра є умовою досягнення стратегічних цілей. Реперні точки сприяють контролю руху за планом, що дозволяє своєчасно коригувати заздалегідь визначені дії у випадку певних перешкод. У процесі дослідження людського потенціалу реперні точки можуть бути визначені у різноманітних сферах. При цьому базовим аспектом для вивчення формування та використання людського потенціалу регіону, країни є виділення етапів від народження до завершення людського життя. Тобто, однією з концепцій є твердження, що реперні точки, або реперні пункти в людському розвитку – це ключові моменти чи етапи, що характеризують адекватний умовам процес системного перетворення, що проходить на основі психічного, фізичного, морального, когнітивного, емоційного та соціального розвитку людини на різних стадіях життя. Ці етапи є орієнтиром для оцінки того, чи розвивається людина відповідно до вікових норм та відповідає задачам формування людського потенціалу в регіоні або країні. Якісне проходження усіх етапів є умовою формування якісного стратегічно орієнтованого людського потенціалу в регіоні або регіональному бізнесі. Якісне проходження кожного з етапів дозволяє використовувати сформований людський та, відповідно, трудовий

потенціал більш ефективно, з меншими витратами. Іншими словами, людський потенціал стосується не лише гуманітарної складової, але й фінансової, техніко-технологічної, політичної та ін. Етапи та стратегічні заходи на різних етапах представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегії та стратегічні завдання реперних точок  
людського розвитку (складено авторами)

Реперна точка	Контроль за діями	Рекомендовані стратегії	Стратегічні завдання	Суб'єкти стратегічної відповідальності
1	2	3	4	5
Раннє дитинство	Фізичний розвиток. Психічний розвиток. Моторика.	Стратегія демографічного розвитку; Стратегія підтримки родини.	Забезпечення формування здорового базису розвитку дітей, створення умов для народження та догляду, різноманітні преференції для молодих батьків.	Родина, регіональна та місцева влада, держава.
Дошкільний вік	Когнітивний розвиток. Розвиток моторики. Розвиток мови. Соціалізація.	Стратегія демографічна; Стратегія підтримки родини; Стратегія дошкільного розвитку.	Забезпечення розвитку дітей, соціалізація дітей, різноманітні преференції для молодих батьків	Родина, дошкільні заклади, регіональна та місцева влада, держава.
Шкільний вік	Фізичний та когнітивний розвиток. Соціокультурний розвиток.	Стратегія демографічна; Стратегія шкільної освіти.	Формування підлітків, що здатні увійти в економічне, політичне та інше життя країни. Формування відповідальності за власні дії та за державу.	Родина, школа, інститут культури, регіональна та місцева влада.
Дорослий вік	Емоційна, соціальна, політична стійкість. Фізичний та когнітивний розвиток. Розвиток працездатності та професійної майстерності. Вміння управляти розвитком.	Демографічна стратегія; Стратегія вищої освіти; Стратегія розвитку ринку праці; Стратегія людського розвитку; Інші.	Формування ринку праці з активною дією її елементів, опанування методами саморозвитку та побудови кар'єри, управління родиною, підготовка до якісного відтворення робочої сили та його здійснення, інші.	Родина, сфера економіки та управління державою.

## Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Літній вік	Соціальна адаптація, Адаптація до втрат. Підтримка активності фізичної та ментальної.	Демографічна стратегія; Стратегія підтримки людей пенсійного віку та залучення їх в активне життя.	Забезпечення високих стандартів життя літніх людей, залучення до економічної активності.	Держав, регіональна та місцева влада.

Крім вікової градації реперних точок доцільно виділити управлінські репери. Реперні точки як елемент управління розвитком людського потенціалу є ключовими етапами або орієнтирами, які допомагають відстежувати прогрес у розвитку особистих і професійних якостей індивідуума. Вони відіграють важливу роль у стратегічному управлінні людським капіталом в організаціях та в особистісному розвитку. Основна мета використання таких точок – забезпечення сталого та цілеспрямованого зростання. Реперні точки можуть бути задіяні в управлінні людським розвитком через різноманітні напрямки та важелі. При цьому зупинимося на інструментах, що адекватні трудовим ресурсам у працездатному віці й виділимо репери для регіону й для регіонального бізнесу. Для регіону реперними точками розвитку людського потенціалу можуть бути:

- виконання певного етапу стратегії регіонального розвитку;
- виконання певного етапу стратегії людського розвитку;
- певного обсягу доходу регіону, котрий виступає як «фінансово-економічна платформа, заряд потенціалу формування можливих майбутніх конкурентних переваг» [3].

Для регіонального бізнесу виділене більш широке коло реперних точок:

1. Оцінка поточного рівня навичок та компетенцій. Реперні точки допомагають визначити вихідний стан людини, зрозуміти її сильні та слабкі сторони. Це дозволяє створити індивідуальний план розвитку з конкретними цілями, які можна оцінювати кожному етапі.

2. Цілепокладання. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими за часом (SMART). Реперні точки забезпечують вимірність прогресу. Наприклад, якщо мета — розвиток лідерських якостей, реперними точками може бути проходження навчання, успішне керівництво проектом чи отримання відгуків від команди.

3. Контролінг. Реперні точки дозволяють контролювати рух до мети та своєчасно коригувати дії. Якщо прогрес недостатній, можна змінити підхід чи надати додаткову підтримку (наприклад, наставництво, навчання).

4. Мотивація та визнання. Проміжні досягнення, зафіксовані через реперні точки, допомагають підтримувати мотивацію людини. Досягнення кожної такої точки є приводом для позитивного зворотного зв'язку, заохочення чи нагородження, що стимулює подальше зростання.

5. Адаптація стратегій розвитку. У міру досягнення або недосягнення реперних точок можна вносити зміни до плану розвитку. Це гнучкий інструмент, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові виклики або потреби, що змінюються.

6. Розвиток довгострокових здібностей. Використання реперних точок в управлінні потенціалом дозволяє людині розвивати не лише короткострокові навички, а й довгострокові здібності, такі як лідерство, стратегічне мислення та інноваційність. Це особливо важливо в умовах ринку праці, що швидко змінюється.

7. Підтримка кар'єрного зростання. У контексті професійної кар'єри реперні точки можуть включати просування по службі, розширення відповідальності, участь у проектах або професійну сертифікацію. Це орієнтири для кар'єрного зростання та розвитку потенціалу протягом усього життя. Інші.

### **Література:**

1. Кубіній Н.Ю. Філософський бекграунд імовірності як категорії інтенціональної нано-економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2021. Вип. 57. С. 48–53.

2. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81> (дата звернення: 05.09.2024).

3. Кубіній Н.Ю., Данаїканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1 (55). С. 97–102.



**Сосюра Владислав Вадимович**

*студент,*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-13>

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні підприємства функціонують в умовах швидкозмінного і нестабільного економічного середовища, що вимагає від них здатності миттєво адаптуватися до нових викликів. Одним із ключових аспектів забезпечення стійкого розвитку підприємства є його фінансовий потенціал. Від здатності підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами залежить не лише його конкурентоспроможність, а й можливість стабільного зростання в довгостроковій перспективі. Отже, оптимізація фінансового потенціалу є необхідною умовою стійкого розвитку підприємства.

Фінансовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність фінансових ресурсів та можливостей підприємства, які забезпечують його стабільне функціонування і розвиток [1]. Він включає власний капітал, залучені фінансові ресурси, фінансові результати діяльності, а також здатність до ефективного їх використання. Основними завданнями при формуванні та розвитку фінансового потенціалу є забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства [3].

Одним із перших кроків у процесі оптимізації фінансового потенціалу є аналіз існуючих ресурсів та їх використання. Він включає аналіз фінансової звітності, визначення ключових показників фінансової діяльності та оцінку ефективності управління фінансами. На основі такого аналізу можна визначити слабкі

сторони в управлінні фінансовими ресурсами, що дозволяє вжити відповідні заходи для їх покращення [2].

Наступним важливим методом є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Це може включати такі заходи, як оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Окремо важливою виділити оптимізацію структури капіталу підприємства, тому що від пропорцій між власними та залученими коштами залежить фінансова стійкість підприємства. Забезпечення збалансованого співвідношення між цими джерелами фінансування дозволяє мінімізувати фінансові ризики і підвищити ефективність діяльності.

Значну роль в оптимізації фінансового потенціалу відіграє управління інвестиційними ресурсами. Ефективне використання інвестицій дозволяє підприємству розширювати свої виробничі потужності, впроваджувати нові технології та виходити на нові ринки. Важливим аспектом також є диверсифікація інвестицій, яка дозволяє зменшити ризики та збільшити потенціал для отримання прибутку. Невід'ємними складовими цього процесу є аналіз інвестиційних проектів, оцінка ризиків та прогнозування фінансових результатів.

Управління фінансовими ризиками також є важливим елементом в оптимізації фінансового потенціалу [4]. Підприємства повинні бути готові до можливих кризових ситуацій, таких як економічні спади, зміни валютних курсів або інфляційні процеси. Для цього використовуються різні методи управління ризиками, включаючи хеджування, страхування та створення резервних фондів. Управління ризиками допомагає забезпечити фінансову стійкість підприємства навіть у складних умовах.

Значущим інструментом в оптимізації фінансового потенціалу є також фінансове планування, яке дозволяє підприємству формувати стратегії щодо використання фінансових ресурсів, прогнозувати майбутні витрати та доходи, а також враховувати можливі ризики. Фінансове планування забезпечує гнучкість підприємства у

відповідь на зміни ринкових умов, дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та забезпечувати виконання поставлених стратегічних завдань.

Таким чином, оптимізація фінансового потенціалу підприємства є складним багатофакторним процесом, який включає аналіз фінансового стану, підвищення ефективності використання ресурсів, управління інвестиціями та ризиками, а також фінансове планування. Успішне застосування цих методів дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, підвищити свою конкурентоспроможність та зменшити ризики втрат у майбутньому.

Оптимізація фінансового потенціалу сприяє не лише поліпшенню поточного фінансового стану підприємства, але й створює умови для його довгострокового зростання [2]. Це дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища, використовувати нові можливості для розвитку та забезпечувати стабільну позицію на ринку. Тому важливо розробляти та впроваджувати ефективні методи управління фінансовими ресурсами, що дозволять підприємству залишатися конкурентоспроможним і стійким навіть у складних умовах.

### **Література:**

1. Назаренко А.С. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «фінансовий потенціал». *Економіка фінанси і право*. 2009. № 8. С. 22–29.
2. Колодізев О.М., Костирко Л.А. Оптимізація використання фінансового потенціалу для забезпечення інвестиційної діяльності в Україні: окремі аспекти зарубіжного досвіду. *Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник*. Львів : Львівський нац. ун-ет ім. Івана Франка, 2011. Вип. 23. Ч. 2. С. 3–6.
3. Бондар Я.Р. Формування фінансового потенціалу підприємства : дипломна робота ... бакалавра : 051 Економіка. Харків : ХНАДУ, 2023. 106 с.
4. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 8. С. 252–257.

**Шлагов Володимир Денисович**

*студент,*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-14>

## **СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки кадровий потенціал підприємства стає визначальним фактором його успішного функціонування та конкурентоспроможності. Кадровий потенціал підприємства можна визначити як сукупність знань, навичок, досвіду та мотивації працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії [1]. Формування та ефективне використання цього потенціалу є важливими завданнями для кожного підприємства, що прагне забезпечити своє стійке місце на ринку.

Основними складовими кадрового потенціалу є професійна компетентність персоналу, їх здатність до адаптації та навчання, а також мотивація до роботи та розвиток. Одним із перших кроків у формуванні кадрового потенціалу є ретельний підбір та відбір персоналу. Для цього підприємства повинні використовувати сучасні методики рекрутингу та оцінки кандидатів, які дозволяють відібрати найбільш кваліфікованих та мотивованих працівників. Важливо не лише оцінювати технічні знання та навички кандидатів, але й їхню здатність до адаптації, комунікації та роботи в команді.

Окрім підбору персоналу, важливою складовою стратегії є навчання та розвиток працівників. У сучасних умовах швидких

технологічних змін та зростання вимог до кваліфікації працівників підприємства повинні інвестувати в їх постійний професійний розвиток [2]. Це включає внутрішні тренінги, участь у зовнішніх освітніх програмах, а також підтримку ініціатив щодо самостійного навчання. Інвестиції в навчання персоналу не лише підвищують їхню компетентність, але й сприяють збільшенню їхньої лояльності та мотивації до роботи.

Важливою умовою успішного формування кадрового потенціалу є створення сприятливого робочого середовища, яке стимулює працівників до розкриття свого потенціалу [3]. А саме створення умов для гнучкого робочого графіку, забезпечення можливостей для професійного зростання та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Такі умови сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою, що позитивно впливає на їх продуктивність і результативність.

Мотивація працівників також відіграє ключову роль у реалізації кадрового потенціалу. Для цього підприємства повинні використовувати систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка включає конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення результатів, соціальні пакети, а також можливості для кар'єрного зростання. Однак, не менш важливою є нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень працівників, залучення їх до прийняття важливих рішень, а також створення корпоративної культури, яка підтримує співробітництво та командний дух.

Окремим аспектом реалізації кадрового потенціалу є управління талантами [4]. Це передбачає ідентифікацію найбільш перспективних працівників та створення умов для їх швидкого розвитку і просування по кар'єрних сходах. Управління талантами дозволяє підприємству формувати лідерів, які зможуть забезпечити ефективне управління та інноваційний розвиток у майбутньому.

Ще одним важливим елементом є адаптація працівників до змін, які відбуваються в організації та на ринку. В умовах постійних змін, що викликані глобалізацією, технічним прогресом та зростанням конкуренції, підприємства повинні розвивати у своїх працівників

здатність швидко адаптуватися до нових умов, освоювати нові знання та технології. Це передбачає не лише підвищення професійних навичок, але й розвиток таких компетенцій, як гнучкість, креативність та інноваційне мислення.

Ефективне використання кадрового потенціалу можливе лише за умови тісної співпраці між управлінням та працівниками. Важливу роль відіграє створення відкритої комунікації, яка дозволяє працівникам висловлювати свої ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотний зв'язок від керівництва. Такі комунікації сприяють створенню атмосфери довіри та співробітництва, що дозволяє максимально розкрити потенціал працівників.

Таким чином, формування та реалізація кадрового потенціалу підприємства є багатограним процесом, що вимагає системного підходу. Основними елементами цього процесу є підбір, навчання, мотивація та адаптація працівників до нових умов. Застосування ефективних стратегій управління кадровим потенціалом дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток та гнучко реагувати на виклики сучасного ринку.

Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє не лише підвищенню продуктивності підприємства, але й створенню умов для інноваційного розвитку та зміцнення його позицій на ринку. Це дозволяє компанії залучати та утримувати найкращі таланти, створюючи тим самим додаткові переваги у конкурентній боротьбі. Тому важливо постійно вдосконалювати методи управління людськими ресурсами, адаптуючи їх до нових викликів та можливостей, які виникають у процесі розвитку бізнесу.

### **Література:**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с
2. Белопольський М.Г., Хаджинова О.В., Бессонова А.В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства*. 2022. № 4 (80). С. 72–79.

3. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

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

**Кравченко Микола Володимирович**

*доктор економічних наук, професор кафедри обліку,  
оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-0914>*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-15>*

### **ОБЛІКОВЕ ЗНАЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА**

В умовах сьогодення, зумовлених урбанізацією, глобалізацією, диверсифікацією раціону, концентрацією та розширенням продовольчих ринків та торгівлі, серед інших основних тенденцій, територіально-галузеві виробничі системи (ТГВС) зазнають значних перетворень. Для подолання трансформаційних викликів необхідно застосовувати більш холістичний, системний підхід, який передбачає проектування агропродовольчих ланцюгів доданої вартості (АЛДВ), координацію дій та формування інституційного середовища їх функціонування. Зміни необхідно впроваджувати з урахуванням особливостей розвитку АС.

Аграрний сектор, який включає усі виробничі операції забезпечуючи просування сільськогосподарської продукції «від лану до столу», є основним генератором зайнятості та формування доходів в АС, що сприяє зміцненню економічної та продовольчої безпеки. Він охоплює увесь ланцюг створення доданої вартості,



включаючи постачання, виробництво, переробку сільсько-господарської продукції та її розподіл.

Для зміцнення ЕБ аграрного сектору ФАО розроблено низку інструментів стимулювання розвитку агропродовольчого сектора, як однієї із найбільш потужних територіально-галузевих виробничих систем, які передбачають формування політики сприяння впровадженню екологічних аспектів та розвитку інституційних спроможностей державних органів щодо ефективної взаємодії з партнерами з приватного сектору, особливо це стосується інтеграції дрібних фермерів та представників МСАБ до АЛДВ, стимулювання інвестиційної діяльності та підвищення ефективності в процесі трансформування агропродовольчих систем у країнах, що розвиваються, до яких відноситься і Україна. Основні напрямки політики ФАО включають:

- Відповідальне *контрактне сільське господарство* для інклюзивного доступу до ринку, що забезпечує нарощування потенціалу, технічну та юридичну підтримку пілотних проектів, адвокацію та поширення знань.

- Проектування *сталих агропродовольчих ланцюгів доданої вартості (САЛДВ)* за рахунок впровадження цілісного підходу до структурних перетворень, інтегрування багатовимірних концепцій доданої вартості та сталості та застосування їх у оцінці, аналізі та удосконаленні функціонування територіально-галузевих виробничих систем.

- *Державно-приватне партнерство*, яке фактично представляє собою форму інноваційного партнерства, що об'єднує виробників, агробізнес, органи державної влади та суб'єктів громадянського суспільства. Таку співпрацю все частіше застосовують у якості механізму залучення інвестицій, одночасно пом'якшуючи специфічні ризики АС.

- Сприяння впровадженню *територіального підходу* у якості засобу залучення трансформаційних інвестицій АС та координації міжгалузевих цілей. Особлива увага приділяється агропромисловим паркам та кластерам на базі агропромислового територіально-

виробничого комплексу, економічним коридорам та спеціальним економічним зонам.

- Стимулювання розвитку малого та середнього аграрного бізнесу (МСАБ), підприємництва, стартап-проектів та інновацій через *інклюзивні бізнес-моделі та агробізнес-інкубатори* [1, с. 7–10].

- Удосконалення механізмів та програм державних закупівель, за допомогою яких уряди проводять тендери не лише для задоволення потреб, а й для одночасного вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем.

Проблеми інтеграції суб'єктів господарювання у процесі реалізації господарських завдань широко висвітлюються у зарубіжній та вітчизняній економічній літературі. Як зазначає Є.В. Крикавський, «у певному гіпотетичному вимірі спеціалізація і масовість вичерпують себе як потенційні резерви отримання додаткового ефекту. Тому необхідною стає інтеграція на якісно нових рівнях управління, що не є протилежним спеціалізації як деспеціалізація, а власне інтеграція в нових площинах, сферах. Завдяки такій інтеграції формуються «цільові» системи вищого порядку порівняно із інтегрованими частинами і це створює можливість отримати додатковий ефект, джерелом якого і є власне інтеграція» [2, с. 13–21]. До таких інноваційних методів удосконалення процесів інтеграції є інтеграція на логістичному рівні. Одним з основних методологічних принципів логістичної інтеграції є системний підхід. В основу системного підходу покладено розгляд об'єктів як систем, що дає змогу сприймати об'єкт дослідження як комплекс взаємопов'язаних підсистем, об'єднаних спільною метою, розкрити його інтегровані властивості, а також внутрішні та зовнішні зв'язки. Системний підхід передбачає послідовний перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить конкретна кінцева мета, для досягнення якої створюється система. Відповідно до методології системного підходу кожна система є інтегрованим цілим навіть тоді, коли вона складається з окремих розрізнених підсистем [3, с. 141–150].

Основною метою економічної безпеки аграрного сектора є формування аграрним бізнесом власної системи економічної безпеки, задля захисту національної економіки та забезпечення високого рівня економічної безпеки держави загалом.

На мою думку, головними факторами, що стримують реалізацію заходів по зміцненню економічної безпеки аграрного сектора за допомогою територіально-виробничих систем, є: ринкові умови господарювання на території України; високий рівень володарювання монополій на внутрішньому ринку України, що створює перепони для розвитку вільної конкуренції; нестабільність політичної ситуації в країні; складність та нестабільність сучасних умов господарювання на міжнародній арені; недосконалість національної законодавчої бази; господарські ризики; загострення конкуренції та обмеженість фінансових ресурсів.

Таким чином, оновлення та вдосконалення концептуальних основ зміцнення економічної безпеки аграрного сектора за допомогою територіально-виробничих систем може стати сучасною парадигмою збереження глобалізаційних тенденцій та механізмів інтеграції національних економік.

### **Література:**

1. Акмаєв А.І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. Вип. 99. С. 7–10.
2. Александрова О.В. Економічна стійкість сільськогосподарського виробництва як основний чинник його конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. № 2. Т. 3. С. 13–21.
3. Kravchenko M., Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Yu., Velychko L. Assessment of bank lending diversification in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2018. № 13. P. 141–150.

**Мазоренко Марія Володимирівна**  
*здобувач наукового ступеня доктора філософії,*  
*Державний біотехнологічний університет*  
**Науковий керівник: Поливана Людмила Анатоліївна**  
*кандидат економічних. наук, доцент,*  
*доцент кафедри обліку, аудиту і оподаткування,*  
*Державний біотехнологічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-16>

## **ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Четверта промислова революція, або індустрія 4.0, трансформує більшість галузей економіки, і аграрний сектор не є винятком. Упродовж останніх десятиліть діджиталізація набула особливого значення для розвитку агропідприємств, забезпечуючи нові можливості для автоматизації, оптимізації бізнес-процесів та поліпшення якості управління. Серед головних аспектів цифрової трансформації аграрної галузі варто виділити зміну підходів до бухгалтерського обліку, що стало основою для формування окремого напрямку – **агробухгалтерської діджиталізації**. Цей термін відображає інтеграцію новітніх цифрових рішень у бухгалтерські процеси аграрних підприємств, надаючи їм інструменти для підвищення ефективності, точності та прозорості фінансового управління.

Термін «діджиталізація» походить від англійського «digitization» і означає перетворення даних у цифрову форму для подальшої їх обробки комп'ютерними системами. В ширшому контексті діджиталізація охоплює не тільки технічне переведення даних в цифровий формат, але і трансформацію бізнес-процесів через впровадження цифрових технологій, таких як штучний

інтелект, великі дані (Big Data), блокчейн та хмарні обчислення. У сучасних дослідженнях наголошується, що діджиталізація забезпечує можливість створення нових моделей управління та функціонування підприємств, полегшуючи адаптацію до нових викликів глобальної економіки [1].

Науковці розглядають діджиталізацію в різних аспектах, що залежать від специфіки галузі, ступеня технічної готовності та рівня розвитку компаній. За одними підходами, діджиталізація визначається як процес автоматизації та оптимізації наявних бізнес-процесів для зменшення витрат і підвищення продуктивності [2]. Інші наукові концепції акцентують увагу на її ролі у створенні нових бізнес-моделей, що базуються на цифрових технологіях [3]. Діджиталізація також розглядається як стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності підприємств, який дає змогу швидко адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечити ефективніше управління ресурсами [4].

В аграрній галузі особливої ваги набуває діджиталізація облікових процесів. Умови функціонування агропідприємств відрізняються високою сезонністю, складністю обліку витрат і ресурсів, необхідністю прогнозування врожаїв та ефективного управління фінансовими потоками. Тому виникає потреба у використанні спеціальних цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати фінансово-облікові операції та полегшити управління ними в умовах сучасних ринкових змін.

Виникнення терміну «агробухгалтерська діджиталізація» виправдано специфікою бухгалтерських процесів в аграрних підприємствах. Цей термін відображає комплексний підхід до впровадження цифрових рішень, таких як хмарні платформи для управління фінансами, штучний інтелект для аналізу великих даних і блокчейн для забезпечення безпеки фінансових транзакцій. Така інтеграція дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність облікових записів та забезпечити оперативний доступ до фінансової інформації в режимі реального часу [5].

Використання терміну «агробухгалтерська діджиталізація» є важливим не лише через практичну значущість цього процесу, але й через його наукове та методологічне значення. Цей напрямок відображає нові можливості для побудови ефективної системи обліку, яка відповідає сучасним вимогам глобальної економіки. Впровадження цифрових рішень дозволяє агропідприємствам залишатися конкурентоспроможними, скорочуючи витрати, підвищуючи якість управлінських рішень та забезпечуючи точність фінансової звітності [6].

Діджиталізація аграрних підприємств охоплює кілька ключових напрямків, які безпосередньо впливають на фінансово-облікові процеси. Одним із найважливіших аспектів є автоматизація облікових операцій. Завдяки використанню цифрових платформ, агропідприємства можуть спростити ведення обліку витрат, нарахування заробітної плати, обробку фінансової звітності та інші рутинні операції [7]. Це дозволяє зменшити кількість помилок та підвищити швидкість обробки даних.

Ще один важливий напрямок діджиталізації стосується аналітики великих даних. Використання аналітичних інструментів дозволяє агропідприємствам отримувати вичерпні дані про їх діяльність, виявляти тенденції та будувати прогнози, що базуються на фактичних показниках [8]. Це значно підвищує якість фінансового планування, допомагає приймати обґрунтовані рішення та знижує ризики.

Важливою складовою агробухгалтерської діджиталізації є також інтеграція блокчейн-технологій. Використання блокчейну у фінансових процесах агропідприємств сприяє підвищенню рівня захищеності фінансових даних, адже ця технологія забезпечує незмінність облікових записів і прозорість операцій [9]. Це дозволяє знизити ризики шахрайства та помилок, що є важливим аспектом для забезпечення довіри з боку партнерів та інвесторів.

Діджиталізація бухгалтерського обліку аграрних підприємств сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та створює нові можливості для розвитку бізнесу. Зокрема,

впровадження цифрових платформ дозволяє забезпечити оперативний доступ до фінансової інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Цифрові інструменти також дозволяють автоматизувати рутинні облікові операції, знижуючи витрати на їх виконання та зменшуючи кількість помилок [10].

Діджиталізація також сприяє поліпшенню аналітики і прогнозування, що дозволяє агропідприємствам точніше прогнозувати фінансові результати своєї діяльності, планувати бюджети та управляти ресурсами більш ефективно. Крім того, технології блокчейн забезпечують підвищений рівень безпеки та прозорості облікових записів, що є особливо важливим у контексті міжнародної співпраці та залучення інвестицій [11].

Четверта промислова революція справляє суттєвий вплив на аграрний сектор, особливо в контексті бухгалтерського обліку. Діджиталізація процесів дозволяє агропідприємствам підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечити прозорість облікових операцій та зміцнити свої позиції на ринку. Використання цифрових рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити рівень безпеки даних і покращити аналітику та прогнозування. Термін «агробухгалтерська діджиталізація» відображає цю нову еру бухгалтерського обліку, що забезпечує адаптацію агропідприємств до сучасних викликів і змін у глобальній економіці.

### **Література:**

1. Ковальчук В.П. Діджиталізація бізнесу: нові виклики та можливості. Київ : Центр економічних досліджень, 2020. 256 с.
2. Іваненко О.М. Інноваційні технології в управлінні аграрними підприємствами: теорія та практика. Харків : Агропром, 2021. 198 с.
3. Гуржій О.В. Діджиталізація як основний фактор трансформації бізнес-моделей. *Економічний простір*. 2021. № 5. С. 40–50.
4. Степаненко Г.М. Вплив діджиталізації на бухгалтерський облік підприємств. *Журнал економічних досліджень*. 2022. № 3. С. 45–54.
5. Петренко Ю.С. Використання цифрових технологій у фінансовому обліку: перспективи та виклики. *Економічний часопис*. 2021. № 5. С. 32–41.

6. Шевченко О.В., Романенко Л.В. Діджиталізація аграрного сектора: виклики та можливості. *Аграрний бізнес і технології*. 2023. № 2. С. 27–35.
7. Вітренко А.В. Автоматизація облікових процесів на аграрних підприємствах. *Фінансовий менеджмент*. 2022. № 1. С. 62–71.
8. Зубенко А.М. Економічна ефективність цифровізації бухгалтерського обліку аграрних підприємств. *Фінанси та управління*. 2022. № 4. С. 60–68.
9. Крамаренко О.С. Блокчейн як інструмент діджиталізації в агропромисловому секторі. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 17–26.
10. Журавель І.О. Діджиталізація фінансової звітності: перспективи та ризики для аграрних підприємств. *Економічні горизонти*. 2023. № 3. С. 50–59.
11. Литвин О.С. Бухгалтерський облік у цифрову епоху: виклики для аграрного сектору. *Фінанси та право*. 2022. № 6. С. 12–21.



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

**Алфімова Анжеліка Сергіївна**

*здобувач другого (магістерського) рівня освіти,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

**Науковий керівник: Рац Ольга Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри митної справи і фінансових послуг,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-17>

### **ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ МИТНИХ РИЗИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НИМИ**

У процесі прогнозування можливості виникнення митних ризиків значну роль відіграє науково обґрунтовано побудована класифікація цих видів ризику, що є «розподілом ризику на конкретні групи за певними ознаками для досягнення поставлених цілей», як зазначають І. Берестов, Т. Берестова, О. Пестременко-Скрипка у своїй роботі [1, с. 11]. Вона виконує функцію алгоритму, на підставі якого розробляється система управління ризиками, визначаються інструменти та заходи щодо мінімізації негативного впливу на об'єкт управління в умовах невизначеності та багатоваріантності розвитку.

У науковій літературі вченими представлено різноманітні підходи до класифікації митних ризиків, серед яких найбільш повно та глибоко

здійснено систематизацію їхніх видів саме Л. Федоришиною [2]. Завдяки її ґрунтовному дослідженню було сформовано 28 класифікаційних ознак митних ризиків, що дає можливість виокремити серед них загальні та специфічні. До першої групи слід віднести такі: факт виявлення, характер розвитку системи, сфера поширення, час функціонування, частота прояву, причини виникнення, можливість прогнозування, рівень ризику та ступінь керованості. До другої належать всі інші ознаки, що відображають зміст і природу митних ризиків: цілі митного контролю, країна походження товарів, об'єкт аналізу ризику, напрям переміщення товарів, ступінь автоматизації виявлення ризиків за допомогою профілювання, етап митного контролю, митні режими тощо. Без чіткого розмежування цих ознак досить важко забезпечити ефективний процес управління митними ризиками.

Ю. Бугель та Г. Чекаловська [3] пропонують іншу класифікацію митних ризиків, в основу якої покладені фактори та джерела ризику. При цьому, за критерієм приналежності фактори поділено науковцями на зовнішні та внутрішні. У свою чергу, до зовнішніх віднесено суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, товар (вантаж) та митне законодавство. Однак, на думку автора, цей перелік не є досконалим, адже враховано лише фактори прямої дії, що безпосередньо впливають на митну систему, змінюючи рівень ризику. Варто також додати фактори непрямої дії, які здійснюють «прихований» вплив, породжуючи при цьому не менш значні наслідки. До них можна віднести економічне та політичне становище, досконалість правового регулювання і судової практики, а також зміну міжнародної обстановки. Внутрішні фактори охоплюють працівників митних органів, інформаційно-технічне забезпечення, технології митного контролю та взаємодію митних органів з іншими державними органами.

На законодавчому рівні визначено класифікацію сфер митного ризику наказом ДМСУ «Про затвердження Порядку розроблення профілів ризику» від 22.12.2010 р. № 1514 [4]. Відповідно до додатку 5 цього нормативно-правового акта сфери ризику розділені на чотири основні групи: митний режим, можливий характер порушення,

можлива мета порушення та вид товару, стосовно якого може бути вчинене порушення. Однак термін «сфера ризику» вже не є актуальним, а наказ ДМСУ «Про затвердження Концепції створення, упровадження і розвитку системи аналізу та керування ризиками та Положення про систему аналізу й селекції факторів ризику при визначенні окремих форм митного контролю» від 27.05.2005 р. № 435, яким було сформовано трактування цього поняття, втратив чинність 26.07.2024 р. Наразі цей термін замінено поняттям «область ризику», що означає «згруповані об'єкти аналізу ризику, щодо яких існує потреба у застосуванні окремих форм митного контролю або їх сукупності» згідно з п. 3 розділу I наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю» від 31.07.2015 № 684 [5].

П. Пашко, І. Бережнюк, О. Гребельник та І. Калетнік у своїй роботі [6] зазначають, що до основних областей виникнення митних ризиків слід віднести:

- 1) чинне законодавство з питань митної справи та зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) економічне та політичне становище держави, що впливають на характеристики товарних потоків й основні міждержавні торгові шляхи;
- 3) інтерес юридичних і фізичних осіб, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в отриманні надлишкових прибутків шляхом порушення митних правил при переміщенні товарів і транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон;
- 4) імпорт іноземних товарів, які є конкурентами вітчизняної продукції або щодо яких можуть виникати зловживання у митних правовідносинах;
- 5) інші області ризику.

Проте, відповідно до положень теорії ризик-менеджменту, які ґрунтовно досліджуються М. Великановою [7], об'єкт ризику як один з основних елементів ризику – це те, на що спрямований вплив суб'єкта при прийнятті ним рішення. Вищезазначеними науковцями

перераховані не області митного ризику, а його зовнішні фактори і джерела. Діюче законодавство, економічне і політичне становище, інтереси суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності тощо зумовлюють виникнення різноманітних митних ризиків, а не є об'єктами, щодо яких митні органи застосовують відповідні форми митного контролю.

На підставі проведеного дослідження, автором було узагальнено і сформовано класифікацію митних ризиків, що представлена на рис. 1.

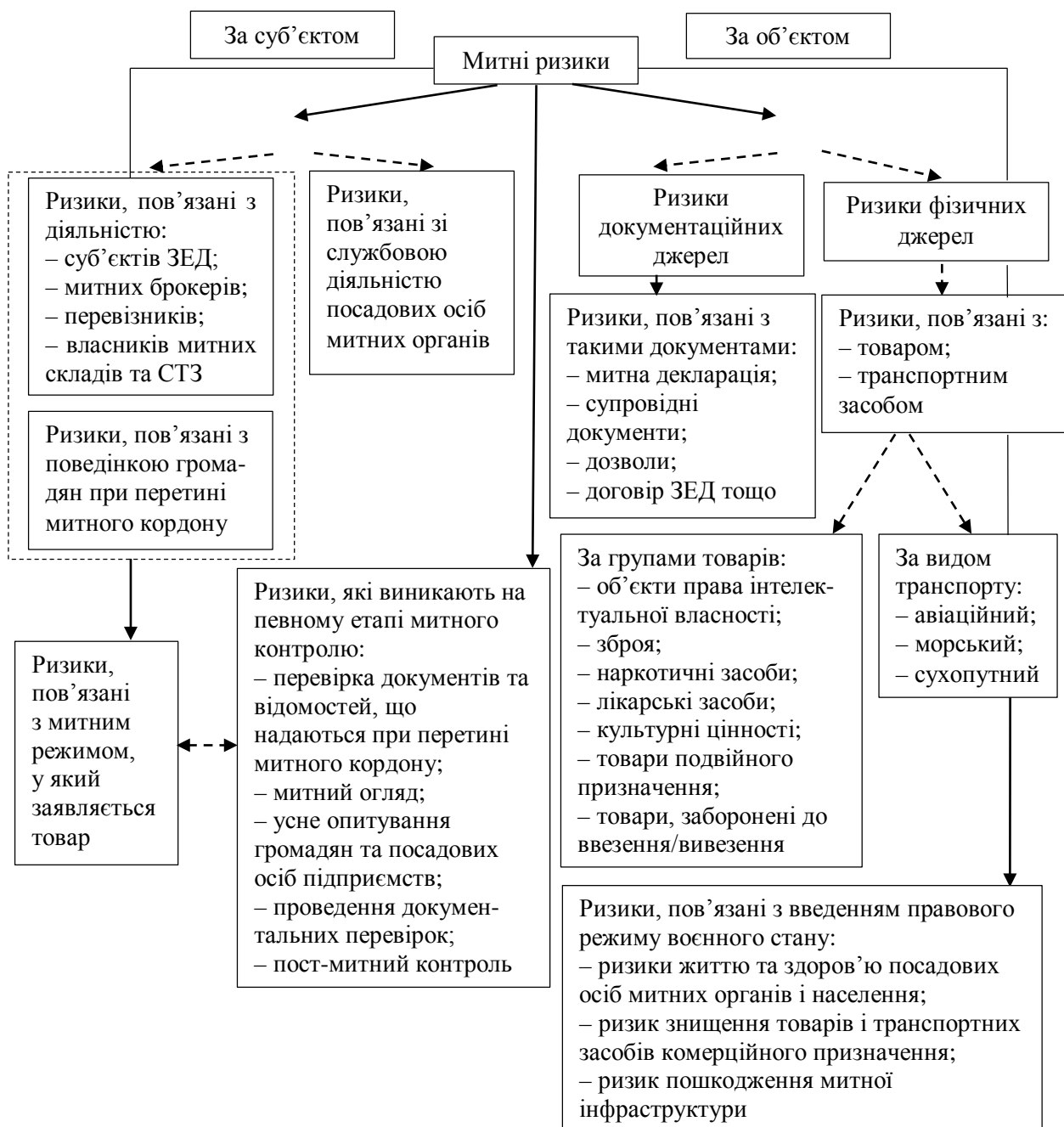


Рис. 1. Класифікація митних ризиків

Запропонована систематизація митних ризиків, яка охоплює найбільш суттєві та актуальні класифікаційні ознаки, дозволить сформулювати єдиний підхід до побудови ефективної системи управління митними ризиками, а також забезпечить можливість здійснення більш зваженого підходу до його оцінювання та аналізу.

Можна констатувати, що у процесі прогнозування митних ризиків важливе значення має чітка класифікація цих видів ризику, яка дозволяє структурувати їх за різними ознаками для формування єдиної системи управління. Серед науковців та фахівців не існує загального підходу до створення та практичного застосування науково-обґрунтованої багатокритеріальної класифікації митних ризиків. Вирішенню цієї проблеми слід приділити особливу увагу митним органам, для яких система управління ризиками є основною складовою митного контролю.

### Література:

1. Берестов І.В., Берестова Т.Т., Пестременко-Скрипка О.С. Ризики в митній справі та їх оцінка: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 103 с.
2. Федоришина Л.М. Митні ризики: підходи до трактування та класифікації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 127–135.
3. Бугель Ю.В., Чекаловська Г.З. Управління ризиками в митній справі: сутність та теоретичні засади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 4. С. 109–118.
4. Про затвердження Порядку розроблення профілів ризику: наказ Державної митної служби України від 22.12.2010 р. № 1514. Дата оновлення: 12.03.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1514342-10#Text>
5. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками для визначення форм та обсягів митного контролю : наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 р. № 684. Дата оновлення: 13.07.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#n19>
6. Пашко П.В., Бережнюк І.Г., Гребельник О.П., Калетнік І.Г. Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення і шляхи забезпечення: монографія. Київ : Знання, 2012. 215 с.
7. Векликанова М.М. Поняття та структурні елементи ризику: цивільно-правовий аспект. *Університетські наукові записки*. 2017. № 63. С. 76–86.

**Васильчук Ірина Петрівна**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів та бухгалтерського обліку,  
Державний університет економіки і технологій*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-18>

## **НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ УСТАНОВИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Військова агресія росії проти України, яка розпочалася у лютому 2022 року, спричинила окупацію частини територій, масштабні руйнування інфраструктури, масову міграцію населення, порушення ланцюгів постачання та призвела до глибокої економічної і фінансової кризи [1]. Це негативно позначилося і на функціонуванні фінансового сектору. Для подолання наслідків війни та допомогти суб'єктам фінансового сектору виконувати свою роль, НБУ спільно з НКЦПФР, Мінфіном України та Фондом гарантування вкладів, у 2023 році розробили та затвердили оновлену Стратегію розвитку фінансового сектору України, головним пріоритетом якої визначено забезпечення стійкого та безперервного функціонування фінансової системи в будь-яких умовах, інтеграцію фінансового сектору України до європейського простору та набуття режиму внутрішнього ринку з ЄС у сфері фінансових послуг [1].

Досить важлива роль у досягненні цілей Стратегії відводиться і небанківським фінансово-кредитним установам (НБФКУ). Слід зазначити, що НБФКУ займають своє певне місце на ринку фінансових послуг, насамперед, забезпечуючи фінансову інклюзію, а їх діяльність має кілька важливих особливостей, які відрізняють їх від банків і впливають на їхню роль у фінансовій системі. До таких особливостей слід, насамперед, віднести:

1. *Спеціалізація на вузьких фінансових послугах.* НБФКУ надають спеціалізовані фінансові послуги, які не завжди доступні в

банках, що дозволяє їм краще відповідати на потреби певних клієнтських сегментів.

2. *Фінансова інклюзія та доступ до альтернативних джерел фінансування*, таких як кредити під заставу нерухомості, мікрокредити, лізинг тощо. Це полегшує фінансову інклюзію клієнтам, які не можуть отримати банківський кредит через жорсткіші вимоги банків або потребують специфічних продуктів.

3. *Мінімізація банківських ризиків*, оскільки НБФКУ працюють із іншими ризиками, ніж банки, а їхня діяльність допомагає зменшити навантаження на банківську систему та створити більш стійку фінансову екосистему.

4. *Гнучкість у регулюванні*, оскільки НБФКУ часто підпадають під менші регуляторні вимоги, ніж банки, такі як вимоги до капіталу або управління ризиками.

5. *Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ)*. НБФКУ, такі як мікрофінансові організації, факторингові або лізингові компанії, надають фінансові послуги МСБ, який може мати обмежений доступ до банківського фінансування.

6. *Управління ризиками*. Діяльність НБФКУ може бути пов'язана з вищими ризиками, особливо у сфері мікрофінансування або лізингу, порівняно з банками, що робить їх більш вразливими до коливань ринку або проблем із ліквідністю.

З огляду на роль НБФКУ, мету оновленої Стратегії та умови військового стану регулятори протягом 2021–2023 років затвердили низку законів і положень, які стосуються діяльності фінансових компаній, страховиків, ломбардів та кредитних спілок. Посилена увага в них приділяється забезпеченню якості корпоративного управління, комплайенсу, управління ризиками та підсилення вимог до забезпечення платоспроможності і належної ринкової поведінки по відношенню до споживачів фінансових послуг. Все це підсилило позиції НБФКУ, однак загальна негативна макроекономічна ситуація та триваюча війна негативно вплинули на тренди розвитку небанківських фінансових установ.

Проведене дослідження впливу війни на діяльність НБФКУ виявило, що як до війни (2019–2021), так і з початком війни (2022–01.06.2024) спостерігається загальний тренд до «стиснення» частки небанківського фінансового сектору як за кількістю установ, так і за обсягами активів (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз кількості НБФКУ та обсягів їх активів  
за 2019 – 1.06.2024 року

		2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп росту, % 2021 до 2019, %	2022 рік	2023 рік	I півріччя 2024 року	Темп росту, % 2023 до 2021, %
Страховики	Активи, млн грн	64000	64903	64737	101,2	70298	74412	67581	114,9
	Кількість	233	210	155	66,5	128	101	90	65,2
Кредитні спілки	Активи, млн грн	3000	2317	2330	77,7	1449	1422	1387	61,0
	Кількість	337	322	278	82,5	162	133	120	47,8
Фінансові компанії	Активи, млн грн	162000	186572	216406	133,6	243997	250454	258917	115,7
	Кількість	986	960	922	93,5	760	559	548	60,6
Ломбарди	Активи, млн грн	4000	3854	4289	107,2	4101	3839	3856	89,5
	Кількість	324	302	261	80,6	183	146	116	55,9
Банки	Активи, млн грн	1493000	1822841	2053232	137,5	2351678	2944684	3125617	143,4
	Кількість	75	73	71	94,7	67	63	62	88,7
Активи НБФКУ, млн грн		233000	257646	287762	123,5	319845	330127	331741	114,7
Частка активів НБФКУ у активах банків, %		15,6	14,1	14,0	89,7	13,6	11,2	10,6	80,0

*Джерело: складено автором за даними [2–3]*

Можемо бачити, що стійко зменшується частка активів НБФКУ у порівнянні з обсягами активів банківських установ, тобто і надалі вітчизняний фінансовий сектор розвивається у бік банкоцентричної моделі фінансового ринку. Загальна частка НБФКУ в активах фінансового сектору зменшилася від початку року на 0.5% до 9.6% станом на 30 червня 2024 року [3].



Встановлено, що до початку 2022 року майже всі НБФКУ, окрім кредитних спілок, нарощували обсяги своїх активів. Однак тенденції трохи змінилися і від початку війни і до середини поточного року відбувалося зростання активів фінансових та страхових компаній на тлі зменшення їх кількості. Зазначимо, що таке зростання може бути пояснено як певною стабілізацією цього сегменту ринку, так і інфляційними процесами, оскільки протягом 2022–2023 років темпи інфляції були вищими за темпи росту активів.

Проведений аналіз в розрізі окремих операторів ринку за досліджуваний період встановив наступну картину. Так, з початком війни операції кредитних спілок та їх активи скоротилися майже вдвічі. Втім, вже у 2023 році спостерігалось повільне зростання обсягу активів кредитних спілок, хоча загальна кількість установ зменшилася. Збільшення активів відбулося в тих спілках, що залучали депозити, водночас у спілках, які оперували виключно пайовим капіталом, активи знову зменшилися. З початку 2024 року продовжувалося скорочення кількості кредитних спілок на ринку та відновилося зменшення обсягу їх активів. На кінець II кварталу загальний обсяг активів кредитних спілок становив лише 59% від рівня кінця 2021 року, а кількість установ скоротилася більше ніж вдвічі. Видача нових кредитів кредитними спілками також значно зменшилася [2–3]. Після шоку на початку війни страховики почали досить жваве відновлення, при чому якщо протягом 2022–2023 років було найбільше зростання у сегменті страхування життя, то вже протягом 2024 року збільшилися обсяги операцій ризикового страхування. Загалом, протягом всіх років дослідження страхові компанії частково залишали ринок, але ті, що залишалися, збільшували обсяги своїх активів і зароблених премій. Фінансові компанії від початку війни до кінця 2022 року відновлювали обсяги наданих послуг, хоча вони залишалися майже вдвічі нижчими за довоєнний рівень. Наприкінці 2022 року активізувався ринок фінансового лізингу. Упродовж 2023 року спостерігалось зростання обсягів фінансових послуг за всіма основними напрямками, за винятком факторингових операцій. Кредитування домогосподарств

відновлювалося повільно: за три квартали 2023 року обсяг нових кредитів був на 40% нижчим, ніж за аналогічний період 2021 року. На початку 2024 року фінансові компанії збільшили обсяги кредитування населення: у I кварталі вони зросли на 7,7%, а у II кварталі – на 5,3%. Однак ці показники залишаються нижчими за довоєнний рівень. Одночасно спостерігалось скорочення обсягів кредитування бізнесу: на 6,9% у I кварталі та на 2,2% у II кварталі. Важливо зазначити, що у II кварталі відбулося зростання факторингових операцій на 22,7%, причому більше половини обсягів становили класичний факторинг – фінансування дебіторської заборгованості [2–3].

Протягом 2022 року сектор ломбардів демонстрував стагнацію: обсяги активів та нових кредитів скоротилися, а капітал установ суттєво знизився. Загалом за 2022 рік обсяг кредитування ломбардами скоротився на 36%. Протягом 2023 року та на початку 2024 року діяльність ломбардів пожвавилася: спостерігалось зростання обсягів активів, нових кредитів і доходів від надання фінансових послуг, що привело до отримання прибутку в цьому сегменті [2–3].

Оцінка ефективності діяльності НБФКУ встановила, що протягом 2023 року та I півріччя 2024 року всі сектори надавачів фінансових послуг були прибутковими, хоча і з різним рівнем прибутковості та рентабельності. Можна вважати, що небанківський фінансовий сектор впорався з шоком війни і знайшов механізми нарощення операцій та забезпечення прибуткової діяльності. Цьому сприяло як збереження макроекономічної стабілізації і відновлення платоспроможного попиту домогосподарств, так і адекватна регуляторна політика з боку НБУ, зокрема прийняття низки необхідних законів та положень.

## Література:

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nova-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-protistoyannya-viklikam-viyni-u-finansovomu-sektori-ta-pidtrimannya-vidnovlennya-ekonomiki-ukrayini>
2. Огляд небанківського фінансового сектору. Березень 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2023-03.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2023-03.pdf?v=9)
3. Огляд небанківського фінансового сектору. Вересень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-veresen-2024-roku>

**Дюк Ростислав Ігоревич**  
*здобувач кафедри фінансових ринків та технологій,*  
*Державний податковий університет*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-19>*

## **НАПРЯМИ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У США НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

У 2024 році регуляторне середовище для фінансових установ продовжує залишатися досить складним. Економічна невизначеність у світі, активний розвиток фінансових технологій і посилення конкурентного тиску визнають потребу у складності і мінливості регулювання. Банкротство кількох великих американських банків на початку 2023 року підштовхнуло регулятори США до запровадження декількох нових правил до великих фінансових установ, насамперед до тих, які мають активи понад 100 мільярдів доларів [1]. Наприкінці 2023 року в США також було оприлюднено пропозиції щодо управління ризиками в фінансових організаціях. Очікується, що регулятори продовжуватимуть посилювати наглядову діяльність щодо ліквідності, ризиків третіх сторін, боротьби з відмиванням грошей (AML), кібербезпеки та операційної стійкості

Для збереження відповідності нормативним вимогам, покращання управління та ризик-менеджменту керівники банків повинні звернути увагу на розвиток наступних сфер.

### 1. Управління ризиком ліквідності та процентним ризиком.

На поточному етапі фінансові установи стикаються з підвищеним ризиком ліквідності та процентної ставки. На тлі повільної кредитної динаміки вірогідне збільшення депозитних ставок, оскільки маржа більшості банків суттєво знизилася. Ще у липні 2023 року було проголошено посилення уваги до підходів фінансових установ до зміцнення своїх ліквідних позицій, управління активами та пасивами. Зокрема фінансові установи

повинні постійно тестувати та підтверджувати наявність доступу до джерел фінансування у разі непередбачених ситуацій у рамках своєї широкої стратегії управління ризиком ліквідності.

2. Управління ризиками третіх сторін стало необхідною вимогою в сучасному складному нормативному ландшафті і центром уваги регуляторів після того, як Управління валютного контролера (ОСС) і Федеральна резервна система (ФРС) випустили окремі вказівки щодо цієї сфери у 2013 році. Особлива увага регуляторів зосереджена на фінтех-партнерствах і відносинах у сфері банківських послуг. Відповідно змінено спрямованість рекомендацій щодо управління ризиком третіх сторін 2023 року, які вимагають оцінки відповідності цих відносин стратегічним цілям банківської організації та схильності до ризику відповідно до чинних законів і нормативних актів [2].

3. Закон про банківську таємницю (BSA) і Боротьба з відмиванням грошей (AML). У складному нормативно-правовому ландшафті дотримання положень BSA вимагає посиленого регулятивного контролю. Зростаюча складність фінансових злочинів і схем відмивання грошей вимагає проактивної позиції фінансових установ щодо боротьби з новими загрозами шахрайства. Це вимагає постійного вдосконалення систем та програм захисту від незаконної діяльності. Інтеграція штучного інтелекту (AI) у фінансові системи робить заходи протидії відмивання коштів більш складними, маючи водночас переваги поєднання інновацій із заходами управління ризиками.

Конвергенція технологічних досягнень і врахування оновлень нормативних документів щодо відповідності вимогам BSA та AML є стратегічним імперативом для фінансових установ. Випереджаючі дії щодо загроз – це не лише вимога забезпечення відповідності нормативним вимогам, але й проактивний захід управління ризиками для забезпечення безпеки фінансової установи / організації та фінансової системи в цілому.

4. Кібербезпека залишається надзвичайно важливим напрямом діяльності фінансових установ, про що свідчить, зокрема,

створення у США Робочої групи з кібербезпеки та критичної інфраструктури Федеральною радою з питань перевірки фінансових установ (FFIEC). Незважаючи на те, що фінансові установи постійно вдосконалюють свою спроможність запобігати кібератакам і підвищують готовність реагувати на такі інциденти, високий рівень ризиків кібербезпеки вимагає підвищеної уваги регуляторів до розуміння можливостей кожної установи щодо реагування на загрози.

У той час, як увага традиційно зосереджена на профілактичних заходах, все більше уваги приділяється можливостям відновлення кіберстійкості фінансової установи. За оновленими стандартами стійка до кіберзагроз організація демонструє здатність адаптуватися як до відомих, так і до невідомих криз, загроз, труднощів і викликів. Регуляторні оновлення також стосуються рекомендацій щодо механізму сповіщення регулятора, наголошуючи на прозорості та комунікації у разі інциденту небезпеки.

5. Операційна стійкість фінансових установ стає дедалі важливішою сферою нагляду регуляторів, про що свідчить підвищена увага до аналізу стратегії управління та стратегічного планування. Активізувалися наукові дискусії щодо операційної стійкості фінансових установ усіх рівнів, які включають елементи управління безперервністю бізнесу. Для великих банків (понад 250 мільярдів доларів США) сформовано «SR 20-24: Міжвідомчий документ про правильні практики для посилення операційної стійкості» [3], який помітно розширює сферу нагляду. Крім того, у вересні 2023 р. Федеральна корпорація страхування вкладів США розробила вдосконалені стандарти корпоративного управління, які встановлюють більш жорсткі вимоги для банків з активами понад 10 мільярдів доларів США.

6. Штучний інтелект вносить суттєві корективи у регулювання фінансових установ. Вагомий внесок у діалог про застосування штучного інтелекту в банківській справі зробив Федеральний резервний банк Річмонда (Federal Reserve Bank of Richmond) – один з дванадцяти федеральних резервних банків США, що разом

утворюють Федеральну резервну систему. Його фахівцями було досліджено еволюцію взаємозв'язку між технологіями штучного інтелекту та процесами нагляду у фінансових установах [4].

Зокрема пропонується використовувати алгоритми штучного інтелекту в наступних випадках:

- для прийняття кредитних рішень, зокрема під час відмов у кредитах;
- перегляд та встановлення нових стандартів безпеки та конфіденційності, зокрема розробка методів управління ризиками ШІ, підкреслюючи зобов'язання регуляторів щодо відповідального та безпечного впровадження технологій ШІ.

Оскільки використання штучного інтелекту в банківській справі продовжиться, важливо, щоб цей процес був керованим, безпечним і надійним.

Слід акцентувати увагу, що декілька комплексних регуляторних пропозицій ФРС у 2023 р. стосувалися відносно великих фінансових установ з активами на суму понад 100 млрд дол. Зокрема переглянуто стандарти регулятивного капіталу для банків такого розміру, що відповідає стандартам Базель III [5], опубліковано вимоги щодо плану санації.

Таким чином, процес посилення регулювання банків буде рухатися у напрямі посилення безпечності процесу кредитування і захисту прав споживачів, зокрема посилення контролю споживачів над своїми фінансовими даними. Основним завданням регуляторів є забезпечення тонкого балансу між інноваціями та захистом споживачів, надаючи фінансовим установам нові рекомендації щодо стратегій відповідності мінливому законодавству.

### **Література:**

1. Financial institutions' regulatory outlook for 2024. 2024. URL: <https://www.crowe.com/insights/financial-institutions-regulatory-outlook-for-2024>
2. FDIC Board Meeting. October 3, 2023. URL: <https://www.fdic.gov/news/board-matters/2023/board-meeting-100323-notational.htm>
3. SR 20-24: Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen Operational Resilience. Board of Governors of the Federal Reserve System Washington,

D.C. 20551 Division of Supervision and Regulation SR 20-24 November 2, 2020.

URL: <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/SR2024.htm>

4. President Biden Issues Executive Order on Safe, Secure, and Trustworthy Artificial Intelligence. FACT SHEET. October 30, 2023. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/10/30/fact-sheet-president-biden-issues-executive-order-on-safe-secure-and-trustworthy-artificial-intelligence/>

5. Interagency Overview of the Community Reinvestment Act Final Rule. URL: <https://www.fdic.gov/news/fact-sheets/interagency-overview-cra-final-rule-10-24-23.html>



**Motriuk Taras**  
*Master Student,*  
*Ivan Franko National University of Lviv*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-20>*

## **THATCHERISM AS A SUCCESSFUL AND IMPORTANT CASE STUDY OF ECONOMIC DECISIONS**

Thatcherism is an economic and political concept that has become a significant phenomenon in the history of the United Kingdom and the world. Named after Prime Minister Margaret Thatcher, also known as the 'Iron Lady', this approach encompasses a series of radical economic reforms that completely changed the landscape of the British economy in the 1980s. From the privatization of state-owned enterprises to tax cuts and market deregulation, Thatcherism contributed to restoring economic stability and forming a new financial order. In this short article, I will outline the main elements of these policies, their impact on the British economy, and their significance as a successful case of economic decision-making that has influence and can serve as an example for other countries today, including Ukraine.

To better understand the full role of this policy, it is necessary to add the historical context in which it took place. In the 1970s, the U.K. faced high inflation, stagnation and unemployment. The economy was uncertain, which led to a decline in production and an increase in public debt. At the same time, the influence of trade unions grew significantly during this period, leading to frequent strikes and economic paralysis. Thatcher became prime minister of the Conservative Party in 1979 after a long period of Labour rule, which failed to overcome financial difficulties. We also need to consider Margaret's personal views; they supported neoliberalism and believed it was a means to stimulate economic growth.

Given the above challenges, the Iron Lady launched reforms to curb inflation, including raising the key interest rate. When she took office in

May 1979, the interest rate was 12%; in June, it rose to 14%; in November 1979, it was 17%, which worked [1]. Initially, in 1980, the inflation rate rose from about 13.4 percent in 1979 to almost 18 percent, but by 1983, it had fallen to 4.6 percent [2]. As expected, the fight against inflation led to massive unemployment: from 5.5% in 1979 to 11.9% in 1984 [3], which in turn caused serious social consequences, including strikes, protests, and social tensions, but in the end, this policy became the key to the U.K.'s economic growth. Another measure to curb inflation was the reduction of public spending on various social sectors, such as education and healthcare. The next step in the reforms was to change the level and approach to taxation. Under the previous Labour government, there was a high-income tax rate for those with high incomes. Thatcher gradually reduced income tax – the basic rate fell to 25%, while the top rate was cut from 83% to 40%. As for indirect taxes, they increased on the contrary. For example, VAT increased from 8% to 15% [4]. Margaret Thatcher was a supporter of neoliberalism, and she believed that the state should minimize its interference in the economy. In particular, state-owned enterprises that had been nationalized during the Second World War should be transferred to private hands. Thus, their efficiency and competitiveness would increase significantly, so the next step in her reforms was to privatize state-owned industries, including British Telecom, British Gas, British Aerospace, Britoil, Jaguar, British Airways, and electricity companies, returning them to private hands. The focus was shifted to the privatization of major utilities [5]. Special programs allowed ordinary citizens to buy shares in state-owned companies at reduced prices. Simultaneously with privatization, Thatcher introduced reforms in the financial sector, which contributed to the growth of investment and market development; in particular, she simplified the participation of foreigners in the U.K. stock market, which made London one of the leading financial centers not only in Europe but also in the world, as it became easier and more promising to invest.

Although these reforms had a positive impact, social tensions and criticism of the Thatcher government grew due to increasing inequality: a widening gap between rich and poor, rising unemployment, which hit

some sectors particularly hard, and problems with access to services. In addition, Margaret actively opposed the trade union movement, often leading to strikes and protests. For example, the miners' strike in 1984–1985. It had a rather tough stance on reducing the influence of trade unions and closing down unprofitable mines, which caused social conflicts. Therefore, critics point out that Thatcher's policies contributed to the deterioration of working conditions for many workers and the decline of old industrial regions such as Northern England, Scotland, and Wales. The Iron Lady also significantly cut funding for social programs, including healthcare, education, and housing subsidies, as part of her public spending cuts, which worsened the population's living standards, especially the poor.

Margaret Thatcher's policy was aimed at substantial reform of the U.K. economy through deregulation, privatization, and cuts in social spending. It can be argued that these measures worked and achieved the desired result in terms of stemming inflation and increasing the country's competitiveness and economic growth. Still, at the same time, they contributed to increased social inequality, unemployment, and social tensions. People without government assistance received ample opportunities and favorable conditions for investing and earning money, but the disadvantaged were not prepared for such changes. Despite the ambiguous outcome, it can be argued that Thatcherism is an important case study for economists around the world, an example of successful privatization and deregulation, which would be helpful to for Ukraine to adopt. It was Thatcherism that shaped the United Kingdom as we know it today.

### **References:**

1. Bank of England Database. Available at: <https://www.bankofengland.co.uk/boeapps/database/Bank-Rate.asp>
2. Macrotrends. U.K. Inflation Rate 1960-2024. Available at: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/gbr/united-kingdom/inflation-rate-cpi>

3. Office of National Statistics Unemployment rate. Available at: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/timeseries/mgsx/lms>

4. BBC Article: What is Thatcherism? (April 2013). Available at: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-22079683>

5. Richard Seymour “A short history of privatisation in the UK: 1979–2012” – The Guardian. (2012). Available at: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/mar/29/short-history-of-privatisation>

6. Pleshakova N. A., Lyalkin O. S. (2022) The fundamental principles of “Thatcherism” as the basis of sustainable economic growth. Kyiv National University.

**Обухов Руслан Олександрович**  
*аспірант кафедри фінансів,*  
*Державний торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-21>

## **ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Оцінювання фінансової спроможності територіальних громад необхідно здійснювати і задля того, щоб надати змогу мешканцям тих громад, які є менш спроможними отримувати базовий пакет суспільних послуг на рівні визначеному державними стандартами. Завданням публічних інституцій є ідентифікація рівня фінансової спроможності громад, здійснення компаративного аналізу цих показників з середнім значенням показника по країні, встановлення його граничного значення для громад. Для громад, рівень спроможності яких є нижчим за встановлене значення здійснюється фінансове вирівнювання за допомогою інструментарію трансфертів. Проте постійна дотаційність місцевих бюджетів не є хорошим рішенням для побудови ефективної моделі міжбюджетних відносин.

Питання пошуку оптимального балансу владних повноважень і фінансових ресурсів між центральними органами влади і органами місцевого самоврядування (далі ОМС) є й досі актуальним для більшості розвинутих країн, і країн з економіками, що розвиваються. Фіскальна архітектура держави має згладжувати регіональні відмінності у рівні фіскальної спроможності та потреби у витратах територіальних громад. Майкл Компсон та Джон Навратіл висловлюють думку, що присутні два підходи до розрахунку фіскальної спроможності. Перший, є більш широким та передбачає розрахунок відносних показників економічного розвитку адміністративно-територіального утворення, інший фокусується виключно на розрахунках відносних показників доходів бюджету,

тобто повністю дотичний до фіскальної політики. До відносних економічних показників, за якими можна б було оцінити рівень фінансової спроможності належить валовий регіональний продукт (далі ВРП). Цей показник є більш інформативним та корисним для подальших обчислень, коли розраховується на одну особу. Використання згаданого індикатору може допомогти оцінити фінансовий потенціал територіальної громади чи регіону в цілому. Водночас згідно офіційних даних Державної статистичної служби України ВРП розраховується з певним лагом, що ускладнює здійснення аналізу та прогнозування фінансової спроможності територіальних громад.

Крім того, індикатором фінансової спроможності може виступати агрегована сума згенерованих доходів економічними суб'єктами, які розташовані у територіальній громаді, а також доходів, отриманих мешканцями відповідної громади, які підлягають оподаткуванню. Фактично даний показник відображає обсяг податкової бази, що підлягає оподаткуванню. Адже згідно норм Бюджетного кодексу здійснюється розщеплення ПДФО та податку на прибуток між бюджетами різних рівнів, а єдиний податок, який сплачується з доходів суб'єктів господарювання, які використовують спрощену систему оподаткування (у першу чергу йдеться про 3 групу платників єдиного податку), повністю зараховується до доходної частини бюджету територіальної громади. Використання виключно індексів відносних доходів не може повністю забезпечити уповноважених осіб і інституції необхідним обсягом інформації та даних, які потрібні для оцінювання фінансової спроможності. Адже не враховують обсяг і динаміку бази оподаткування податком на майно який є фіскально значимим ресурсом для територіальних громад та розташування природних ресурсів, з яких сплачується частка рентної плати тощо.

Маргарет Чітіга-Мабугу та Нара Монкам у своєму дослідженні розраховували індекс фіскальної спроможності ОМС, враховуючи три основні компоненти: показника доходної спроможності (*revenue capacity index*); зусилля залучення доходів бюджету (*revenue effort*); індекс потреби бюджетних видатків (*expenditure need index*) [2]. Перша

компонента індексу розраховується в якості обсягу мобілізованих доходів територіальної громади на одного мешканця. Використовуються розрахункові дані бази оподаткування, ставки податків згідно чинних норм законодавства, а також враховуються й інші джерела бюджетних надходжень, які зараховуються до бюджету громади. Друга компонента включає у собі порівняння фактично отриманих надходжень бюджету до потенційно можливих. Де-факто це є індикатором податкового розриву, і найбільш доречно його використовувати для місцевих податків і зборів. Отриманий результат вказує на зацікавленість, можливість та якість механізму адміністрування податків і зборів у відповідній громаді, а також на рівень добровільної сплати податків її мешканцями. Агрегований показник податкового розриву є наслідком його складових – розриву податкових ставок; надання ОМС податкових пільг згідно передбачених податковим законодавством повноважень; адміністративним розривом; комплаєнс розривом

За умов низьких значень показника *revenue effort* слід сформулювати відповідні висновки та встановити основні причини цього. Можливим є недостатній рівень зацікавленості ОМС у формуванні власних доходів бюджету чи прогалини у адмініструванні місцевих податків. У разі виявлення останнього факту доречно збільшити повноваження ОМС, трансформували механізм податкового адміністрування, зокрема у частині ідентифікації бази оподаткування і наповнення державних реєстрів (які виступають джерелом бази оподаткування майновими податками), консультативно-роз'яснювальній роботі з платниками податків, роботі з податковими боржниками тощо. Індекс потреби бюджетних видатків характеризує обсяг видатків бюджету на одну особу, яка може забезпечити мешканця територіальної громади базовим переліком суспільних благ і послуг.

Таким чином, показник фінансової спроможності громади включає у собі не лише показники доходної частини бюджету, але й видаткової, адже забезпечення мешканців суспільними благами і послугами потребує здійснення видатків, у тому числі капітальних – для розвитку та підтримки інфраструктури територіальної громади.

Не менш важливим є оцінка питомої ваги витрат на виконання управлінських функцій у загальній структурі видаткової частини місцевого бюджету. Громади, у яких цей показник є високим (понад 20%) повинні оптимізувати управлінську модель, а у певних випадках слід констатувати фінансову неспроможність таких громад. Необхідно також розраховувати співвідношення цих видатків до власних доходів бюджету територіальної громади, що характеризуватиме фактичну спроможність утримувати управлінський апарат.

Європейською Комісією розроблено індекс локальної автономії (*Local Autonomy Index*). Цей індекс включає дві компоненти, які сумарно містять 11 показників, та показує ступінь автономії місцевої влади у формуванні та використанні фінансових ресурсів. Перша компонента *self-rule* (self-government) характеризує спроможність ОМС здійснювати свої функціональні повноваження і реалізовувати покладені цілі. Оцінювання її рівня здійснюється за допомогою 8 показників, важливе місце серед яких відведено фінансовим (4 показники, питома вага яких становить 50%) [3]. До цієї групи показників включено:

– *фіскальну автономію*. Даний показник характеризує можливість ОМС впливати на рішення у сфері оподаткування через інструментарій встановлення ставок податків та регулювання бази оподаткування. Значення цього показника тотожні 0, за умови коли ОМС не регулюють ні ставки податків, ні базу оподаткування взагалі. Якщо місцеві органи влади спроможні впливати на згадані основні елементи податків, які не мають суттєвої фіскальної значимості надається 1 бал. За умови коли ОМС встановлюють ставку одного з основних бюджетоутворюючих податків (до яких розробники методології віднесли ПДФО, податок на прибуток, податок на додану вартість (далі ПДВ), майнові податки), враховуючи обмеження встановленні державною владою показнику присвоюється – 2 бали; якщо ж обмежень на встановлення ставки цих податків немає або ж вони є незначними – 3 бали. Якщо ж органи місцевої влади можуть встановлювати ставки двох або більше вищезгаданих податків – 4 бали.



– *систему трансфертів*. У державах-членах ЄС трансферти з державного бюджету поділяються на цільові (*conditional*) – які використовуються для фінансування делегованих державою повноважень ОМС. Всі інші трансферти можуть використовуватись місцевою владою автономно, без погодження з іншими ієрархічними щаблями влади. За умови коли частка цільових трансфертів у їх загальній структурі є домінантною (60% та вище) значення цього показника рівне 0; якщо ж у межах 40–60% – 1 бал; 20–40% – 2 бали; 0–20% – 3 бали відповідно.

– *фінансову самодостатність*. За допомогою цього показника визначають фіскальну значимість та роль власних доходів ОМС у формуванні бюджетних доходів. До власних доходів можна зарахувати податки, збори, платежі, на які мають вплив ОМС. Якщо частка таких доходів у загальній структурі місцевих бюджетів складає менше 10% то значення зазначеного показника рівне 0; 10–25% – 1; 25–50% – 2; понад 50% – 3.

– *боргову автономію*. Важливим питанням забезпечення фінансової спроможності ОМС є інституційно закріплені можливості, повноваження та обмеження здійснення територіальними громадами запозичень. Останні вважаються альтернативним джерелом фінансування проектів (насамперед капітального спрямування) податкам, трансфертам, платежам і зборам. За умови коли місцева влада не має змоги здійснювати запозичення, індикатору присвоюється 0 балів; при попередній згоді центральної влади та при дії певних обмежень на здійснення запозичень – 1 бал; якщо місцева влада не потребує згоди чи погоджень від уряду на здійснення запозичень, проте законодавчо передбачено обмеження щодо їх розміру – 2 бали; якщо не встановлено жодних рестрикцій і лімітів на здійснення місцевих запозичень – 3 бали.

### **Література:**

1. Compson M., & Navratil J. (1997) An improved method for estimating the total taxable resources of the states. United States Department of the Treasury. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/226/wpnewm.pdf>

2. Chitiga-Mabugu M., & Monkam N. (2013) Assessing fiscal capacity at the local government level in South Africa. *Journal of local governance*, pp. 1–23.
3. Ladner A., Keuffer N., Bastianen A., & Brajnik I.B. (2022) Self-rule index for local authorities in the EU, Council of Europe and OECD countries, 1990–2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

**Стеценко Тетяна Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент закладу вищої освіти кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування економічного факультету,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

**Ковальова Анастасія Дмитрівна**  
*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-22>

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ: ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ТА СКЛАД ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ**

Податкова система є ключовим інструментом державної політики, який впливає на економічний розвиток, соціальну рівність і державні фінанси. В умовах сучасних економічних викликів та глобалізації зростає потреба у впровадженні збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки її ефективності, яка дозволить підвищити прозорість і підзвітність податкових органів шляхом регулярного відслідковування та оцінювання успішності податкової політики, що важливо для довіри громадян і міжнародних партнерів. Крім того ЗСП сприятиме сталому економічному розвитку через оптимізацію податкової системи, аналіз її економічної ефективності та стимулювання інвестицій, інновацій та підприємницької активності. Досягти соціальної справедливості можна шляхом оцінки соціальної ефективності податкової системи, яка допомагає виявляти дисбаланси в податковому навантаженні на різні групи населення та зменшувати соціальну нерівність. І, нарешті, ефективне адміністрування податків сприятиме зменшенню податкових витрат і покращенню збору податків, що зменшує масштаби ухилення від їх сплати.

Питання застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) для оцінки ефективності податкової системи є відносно новою і недостатньо дослідженою як в українській, так і в зарубіжній науці. Проте існують дослідження в галузі економічного аналізу, управління державними фінансами та податкової політики, де автори застосовують концепцію збалансованої системи показників для оцінки ефективності управління, включно з податковими системами. Серед зарубіжних науковців, що досліджували ці питання Д. Нортон, Р. Каплан – засновники концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [1], Т. Касурайнен [2], М. Лайп, С. Салтеріо [3], Р. Люг, Л. Ву [4], С. Модел [5] та ін. Незважаючи на те, що їх дослідження в основному стосуються приватного сектору, запропонована методологія дає загальні підходи, які можуть бути адаптовані для оцінки державних установ, включаючи податкові служби.

Дослідженням використання ЗСП присвячені також й роботи вітчизняних науковців, в яких переважно висвітлюються питання збалансованого розвитку на макрорівні [6], інституціональному рівні [7] й на рівні фінансових установ та промислових підприємств [8; 9]. А. Біліченко, О. Борисенко [10], розглядають проблему доцільності використання методології збалансованої системи показників з акцентом на основних функціях управлінського комплексу, для підсилення регулювання і контролю у податкових органах, а також координації інституційних та інформаційних ресурсів для забезпечення адаптивності управління. В працях В. Воронкової та О. Бурашнікової [11] висвітлено деякі аспекти збалансованості податкової системи з точки зору зменшення ентропії, підвищення впорядкованості й ефективності, забезпеченням гнучкості і справедливості.

Аналіз наукової літератури свідчить, що збалансована система показників (BSC) не отримала широкого застосування саме в контексті податкової системи, але використовується як інструмент управління ефективністю в державному секторі. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували різні аспекти застосування BSC у державному управлінні та податковій сфері, зокрема фіскальну, економічну, соціальну та адміністративну ефективність.

Для розробки збалансованої системи оцінки ефективності податкової системи можна використати кілька ключових показників, що враховують різні аспекти її функціонування (рис. 1).

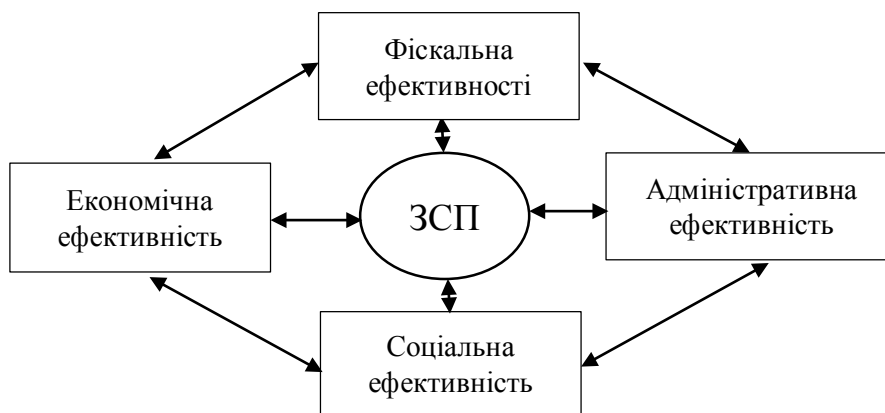


Рис. 1. Збалансована система показників оцінки ефективності податкової системи

*Джерело: розроблено авторами*

Збалансованість полягає в тому, що система не фокусується на одному аспекті (наприклад, лише на податкових надходженнях), а дозволяє оцінити як фінансові, так і соціальні та економічні наслідки податкової політики.

Врахування таких аспектів дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо реформування податкової системи, уникати надмірного податкового тиску, забезпечувати прозорість та ефективність у зборі податків, створювати умови для економічного зростання та соціальної рівності. Це забезпечує цілісне бачення ефективності податкової системи, де кожен показник працює на підвищення загальної ефективності.

Склад та характеристика збалансованої системи показників оцінки ефективності податкової системи наведено в табл. 1.

Фіскальна ефективність оцінює здатність податкової системи забезпечувати надходження до бюджету і зберігати стабільність державних фінансів, соціальна ефективність показує, як податкова система сприяє або перешкоджає соціальній справедливості,

перерозподілу доходів і захисту вразливих верств населення, економічна ефективність розглядає вплив податків на економічну активність, інвестиційний клімат і стимули для розвитку бізнесу, і нарешті, адміністративна ефективність оцінює зручність і простоту адміністрування податкової системи, що впливає на витрати часу і ресурсів як держави, так і бізнесу.

Таблиця 1

**Склад збалансованої системи показників оцінки  
ефективності податкової системи**

Показник 1	Формула розрахунку 2
<b>1. Показники фіскальної ефективності</b>	
Цей блок відображає здатність податкової системи забезпечувати надходження до державного бюджету.	
<i>1. Податкові надходження до ВВП</i> Цей показник демонструє частку ВВП, яку забирає держава через податки. Він використовується для оцінки податкового навантаження на економіку.	$\frac{\text{Загальні податкові надходження}}{\text{ВВП}} \times 100\%$
<i>2. Коефіцієнт збору податків</i> Оцінює ефективність податкової адміністрації, демонструючи, скільки витрачається на збирання податків відносно зібраної суми.	$\frac{\text{Витрати на адміністрування}}{\text{Зібрані податки}} \times 100\%$
<i>3. Рівень податкових витрат</i> Визначає втрати бюджету через надання пільг та звільнень від податків	$\frac{\text{Сума податкових пільг}}{\text{Загальна сума податків}} \times 100\%$
<b>2. Показники економічної ефективності</b>	
Цей блок оцінює вплив податкової системи на економічне зростання та інвестиції	
<i>1. Податкова еластичність</i> Показує, наскільки податкові надходження змінюються з ростом економіки	$\frac{\% \Delta \text{ податкові надходження}}{\% \Delta \text{ ВВП}} \times 100\%$
<i>2. Коефіцієнт стимулювання інвестицій</i> Показує, як зміни в податковій політиці впливають на інвестиційний клімат країни	$\frac{\text{Обсяг прямих іноземних інвестицій}}{\text{Рівень податків на прибуток підприємств}} \times 100\%$
<b>3. Показники соціальної ефективності</b>	
Цей блок оцінює, наскільки податкова система впливає на добробут громадян та на перерозподіл доходів.	
<i>1. Прогресивність податкової системи</i> Демонструє, як податкова система розподіляє податкове навантаження між різними соціальними групами	$\frac{\text{Податкове навантаження на високий дохід}}{\text{Податкове навантаження на низький дохід}}$

1	2
<p>2. Рівень нерівності (Коефіцієнт Джині) Показник оцінює рівень економічної нерівності в країні до і після перерозподілу через податки. Він варіюється від 0 (абсолютна рівність) до 1 (максимальна нерівність).</p>	$G = 1 - \sum_{i=1}^n (Y_i + Y_{i-1}) \times (X_i - X_{i-1})$ <p><math>Y_i</math> – частка накопиченого доходу на кожному інтервалі; <math>X_i</math> – частка накопиченого населення на кожному інтервалі.</p>
<p><b>4. Показники адміністративної ефективності</b> Цей блок оцінює простоту адміністрування податкової системи</p>	
<p>1. Кількість годин на адміністрування податків (у розрахунку на підприємство)</p>	<p>Цей показник можна отримати з глобальних рейтингів, таких як Doing Business.</p>
<p>2. Рівень автоматизації податкових процедур</p>	<p>Оцінює, скільки відсотків податкових операцій можна виконувати в електронному режимі, що впливає на простоту та прозорість системи.</p>

*Джерело: запропоновано авторами на підставі джерел [12–15]*

В той же час, в запропонованій системі забезпечується взаємозв'язок і взаємозалежність показників: кожен блок показників взаємопов'язаний з іншими. Фіскальна ефективність впливає на соціальну ефективність, адже збільшення податкових надходжень може підвищити фінансування соціальних програм, але надмірне податкове навантаження може призвести до негативних соціальних наслідків, таких як нерівність. Економічна ефективність має безпосередній зв'язок з фіскальною та адміністративною ефективністю. Наприклад, простота адміністрування податків знижує витрати бізнесу і стимулює інвестиції, що підвищує доходи від податків. Соціальна ефективність може бути підкріплена через прогресивність податкової системи, але це впливатиме на економічну діяльність (наприклад, надмірний тиск на підприємства може знижувати інвестиційні можливості).

Нарешті, інтегральний характер системи відображається тим, що показники взаємодоповнюють один одного, створюючи інтегральну картину ефективності податкової системи. Наприклад, низька адміністративна ефективність (якщо адміністрування податків забирає багато часу) може негативно впливати на економічну ефективність, оскільки збільшує операційні витрати бізнесу. Проте висока

економічна ефективність (наприклад, коли податкова система сприяє залученню інвестицій) може компенсувати деякі негативні аспекти фіскальної ефективності, підвищуючи загальний рівень доходів держави в довгостроковій перспективі.

Таким чином, жоден показник не розглядається ізольовано; всі вони є частинами більш широкої системи, де зміна в одному елементі впливає на інші. Це робить запропоновану систему інтегрованою і здатною до комплексного аналізу ефективності податкової політики.

### Література:

1. Kaplan Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
2. Kasurinen T. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*. 2002. Vol. 13(3). Pp. 323–343.
3. Lipe M.G., Salterio S.E. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*. 2000. Vol. 75(3). Pp. 283–298.
4. Lueg R., Vu L. Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. *Management revue*. 2015. С. 306–327.
5. Modell S. The politics of the balanced scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2012. Vol. 8(4). Pp. 475–489.
6. Геєць В.М., Скрипниченко М.І., Шумська С.С. Макроекономічні дисбаланси в Україні: моніторинг на основі MIP Scoreboard та модельні оцінки їхнього впливу на зростання і стабільність. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 296–305.
7. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 23–37.
8. Коверга С.В. Концепція управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2014. № 3 (67). С. 43–56.
9. Орлов В. Фінансові дисбаланси та їхній вплив на стан фінансової системи України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.14>
10. Біліченко А.П., Борисенко О.П. Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України, серія «Державне управління»*. 2023. №2 (19). DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-2-1>



11. Воронкова В., Бурашнікова О. Синергетична методологія дослідження цифрових інструментів ефективного функціонування податкової системи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-11>
12. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk>
14. Податкова політика. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): веб-сайт. URL: <https://www.oecd.org/tax/tax-policy/>
15. Doing Business Report. World Bank Group's: веб-сайт. URL: <https://www.doingbusiness.org/>

## **НАПРЯМ 4. МЕНЕДЖМЕНТ**

**Білий Денис Іванович**

*доктор філософії,*

*Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний*

*університет імені академіка Юрія Бугая»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-23>

### **РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОРИВІВ**

Сучасне промислове виробництво зазнає суттєвих змін під впливом технологічних проривів, що супроводжуються розвитком цифрових технологій. У світі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, а вимоги споживачів постійно зростають, підприємства змушені впроваджувати новітні рішення для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості продукції. Цифровізація промисловості передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у виробничі процеси, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищити продуктивність.

Нові цифрові технології відкрили революційні способи поєднання продуктів і послуг, розмиваючи традиційні межі між галузями. Взаємодія фізичного, цифрового та біологічного світів, що є основною ідеєю Четвертої промислової революції, пропонує світові великі можливості для цифрових трансформацій у сфері ресурсів та продуктивності. Цифрові технології та глобальна взаємодія змінюють традиційні підходи до роботи і оплати праці, створюючи нові типи робочих місць, які відрізняються гнучкістю та

тимчасовістю. Цифровий прогрес не знає меж, що викликає питання про вплив технологій на географічні аспекти і навпаки. Ці технології також впливають на ринки країн, що розвиваються, які використовують ці можливості для створення диджиталізованого суспільства [2].

Цифрові цінності диджиталізованого суспільства в умовах Четвертої промислової революції формуються в епоху конвергенції, коли «біти цифрового царства зливаються з атомами фізичного світу». Вони повинні розвиватися в контексті справжньої науки сталого розвитку – одного з найважливіших завдань XXI століття, без якого інші аспекти втрачають значення. Хоча інформаційні технології та цифрові зміни приносять «революційні зміни», становлення цифрового світу є лише одним з проявів тенденції взаємозалежності, в якій взаємодіють і впливають одна на одну різноманітні аспекти – торгівля, подорожі, цензура, приватність та інші.

Цифрові технології в диджиталізованому суспільстві можуть як змінювати застарілі стереотипи та упередження, так і поглиблювати нерівність. На місце старих маркерів ідентичності, які базувалися на класовій, етнічній чи політичній протилежності, приходять нові, засновані на розподілі між міським і сільським населенням або освіченими і неосвіченими. Якщо нам вдасться контролювати цифрові технології, чітко визначити їх потенційні наслідки та адаптуватися до них, результати їх впровадження можуть бути цілком оптимістичними [1].

Розвиток цифрових технологій як глобальна тенденція Четвертої промислової революції призведе до значних і незворотних змін, які вчені охарактеризовують як «підривні». Такі технології витісняють традиційні методи виробництва та суттєво змінюють ринок, адже проривні продукти створюють нові галузі. Підривний вплив вже відбувається в багатьох сферах. Наприклад, завдяки квантовим комп'ютерам ми зможемо вирішувати задачі, які наразі навіть недосяжні для нас – це цілі категорії проблем, на розв'язання яких найбільш швидким комп'ютерам знадобиться мільярди років.

Як зазначають експерти, «є надія, що квантові комп'ютери відкриють абсолютно нові можливості та несподіваним чином змінять наше життя».

Обчислювальна потужність традиційних комп'ютерів постійно зростає: кожні тридцять років вона подвоюється приблизно кожні півтора року, що відоме як закон Мура. Цей прогрес досягається завдяки мініатюризації транзисторів, з яких складається комп'ютерний процесор. Хоча загальна картина виглядає обнадійливо, деякі задачі настільки складні, що навіть найпотужніші комп'ютери потребують тривалого часу для отримання правильної відповіді [3].

Штучний інтелект вже активно використовується в багатьох сферах. Протягом найближчих десяти-двадцяти років такі технології стануть визначальними для нашого життя, а їх вплив на заможні індустріальні суспільства буде величезним, завдяки машинному навчанню, що ґрунтується на великих даних.

Комп'ютери зможуть аналізувати величезні обсяги інформації, роблячи висновки про тренди та патерни в поведінці людей. Цю технологію називають «глибоким навчанням» (deep learning). Хоча теоретичні основи глибокого навчання відомі вже понад 25 років, на практиці його реалізація була ускладнена через обмежену потужність комп'ютерів. Однак нещодавно обчислювальні потужності та обсяги пам'яті значно зросли, дозволяючи сучасним машинам виконувати трильйони операцій за секунду і обробляти величезні дані [4].

Розвиток цифрових технологій свідчить про те, що в майбутньому промислове виробництво все більше звертатиметься до послуг інтернет-економіки, яка є глобальною тенденцією, що сприятиме створенню багатства. Інтернет-компанії диджиталізованого суспільства представляють нову форму ведення бізнесу, здійснюючи свою діяльність через Інтернет, за його допомогою і в його межах.

Отже, цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації промислового виробництва, створюючи нові можливості для підвищення ефективності та адаптації до сучасних

викликів. Однак успішне впровадження цих технологій вимагає уваги до кадрової підготовки, безпеки та етичних аспектів. Перспективи розвитку цифровізації промисловості в умовах технологічних проривів обіцяють значні переваги для підприємств, що здатні адаптуватися до нових умов і використовувати новітні технології для досягнення конкурентних переваг.

### **Література:**

1. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В.Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н.Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.

2. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.

3. Фурсін О.О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства. Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. П. Макаренка, Т. О. Меліхової. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 109–111.

4. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 426 с.

**Деліні Марина Миколаївна**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри виробничого та інвестиційного*  
*менеджменту,*  
*Національний університет біоресурсів*  
*і природокористування України*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-24>

## **НАПРЯМКИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах розвитку світової економіки компанії все більше й більше звертаються до соціально-відповідального інвестування, яке передбачає інвестиції в ті види бізнесу, що мають позитивні соціальні, екологічні, демографічні та інші види змін. Існують різні стратегії соціально-відповідального інвестування, які було описано в попередніх роботах автора й які отримують свого поширення в залежності від світових змін, наприклад, настання пандемії COVID-19 й інвестиції в виробництво товарів, які мають значне значення для покращення стану здоров'я та добробуту населення.

Однією з відомих стратегій соціально-відповідального інвестування є негативний скрінінг, який передбачає ретельний аналіз компанії перед вкладанням в неї коштів щодо виробництва товарів, які шкодять здоров'ю чи відомі своїми неетичними практиками. Якщо компанія ідентифікована як така, що має негативні приклади подібних практик, то їй відмовлено в інвестиційних коштах. Прикладом сучасного негативного скрінінгу є відмова співпраці з компаніями з російської федерації через повномасштабну військову агресію проти України. Велика частина іноземних компаній проявили свою солідарність з Україною

не тільки в частині надання допомоги в різних її формах, але й виводом бізнесу та розірвання стосунків з росією після 24 лютого 2022 р. Це є актуальною та позитивною практикою соціальної відповідальності бізнесу по відношенню до України.

Однією з проблем оцінки масштабів соціально-відповідального інвестування у світі є визначення саме того, що може бути віднесено до цього виду інвестування. Хоча й спектр його застосування є достатньо широким. У відповідь на це Рада глобального майбутнього з відповідального інвестування Світового економічного форуму випустила записку, яка пропонує визначення того, що включає в себе відповідальне інвестування. У 2020 р. Форум сталого інвестування США відзвітував, що кожен 1 долар США з 3 доларів США були інвестовані у 2020 р. в відповідальні стратегії. Загалом це склало в Сполучених Штатах 17,1 трлн доларів США, що у 25 раз перевищує рівень 1995 р. Однак, у 2022 р. даний форум переглянув методологію розрахунку відповідальних інвестицій в частині вилучення інвесторів, які не зазначали конкретні відповідальні критерії, й це призвело до зниження цифр більше ніж в 2 рази – до 8,4 трлн доларів США [1]. Як бачимо, масштаб інвестицій в США є достатньо високим не дивлячись на зміни в методології розрахунків.

Інститут Моргана Стенлі випустив звіт «Сталі сигнали», де зазначив що більше ніж 3/4 (77%) індивідуальних інвесторів у світі зацікавлені в інвестиції як в компанії, які націлені мати фінансові прибутки, так й компанії, які орієнтовані на позитивний соціальний та екологічний вплив. Причому більше половини (57%) відмітили зростання інтересу в останні два роки. Основними темами для відповідального інвестування зазначено такі як кліматичні дії (15%), охорона здоров'я (15%), водні рішення (11%) та циркулярна економіка (11%). Інші теми також представлені, але вони менш чисельні. Однак, вартим уваги є теми фінансової інклюзії (7%), розвитку суспільства, громад (5%), мультикультурне різноманіття (5%) та ін [2]. Тобто, спектр тем, цікавих для соціально-відповідального

інвестування у світі є достатньо широким й ми бачимо зростання інтересу до цього виду інвестицій.

В Україні наразі інвестиційна привабливість знаходиться не в найкращій позиції та інвестиційний клімат є, скоріш, негативним, з урахуванням війни, яка йде на території нашої держави. Проте, ми можемо спостерігати розширення фінансування грантових програм з боку міжнародних донорів, а також надання кредитів малому та середньому бізнесу на пільгових умовах з боку держави, що вже є соціально-відповідальною практикою інвестування в тих умовах, які склались. Це допомагає формувати підґрунтя для підтримки бізнесу в несприятливих умовах, створювати нові робочі місця, зберігати раніше створенні та виробляти товари та послуги, в яких є потреба в суспільстві.

Таким чином, бачимо, що зацікавленість до соціально-відповідального інвестування у світі зростає з урахуванням тих обставин, які складаються в конкретних країнах й залежить від сучасних викликів суспільства.

### **Література:**

1. Here's how we can be more precise about responsible investing. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2024/04/responsible-investing-definition-taxonomy/> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Individual investors' interest in sustainability is on the rise. Morgan Stanley. Institute for sustainable investing. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-investing-on-the-rise> (дата звернення: 08.10.2024).



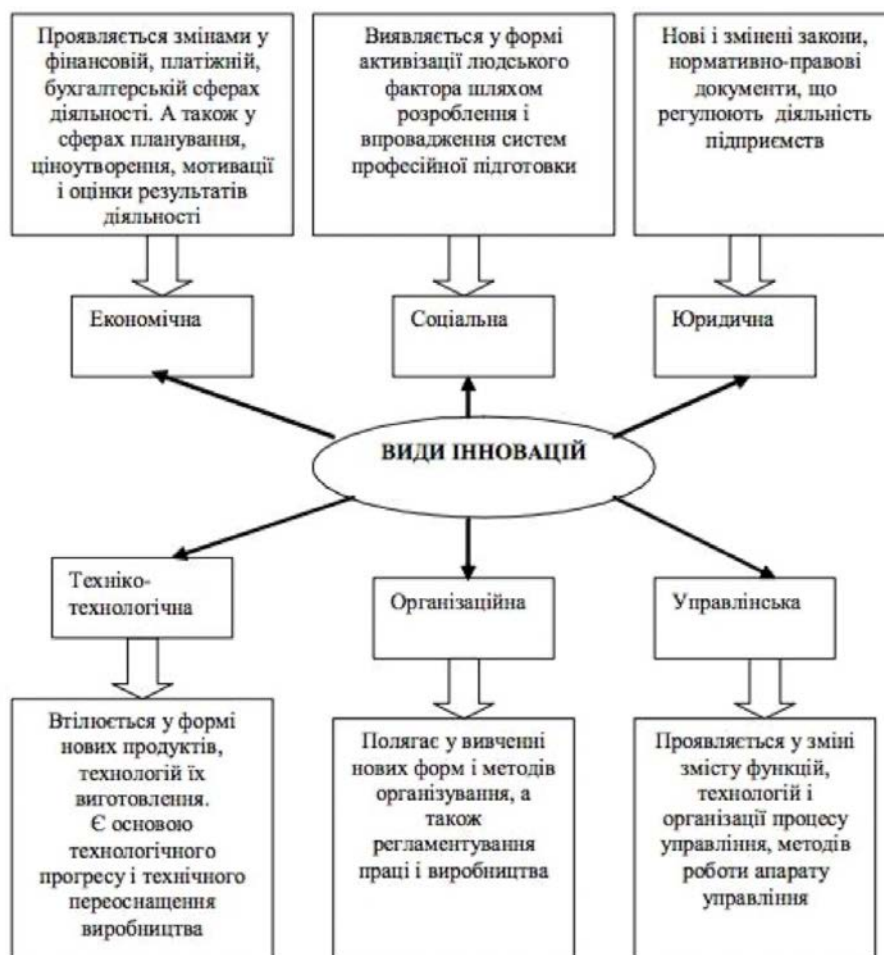
**Дмітрієва Діана Сергіївна**  
*студент,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-25>*

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ:  
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

У сучасних економічних умовах модернізація стає ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Економічна глобалізація, цифровізація та нестабільність фінансових ринків вимагають від підприємств постійної адаптації до нових умов. Впровадження інноваційних підходів у менеджмент дозволяє компаніям зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

Останні п'ять років демонструють значне зростання впровадження інноваційних технологій у бізнес. За даними міжнародних досліджень, у 2018–2023 роках кількість підприємств, які використовують цифрові інструменти для управління, зросла на 45%. Крім того, у 2023 році 68% підприємств у світі підтвердили, що інновації сприяли підвищенню ефективності їх діяльності. Також статистика свідчить, що компанії, які впроваджували технології штучного інтелекту та автоматизації, показали зростання продуктивності на 20–25% у порівнянні з тими, хто використовував традиційні підходи.



σ̄ €30γ̄ · · "Й° ËŵŁŸ

Цифрова трансформація управлінських процесів є одним із найважливіших аспектів інновацій. Автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та аналіз великих даних сприяють підвищенню ефективності виробництва і оптимізації ресурсів. Завдяки інноваціям, 35% підприємств у Європі та США змогли скоротити свої операційні витрати на 15–20% у період з 2019 по 2023 рік.

Інший важливий напрям – розробка гнучких бізнес-моделей, здатних швидко адаптуватися до змін. Це дозволяє компаніям ефективніше реагувати на нові ринкові можливості та виклики, зокрема, під час кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19. Підприємства, які адаптували інноваційні підходи під час кризи, показали на 30% швидше відновлення в порівнянні з тими, хто діяв традиційно.



Рис. 2. Ромб інноваційної активності підприємства

Не менш важливою є інноваційна культура в компаніях, що стимулює креативність і сприяє розробці нових продуктів та послуг. Це включає створення сприятливого середовища для навчання, розвиток персоналу, а також використання найкращих практик у галузі управління.

Важливо зазначити приклад інноваційних підходів до управління підприємствами в умовах модернізації. За останні три роки Україна стикається з багатьма викликами, які змушують підприємства переглядати свої підходи до управління в умовах модернізації фінансово-економічної системи. Серед основних чинників, що впливають на бізнес, виділяються зовнішні шоки, спричинені воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними кризами, які стимулюють пошук нових інноваційних підходів до управління.

Одним із ключових інноваційних напрямів управління підприємствами в Україні є цифровізація. За даними досліджень, за останні три роки кількість компаній, що впроваджують цифрові інструменти управління, зросла на 40%. Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, покращити управлінську аналітику за допомогою «Big Data» та підвищити гнучкість у прийнятті рішень. Впровадження таких технологій призводить до підвищення продуктивності на 25%, а також дозволяє скоротити операційні витрати на 15–20%.

Інноваційні рішення також включають використання штучного інтелекту та аналітики для оптимізації процесів управління персоналом, виробництвом та логістикою. Підприємства, які інтегрували ці технології, змогли зберегти або покращити свої позиції на ринку, незважаючи на кризові умови.

Повномасштабна війна в Україні у 2022 році змусила підприємства впроваджувати гнучкі моделі управління для адаптації до нестабільного середовища. Понад 60% компаній перейшли на дистанційну або гібридну модель роботи, що дозволило продовжувати діяльність навіть під час активних бойових дій. Це дало змогу бізнесу забезпечити збереження операційної діяльності та забезпечити безперервність процесів управління в умовах кризи.

Такі інновації в управлінні, як переналаштування ланцюгів постачання та розвиток нових каналів комунікації з клієнтами, допомогли підприємствам швидко адаптуватися до нових реалій. Крім того, гнучкі бізнес-моделі сприяли активній інтеграції українських підприємств на нові міжнародні ринки, що стало важливим фактором стійкості бізнесу в умовах економічних та політичних потрясінь.

Важливим фактором є також держава, відіграє роль у стимулюванні інновацій в управлінні підприємствами. Уряд України активно підтримує розвиток цифрових технологій через такі ініціативи, як «Дія.Бізнес», що сприяє впровадженню інновацій у малому та середньому бізнесі. Програми державної підтримки, як-от «єРобота», також стали потужними драйверами змін, допомагаючи підприємствам отримувати гранти для розвитку інноваційних підходів.

Перспективними є також інвестиції в людський капітал, розвиток інноваційної культури в компаніях та формування сприятливого середовища для креативності та новаторства. Завдяки цьому українські підприємства зможуть залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку, навіть у період післявоєнного відновлення.

Отже, інноваційні методи управління підприємствами є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та розвитку в умовах ринкових змін. Використання інноваційних підходів дозволяє прискорити впровадження нововведень, підвищити здатність підприємств до адаптації та забезпечити механізми для глобальних змін. Для досягнення своїх цілей компанії розробляють стратегії розвитку, враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

### **Література:**

1. Білик Р.С. Механізми Інноваційної модернізації економіки в умовах глобального розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 17–24.
2. Резнік Н.П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Economics of enterprise*. 2019. № 4 (68). С. 138–147.
3. Гринько Т.В., Єфімова С.А. Роль інноваційного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності: колективна монографія. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*.

**Druhova Olena**  
*Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor of Management,  
Business and Administration Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Huseynli Shamil Rufat ogly**  
*PhD Student of Management,  
Business and Administration Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-26>

**THE ROLE AND MODERN TRENDS  
IN THE DEVELOPMENT OF CONTROLLING  
IN ENTERPRISE MANAGEMENT:  
THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL  
APPLICATION IN UKRAINE AND AZERBAIJAN**

In the current dynamic environment, where the pace of change and competitive pressure are increasing, there is a need for new management tools, one of which is controlling. Controlling serves as an essential component of the enterprise management system, ensuring the rational use of resources and strengthening financial stability. It provides management with the ability to make strategically sound decisions based on the analysis of reliable data and forecasts derived from comprehensive information processing.

Through controlling, enterprises can promptly identify deviations from planned indicators and quickly adapt to market changes. This not only reduces management risks but also enhances competitiveness in the global market, which is a key factor in achieving long-term stability and success of the organization. The implementation of controlling in enterprises worldwide plays a crucial role in ensuring effective resource management, increasing competitiveness, and optimizing business

processes. Controlling is a management system that combines planning, control, and informational support for decision-making. Its primary goal is to ensure the achievement of the company's strategic objectives through the coordination of all management functions.

Controlling is an important tool in modern business, actively implemented in large international corporations as well as small and medium-sized enterprises worldwide. It contributes to improved financial performance, reduced risks, and more efficient resource management. Modern trends in the use of controlling reflect the evolution of management approaches aimed at enhancing enterprise efficiency in the context of globalization, digitalization, and growing competitive pressures.

The main trends include:

1. Integration with digital technologies. Modern controlling actively utilizes the potential of digital technologies such as Big Data, artificial intelligence, real-time analytics, and cloud solutions. These technologies enable the automation of data collection, processing, and analysis, providing quick access to up-to-date information for informed managerial decision-making.

2. Predictive and preventive analysis. The use of analytical tools and forecasting algorithms allows controlling to transition from retrospective analysis to predictive and preventive analysis. This approach helps identify potential problems at early stages and develop measures to minimize risks.

3. Focus on strategic controlling. There is a shift from traditional operational controlling to strategic controlling, which focuses on long-term goals and supports the strategic initiatives of the enterprise. This approach allows management to better understand future challenges and opportunities and to coordinate resources according to strategic priorities.

4. Sustainable development controlling (ESG-controlling). With growing attention to environmental, social, and governance (ESG) aspects, controlling is beginning to include sustainability indicators. The inclusion of such indicators facilitates the integration of sustainable

development goals into business strategies, enhancing the company's reputation and competitiveness.

5. Support for flexible management methodologies (Agile, Lean). Controlling actively integrates with flexible management methodologies, such as Agile and Lean, allowing the adaptation of management processes to rapid market changes and providing more responsive feedback.

6. Financial controlling with an emphasis on risk management. Alongside traditional controlling functions, particular attention is paid to risk management, including currency, credit, and operational risks. Such management provides protection against unforeseen financial losses.

These trends emphasize that modern controlling is not just a monitoring tool but a crucial strategic partner that helps create added value for enterprises in constantly changing conditions.

The use of controlling in Ukrainian and Azerbaijani enterprises has its own peculiarities, influenced by the economic, cultural, and institutional factors of both countries. Despite different levels of economic development, both countries are gradually integrating modern business management approaches, including controlling, which contributes to increasing enterprise efficiency.

Controlling is actively implemented in Ukrainian enterprises, particularly in large companies within the industries of manufacturing, agribusiness, financial services, and IT. Its implementation is often driven by the need to adapt to rapid market changes, currency volatility, and an unstable regulatory environment. The main focus is on financial controlling, particularly in managing costs, cash flows, and profitability. This approach enables companies to plan budgets more effectively and control financial risks. ERP systems, which integrate controlling functions, automate processes, and support the making of well-grounded management decisions based on up-to-date data, play a crucial role. The demand for strategic controlling is growing among large companies that target international markets or actively attract investments, as it helps maintain the long-term goals of the enterprise. The main barriers to the implementation of controlling in Ukraine include insufficient awareness and qualifications of management personnel, limited financial resources



for implementing new technologies, and inefficiencies in internal processes.

In Azerbaijan, controlling is also gaining popularity, especially among large enterprises in the energy, construction, and telecommunications sectors. Companies are gradually shifting from traditional accounting methods to modern management approaches. Significant attention is paid to financial controlling, aimed at cost optimization, budget management, and analysis of financial results, which helps companies use limited resources efficiently in conditions of economic uncertainty. The role of state-owned enterprises in Azerbaijan also impacts the implementation of controlling, as these companies often adhere to state standards and regulations, which can limit flexibility and speed in adopting new management practices. The importance of digital technologies in controlling is growing, particularly in the application of data analytics and the automation of management processes, helping enterprises respond more quickly to market changes. The main challenges for implementing controlling are the underdeveloped market and limited access to qualified specialists, but these barriers are gradually being overcome through the development of education and training.

The specific features of controlling implementation in enterprises in Azerbaijan and Ukraine are presented in Table 1.

Table 1

**Features of Controlling Implementation  
in Enterprises of Ukraine and Azerbaijan**

<b>Parameter</b>	<b>Ukraine</b>	<b>Azerbaijan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Adaptation to market conditions	Active implementation in large enterprises, in particular in industry, agribusiness, financial services and IT	–
Focus on financial controlling	Focus on cost management, cash flow and profitability	Aimed at cost optimization, budget management and analysis of financial results
Integration with ERP systems	Wide use of control systems for controlling automation	–

End of the table 1

1	2	3
Development of strategic controlling	Demand for strategic controlling in large companies focused on international markets	–
Barriers to implementation	Lack of staff awareness, limited resources, imperfect processes	–
Growing interest in controlling	–	It is growing among large enterprises in the fields of energy, construction, and telecommunications
The role of state enterprises	–	Many enterprises are state-owned, which affects the implementation of controlling
Digitization as an engine of controlling development	–	The role of digital technologies, especially data analytics, is growing
Prospects and challenges	–	Insufficient maturity of the market, limited access to specialists

Thus, in both countries, controlling is gradually becoming a key element of enterprise management, enabling more efficient use of resources, reducing risks, and maintaining resilience in a competitive environment.

### References:

1. Reta M., Druhova E., Lisnichuk O. (2018) Methods for diagnosing the effectiveness of the enterprise's financial strategy in the strategy controlling system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No. 4 (3). P. 235–244. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-235-243>
2. Otenko I., Parkhomenko N. (2019) Strategies of Business Systems Development in Global Environment. *Scientific Annals of Economics and Business*, vol. 66, no. 2, pp. 153–166.
3. Chobitok V.I. (2011) Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 162–164.

**Коцюба Олексій Станіславович**  
*доктор економічних наук, доцент,*  
*професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,*  
*Київський національний економічний університет*  
*імені Вадима Гетьмана*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-27>

## **ПОРІВНЯННЯ НЕЧІТКИХ ОЦІНОК КРИТЕРІАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ У МЕЖАХ АНАЛІЗУ УПРАВЛІНСЬКИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Вибір найкращого варіанта рішення з набору можливих альтернатив становить одну з центральних задач в структурі управлінської діяльності, в найширшому розумінні останньої. Один з напрямів теоретичного розроблення зазначеного питання пов'язаний з ситуацією, коли ранжуванню підлягають управлінські альтернативи, оцінки критеріальних показників яких моделюються засобами теорії нечітких множин і відповідно до цього мають нечіткий характер.

Залежно від використовуваного підходу проблема визначення оптимальної управлінської альтернативи може потребувати безпосереднього порівняння між собою оцінок, якими описуються критеріальні характеристики аналізованих альтернативних рішень. На цей час в межах теорії нечітких множин напрацьовано досить розвинений методичний апарат порівняння нечітких оцінок. Разом з тим, як в цілому, так і в контексті конкретних задач управління в сфері економіки та бізнесу, це питання припускає свій подальший розвиток.

Перш ніж перейти до викладення основної частини дослідження, зауважимо, що базовою формою нечітко-множинного оцінювання кількісних параметрів економічних та управлінських задач є нечіткі числа.

Сукупність існуючих методів порівняння нечітких чисел, і, відповідно, оцінок кількісних критеріальних показників, визначених за їх допомогою, можна систематизувати, виокремивши такі три групи [1]:

- 1) на основі функції ранжування;
- 2) за допомогою зіставлення з еталоном;
- 3) на основі індексу парного порівняння.

З практичної точки зору значущими є всі представлені підходи. Водночас, останній з них привертає окрему увагу. Відповідно до логіки даного методичного напрямку, до його складу мають входити методи вимірювання ризику стосовно нечітких оцінок критеріальних показників в межах концепції міри ризику як ступеня можливості невідповідності фактичних результатів гранично допустимим або цільовим значенням. Продемонструємо наведену тезу на конкретному прикладі.

Нехай критеріальний показник  $K$  та його норматив  $G$  змодельовані у вигляді нечітких оцінок  $\tilde{K}$  та  $\tilde{G}$ , відповідно. Припустимо також, що критерій  $K$  покращується при збільшенні. Покладемо далі, що нечіткі оцінки показників  $K$  та  $G$  являють собою нечіткі числа певного виду [2], в межах чого для них виконується таке:

$$\mu_{\tilde{K}}(K) = \begin{cases} 0, K \leq \underline{K}^0 \\ f_{\tilde{K}}^L(K), \underline{K}^0 \leq K \leq \underline{K}^{1,0} \\ 1, \underline{K}^{1,0} \leq K \leq \overline{K}^{1,0} \\ f_{\tilde{K}}^R(K), \overline{K}^{1,0} \leq K \leq \overline{K}^0 \\ 0, \overline{K}^0 \leq K \end{cases}, \quad (1)$$

$$\mu_{\tilde{G}}(G) = \begin{cases} 0, G \leq \underline{G}^0 \\ f_{\tilde{G}}^L(G), \underline{G}^0 \leq G \leq \underline{G}^{1,0} \\ 1, \underline{G}^{1,0} \leq G \leq \overline{G}^{1,0} \\ f_{\tilde{G}}^R(G), \overline{G}^{1,0} \leq G \leq \overline{G}^0 \\ 0, \overline{G}^0 \leq G \end{cases}, \quad (2)$$

де  $\mu_{\tilde{K}}$ ,  $\mu_{\tilde{G}}$  – функції належності нечітких оцінок  $\tilde{K}$  та  $\tilde{G}$ ;

$f_{\underline{K}}^L(K): [\underline{K}^0, \underline{K}^{1,0}] \rightarrow [0, 1]$ ,  $f_{\underline{G}}^L(G): [\underline{G}^0, \underline{G}^{1,0}] \rightarrow [0, 1]$  – неперервні, строго зростаючі функції;

$f_{\bar{K}}^R(K): [\bar{K}^{-1,0}, \bar{K}^0] \rightarrow [0, 1]$ ,  $f_{\bar{G}}^R(G): [\bar{G}^{-1,0}, \bar{G}^0] \rightarrow [0, 1]$  – неперервні, строго спадні функції.

Розглянемо один з наявних нечітко-множинних методів вимірювання ризику, який належить до означеного вище концептуального підходу. Його базову модель втілюють формули (на основі [3]):

$$Risk_{\bar{K}\bar{G}} = Poss_{\bar{K}\bar{G}}(K < G) = \frac{\int_0^1 \alpha \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha) d\alpha}{\int_0^1 \alpha \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha) d\alpha}, \quad (3)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha) = \begin{cases} 0, \bar{G}^\alpha \leq \underline{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)^2, \underline{G}^\alpha < \underline{K}^\alpha < \bar{G}^\alpha < \bar{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha)[(\underline{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha) + (\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)], \underline{K}^\alpha \leq \underline{G}^\alpha \leq \bar{G}^\alpha \leq \bar{K}^\alpha \\ \frac{1}{2}(\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)[(\bar{G}^\alpha - \bar{K}^\alpha) + (\bar{G}^\alpha - \underline{K}^\alpha)], \underline{G}^\alpha \leq \underline{K}^\alpha \leq \bar{K}^\alpha \leq \bar{G}^\alpha \\ (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha) - \frac{1}{2}(\bar{K}^\alpha - \underline{G}^\alpha)^2, \underline{K}^\alpha < \underline{G}^\alpha < \bar{K}^\alpha < \bar{G}^\alpha \\ (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha), \bar{K}^\alpha \leq \underline{G}^\alpha \end{cases}, \quad (4)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha) = (\bar{K}^\alpha - \underline{K}^\alpha)(\bar{G}^\alpha - \underline{G}^\alpha), \quad (5)$$

$$\alpha \in [0, 1], \quad (6)$$

де  $Risk_{\bar{K}\bar{G}}$  – ступінь ризику для нечіткої оцінки критерію  $K$  відносно нечіткої оцінки його нормативу  $G$ ;

$Poss_{\dots}(\dots)$  – ступінь можливості відповідної події;

$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha)$  – площа зони ризику для рівня належності  $\alpha$ ;

$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha)$  – площа зони усіх можливих комбінацій параметрів  $K$  та  $G$  для рівня належності  $\alpha$ ;

$\underline{K}^\alpha, \bar{K}^\alpha$  – мінімальне та максимальне значення інтервалу нечіткої оцінки критерію  $K$ , який відповідає рівню належності  $\alpha$ ;

$\underline{G}^\alpha, \bar{G}^\alpha$  – мінімальне та максимальне значення інтервалу для нечіткої оцінки нормативу  $G$ , який відповідає рівню належності  $\alpha$ .

Обчислювальна версія описуваного методу оцінювання ступеня ризику, в основі якої лежить процедура дискретизації, може бути сформульована так (на основі [3]):

$$Risk_{\bar{K}\bar{G}}^D = Poss_{\bar{K}\bar{G}}^D(K < G) = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i \times \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha_i)}{\sum_{i=1}^n \alpha_i \times \varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha_i)}, \quad (7)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha_i) = \begin{cases} 0, \bar{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})^2, \underline{G}^{\alpha_i} < \underline{K}^{\alpha_i} < \bar{G}^{\alpha_i} < \bar{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})[(\underline{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i}) + (\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \leq \bar{G}^{\alpha_i} \leq \bar{K}^{\alpha_i} \\ \frac{1}{2}(\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})[(\bar{G}^{\alpha_i} - \bar{K}^{\alpha_i}) + (\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})], \underline{G}^{\alpha_i} \leq \underline{K}^{\alpha_i} \leq \bar{K}^{\alpha_i} \leq \bar{G}^{\alpha_i} \\ (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}) - \frac{1}{2}(\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i})^2, \underline{K}^{\alpha_i} < \underline{G}^{\alpha_i} < \bar{K}^{\alpha_i} < \bar{G}^{\alpha_i} \\ (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \bar{K}^{\alpha_i} \leq \underline{G}^{\alpha_i} \end{cases}, \quad (8)$$

$$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha_i) = (\bar{K}^{\alpha_i} - \underline{K}^{\alpha_i})(\bar{G}^{\alpha_i} - \underline{G}^{\alpha_i}), \quad (9)$$

$$\alpha_i = i/n, \quad i = \overline{1, n}, \quad (10)$$

де  $Risk_{\bar{K}\bar{G}}^D$  – наближена, на основі процедури дискретизації, оцінка ступеня ризику для нечіткої оцінки критерію  $K$  відносно нечіткої оцінки його нормативу  $G$ ;

$Poss_{\bar{K}\bar{G}}^D(\dots)$  – наближена, на основі процедури дискретизації, оцінка ступеня можливості відповідної події;

$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^*(\alpha_i)$  – площа зони ризику для рівня належності  $\alpha_i$ ;

$\varphi_{\bar{K}\bar{G}}^{**}(\alpha_i)$  – площа зони усіх можливих комбінацій параметрів  $K$  та  $G$  для рівня належності  $\alpha_i$ ;

$\underline{K}^{\alpha_i}$ ,  $\overline{K}^{\alpha_i}$  – мінімальне та максимальне значення інтервалу нечіткої оцінки критерію  $K$ , який відповідає рівню належності  $\alpha_i$ ;

$\underline{G}^{\alpha_i}$ ,  $\overline{G}^{\alpha_i}$  – мінімальне та максимальне значення інтервалу для нечіткої оцінки нормативу  $G$ , який відповідає рівню належності  $\alpha_i$ .

Для показника  $Poss_{\dots}(\dots)$  мають місце такі властивості:

1.  $0 \leq Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) \leq 1$ ,  $0 \leq Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) \leq 1$ .

2.  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) + Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = 1$ .

3.  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = Poss_{\tilde{G}\tilde{K}}(G > K)$ ,  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = Poss_{\tilde{G}\tilde{K}}(G < K)$ .

4. Якщо  $K < G$  для всіх  $K \in \text{supp}(\tilde{K})$  та  $G \in \text{supp}(\tilde{G})$ , тоді  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = 1$  (або  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K > G) = 0$ ).

5.  $Poss_{\tilde{K}\tilde{K}}(K < K) = 0,5$ .

Відповідно до властивостей показника  $Poss_{\dots}(\dots)$ , логічно здійснювати порівняння між нечіткими оцінками (числами) за його допомогою у такий спосіб: якщо  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) > 0,5$ , тоді  $\tilde{K} < \tilde{G}$  ( $\tilde{K}$  менше, ніж  $\tilde{G}$ ); якщо ж  $Poss_{\tilde{K}\tilde{G}}(K < G) = 0,5$ , тоді  $\tilde{K} \sim \tilde{G}$  ( $\tilde{K}$  дорівнює  $\tilde{G}$ ).

Резюмуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати таке.

Задача вибору найкращого варіанта рішення з набору можливих альтернатив належить до базових в структурі управлінської діяльності. Одна з її важливих постановок пов'язана з ситуацією, коли ранжуванню підлягають управлінські альтернативи, оцінки критеріальних показників яких мають характер нечітких чисел. Визначення оптимальної управлінської альтернативи може потребувати безпосереднього порівняння між собою оцінок, якими виражаються критеріальні характеристики розглядуваних альтернативних рішень. В разі, коли аналізовані критеріальні показники моделюються за допомогою нечітких чисел, наявні в межах теорії нечітких множин методи дають змогу в різний спосіб розв'язати проблему їх порівняння. Як стверджується і продемонстровано на конкретному прикладі в роботі, в межах підходу до вирішення даного проблемного питання за допомогою

індексу парного порівняння доцільно поряд з іншими використовувати методи вимірювання ризику, які ґрунтуються на концепції міри ризику як ступеня можливості невідповідності фактичних результатів гранично допустимим або цільовим значенням.

### **Література:**

1. Wang X., Ruan D., Kerre E. E. Mathematics of Fuzziness – Basic Issues. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, 2009. XI, 219 p.
2. Dubois D., Prade H. Operations on Fuzzy Numbers. *International Journal of System Science*. 1978. Vol. 9, No. 6. P. 613–626.
3. Коцюба О.С. Аналіз альтернативних методів вимірювання економічного ризику в межах нечітко-множинного підходу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 141–149.



**Melnyk Andriy**  
*Postgraduate Student,*  
*Lviv Polytechnic National University*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-28>*

## **THE ROLE OF AI AND BIG DATA IN WEB 3.0 MARKETING STRATEGIES**

The emergence of Web 3.0, characterized by decentralized networks, enhanced user interactivity, and the integration of artificial intelligence (AI) and big data, is fundamentally reshaping marketing strategies across various sectors. This transformation is driven by AI and Big Data analytics capabilities, enabling businesses to derive actionable insights from vast amounts of consumer data, enhancing customer engagement, and optimizing marketing efforts. The convergence of these technologies facilitates personalized marketing and fosters innovative business models crucial for competitive advantage in the evolving digital landscape.

AI's role in marketing strategies is multifaceted, encompassing areas such as customer relationship management, decision-making processes, and the development of personalized marketing campaigns. For instance, AI can analyze consumer behavior patterns to predict future purchasing decisions, allowing marketers to tailor their strategies accordingly. This predictive capability is particularly significant in customer journey mapping, where AI and big data analytics can provide insights into consumer preferences and behaviors at various stages of the buying process [9]. Furthermore, AI-driven tools can automate routine marketing tasks, freeing human resources for more strategic activities and thus enhancing overall operational efficiency [7; 17].

Big data analytics complements AI by providing the necessary data foundation for informed decision-making. Companies can leverage big data to understand market trends, consumer sentiments, and competitive dynamics, which are essential for crafting effective marketing strategies.

Integrating big data analytics into marketing practices allows organizations to segment their audiences more effectively and deliver personalized content that resonates with individual consumers [4]. This data-driven approach improves customer satisfaction and drives higher conversion rates, as businesses can engage consumers with relevant offers at the right time [18].

Moreover, the ethical implications of AI and big data in marketing must be considered. As businesses increasingly rely on consumer data to inform their marketing strategies, privacy and data security concerns have emerged. AI in marketing raises questions about how consumer data is collected and utilized, necessitating a careful balance between personalization and privacy [6]. Companies must navigate these ethical challenges while ensuring compliance with data protection regulations, essential for maintaining consumer trust and brand integrity [16].

The impact of AI and big data on marketing strategies is particularly pronounced in e-commerce and retail. AI technologies enable retailers to optimize inventory management, enhance customer service through chatbots, and personalize shopping experiences based on individual preferences [14]. For example, AI algorithms can analyze past purchase data to recommend products that align with a consumer's interests, increasing the likelihood of repeat purchases [15]. Additionally, big data analytics can help retailers identify emerging trends and consumer demands, allowing them to quickly adapt their offerings [11].

In the realm of social media marketing, the integration of AI and big data has transformed how brands interact with consumers. AI-driven analytics tools can monitor social media conversations, sentiment, and engagement metrics, providing marketers insights into consumer perceptions and brand reputation [2; 10]. This real-time feedback loop enables brands to adjust their messaging and campaigns dynamically, fostering a more responsive and engaging marketing approach [1]. Furthermore, using AI in social media advertising allows for hyper-targeted ad placements, ensuring that promotional content reaches the most relevant audiences [12].

As businesses embrace AI and big data in their marketing strategies, developing robust data governance frameworks becomes increasingly critical. Organizations must establish clear policies regarding data collection, usage, and retention to mitigate risks associated with data breaches and misuse [8; 13]. Fostering a culture of data literacy within organizations can empower employees to leverage data effectively in their marketing efforts, driving innovation and enhancing decision-making capabilities [5].

The future of marketing in the Web 3.0 era will likely see further advancements in AI and big data technologies, leading to even more sophisticated marketing strategies. As AI algorithms become more refined, their ability to predict consumer behavior and preferences will improve, enabling marketers to create highly personalized experiences that resonate with consumers on a deeper level [3]. Moreover, the evolution of big data analytics will give marketers richer insights into consumer behavior, allowing for more effective segmentation and targeting strategies.

In conclusion, integrating AI and big data into marketing strategies is not merely a trend but a fundamental shift in how businesses engage with consumers. As organizations navigate the complexities of the digital landscape, those that effectively harness the power of these technologies will be better positioned to thrive in the competitive marketplace. The ongoing evolution of Web 3.0 presents both challenges and opportunities, and businesses must remain agile and innovative to capitalize on the potential of AI and big data in shaping the future of marketing.

### **References:**

1. Buhalis D. and Volchek K. (2021) Bridging marketing theory and big data analytics: the taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, no. 56, pp. 102–253. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
2. Chintalapati S. and Pandey S. K. (2021) Artificial intelligence in marketing: a systematic literature review. *International Journal of Market Research*, no. 64(1), pp. 38–68. DOI: <https://doi.org/10.1177/14707853211018428>

3. Hicham N., Nassera H., & Karim S. (2023) Strategic framework for leveraging artificial intelligence in future marketing decision-making. *Journal of Intelligent Management Decision*, no. 2(3), pp. 139–150. DOI: <https://doi.org/10.56578/jimd020304>
4. Johnson M., Jain R., Brennan-Tonetta P., Swartz E., Silver D., Paolini J., ... & Hill C. (2021) Impact of big data and artificial intelligence on industry: developing a workforce roadmap for a data driven economy. *Global Journal of Flexible Systems Management*, no. 22(3), pp. 197–217. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00272-y>
5. Kar S. (2023) Impact of artificial intelligence on digital marketing. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, no. 07(07). DOI: <https://doi.org/10.55041/ijsrem25001>
6. Kronemann B., Kizgin H., Rana N. P., & Dwivedi Y. K. (2023) How AI encourages consumers to share their secrets? The role of anthropomorphism, personalisation, and privacy concerns and avenues for future research. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, no. 27(1), pp. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1108/sjme-10-2022-0213>
7. Ledro C., Nosella A., & Vinelli A. (2022) Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Amp; Industrial Marketing*, no. 37(13), pp. 48–63. DOI: <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2021-0332>
8. Lee W., Lee H., & Cha M. (2023) AB like ChatGPT, users like us: how ChatGPT drivers and AI efficacy affect consumer behaviour. *Virtual Economics*, no. 6(4). DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.04\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.04(3))
9. Ljepava N. (2022) AI-enabled marketing solutions in marketing decision making: AI application in different stages of marketing process. *TEM Journal*, pp. 1308–1315. DOI: <https://doi.org/10.18421/tem113-40>
10. Low S., Ullah F., Shirowzhan S., Sepasgozar S. M. E., & Lee C. L. (2020) Smart digital marketing capabilities for sustainable property development: a case of Malaysia. *Sustainability*, no. 12(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135402>
11. Mauro A. D., Sestino A., & Bacconi A. (2022) Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*, no. 2022(4), pp. 439–457. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00057-w>
12. Millagala K. (2023) Navigating the confluence of artificial intelligence and social media marketing. *International Journal of Research Publications*, no. 133(1). DOI: <https://doi.org/10.47119/ijrp1001331920235473>
13. Mogaji E. and Nguyen N. P. (2021) Managers' understanding of artificial intelligence in relation to marketing financial services: insights from a cross-country

study. *International Journal of Bank Marketing*, no. 40(6), pp. 1272–1298. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijbm-09-2021-0440>

14. Noranee S. and Othman A. K. (2023) Understanding consumer sentiments: exploring the role of artificial intelligence in marketing. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, no. 10(1), pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.30996/jmm17.v10i1.8690>

15. Sharma K. K., Tomar M., & Tadimarri A. (2023) Unlocking sales potential: how AI revolutionizes marketing strategies. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology*, no. 2(2), pp. 231–250. DOI: <https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n2.p250>

16. Varsha P. S., Akter S., Kumar A., Gochhait S., & Patagundi B. (2021) The impact of artificial intelligence on branding. *Journal of Global Information Management*, no. 29(4), pp. 221–246. DOI: <https://doi.org/10.4018/jgim.20210701.oa10>

17. Wu C. and Monfort A. (2022) Role of artificial intelligence in marketing strategies and performance. *Psychology & Amp; Marketing*, no. 40(3), pp. 484–496. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21737>

18. Ziakis C. and Vlachopoulou M. (2023) Artificial intelligence in digital marketing: insights from a comprehensive review. *Information*, no. 14(12). DOI: <https://doi.org/10.3390/info14120664>

**Романишин Олександр Ігорович**  
*аспірант кафедри менеджменту*  
*і міжнародного підприємництва,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-29>

## **ІДЕНТИФІКУВАННЯ РИЗИКІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ФОНДІВ НЕРУХОМОСТІ**

Управління ризиками являє собою діяльність, спрямовану на виявлення, оцінювання, та пом'якшення загроз чи невизначеностей, що здатні впливати на організацію та передбачає систематичне застосування управлінських політик, процедур, практик та рішень спрямованих на встановлення контексту, ідентифікацію, аналізування, оцінювання, реагування, моніторинг та комунікацію щодо ризиків. Безперервно імплементована послідовність етапів побудови загальної методології управління ризиками, ідентифікування ризиків та їх оцінювання, вибору методів реагування на появу ризиків, звітування та консультування, моніторингу протікання процесу та адаптування його етапів, формують процес управління ризиками [2; 6].

Прийнято вважати, що ідентифікування ризиків є одним з ключових етапів процесу управління ризиками, який передбачає виявлення основних категорій ризиків, складових у кожній з них та їх пріоритизацію. В економічній літературі [1; 2; 4] розкрито чимало підходів щодо класифікації ризиків: за способом оцінювання (якісні та кількісні ризики), за функціональним підходом (фінансові, правові, кадрові, інформаційні, адміністративні, тощо), за тривалістю дії (короткотермінові, середньо-термінові та довготермінові), за рівнем впливу (мінімального, середнього та високого впливу), за ймовірністю появи (низької, середньої та високої ймовірності

виникнення), за масштабами охоплення (стосуються окремого департаменту чи організації в цілому) та інші. Практичний досвід дає підстави стверджувати, що в контексті інвестиційної діяльності в цілому, фінансові інституції зосереджуються на доволі стандартному та загальноприйнятому переліку типів інвестиційних ризиків (див. рис. 1).



Рис. 1. Аналізування основних видів ризиків інвестиційних фондів

Джерело: [5]

Діяльність інвестиційних фондів нерухомості пов'язана з широким спектром ризиків. До переліку можуть входити: ризики щодо володіння та експлуатації нерухомості; ризики, пов'язані із загальним економічним кліматом в країні, станом локального ринку нерухомості, факторами попиту-пропозиції, характеристиками розташування, рівнем конкуренції, наявністю таланту та здатністю професійно управляти активами. До цього переліку, також, відносять ризики пов'язані з: можливістю доступу до кредитних ресурсів, коливанням процентних ставок, фінансовим станом ключових стейкхолдерів (орендарів, покупців та продавців нерухомості), ставками податків на нерухомість, цінами на енергоносії та обсягами операційних витрат, можливістю контролювати заплановані доходи, екологічними передумовами, різноманітними незастрахованими ризиками, державним регулюванням в галузі, безробіттям, інфляцією, кон'юнктурою ринку чи іншими економічними подіями. Ці ризики, як окремо, так і в сукупності, можуть спричинити або

зменшення доходу, або збільшення операційних та інших витрат, які здатні суттєво вплинути на фінансовий стан компанії, прибутки від конкретних інвестицій та фонду в цілому. Для інвестиційних фондів нерухомості найбільш доцільним є розподілення ризиків окремо для управляючої компанії та для фонду під управлінням (див. рис. 2) [3].

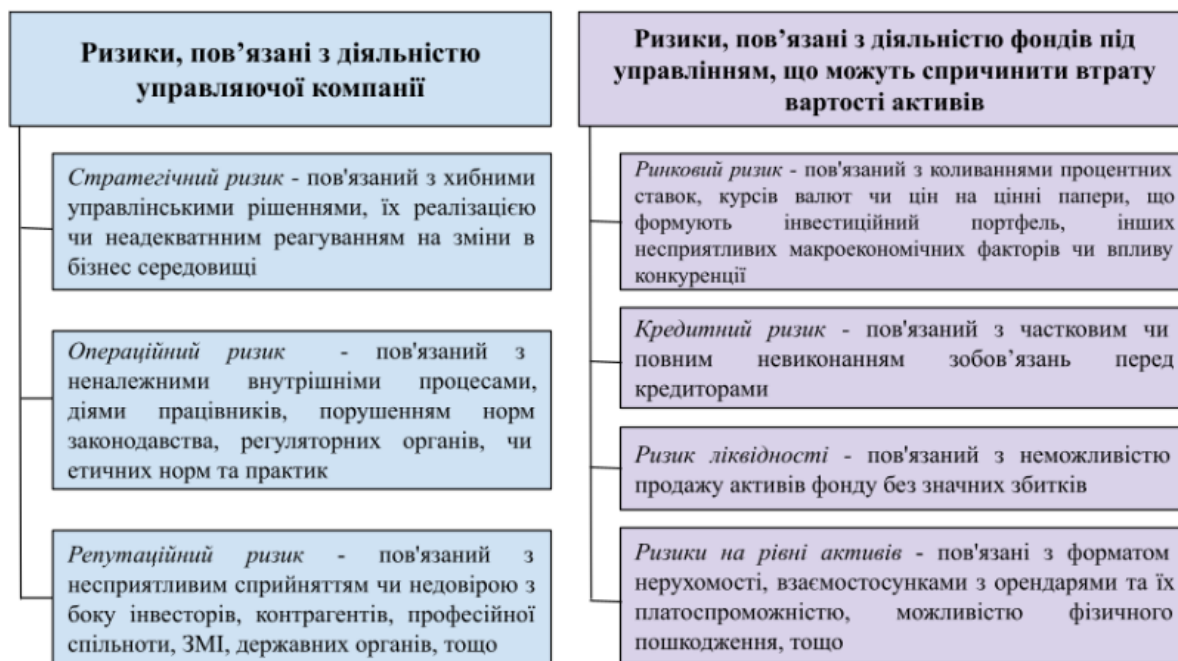


Рис. 2. Групування та характеристика ризиків інвестиційних фондів нерухомості

Щодо ідентифікації та пріоритизації ризиків, тобто ранжування визначених ризиків за рівнем їх критичності (негативних наслідків) для фінансових інституцій, то даний підетап процесу може здійснюватися за допомогою ряду підходів, серед яких виділяють: застосування PRISM матриці та SWOT-аналізу, інтерв'ювання та опитування, PESTLE-аналіз, інспекція, брейнстормінг, ризик-реєстр та ризик-матриця, аналіз історичних даних, метод експертних оцінок, аналізування сценаріїв, тощо [5; 6]. Така пріоритизація допомагає сфокусувати увагу та ресурси на найсуттєвіших та найбільш термінових ризиках, а також допомагає у встановленні ризик-апетиту та ризик-толерування (допустимим рівнем варіювання/відхилень) для фонду загалом чи окремого активу. Найпоширеніші із підходів наведені в таблиці 1.



## Аналізування основних підходів до ідентифікації ризиків

Підходи	Характеристика підходів до пріоритизації ризиків
1	2
PRISM матриця	Абревіатура від англ. probability risk and impact system – «система ймовірності виникнення та рівня впливу ризиків». Кожний з ризиків оцінюється за двома критеріями – рівнями ймовірності його появи та впливу на фінансову інституцію за, як правило, чотирирівневою шкалою (низький, середньо-низький, середньо-високий та високий рівні). Це дає можливість візуалізувати, котрі з ризиків потрапляють в категорії низької, середньої, високої та критичної загрози. Як правило, фінансові інституції можуть покращувати свої PRISM метрики шляхом змін в бізнес-процесах, масштабами та якістю процесів ризик-менеджменту.
SWOT-аналіз	Абревіатура від англ. strengths, weaknesses, opportunities and threats; це стратегічний інструмент, що допомагає фінансовим установам оцінювати внутрішньоорганізаційні сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та загрози, і як наслідок всебічно виявити потенційні ризики та вигоди, пов'язані з інвестиційними рішеннями. Даний підхід полягає в деталізації характеристик по кожній із чотирьох категорій, присвоєнні їм рейтингового числа та вагового коефіцієнта (згідно із попередньо узгодженою шкалою), та обчисленні середньозважених індексів, що забезпечує структурований підхід до пріоритизації ризиків.
Інтерв'ю та опитування	Проведення інтерв'ю та опитувань із ключовими зацікавленими сторонами (співробітниками, клієнтами, представниками регулятора, експертами галузі та ін.), здатні генерувати цінну інформацію про потенційні ризики.
Інспекція/чеклісти	Передбачає процедуру відвідування фінансових установ та контактування з членами команди. Перевірки зазвичай проводяться за допомогою контрольних списків (чеклістів) з перерахованими процесами, інструментаріями, процедурами, підходами, тощо, які підлягають перевірці. Мета полягає у виявленні, запобіганні та виправленні ситуацій, які не відповідають стандартам та являються ризиковими для організації.
«Брейнстор-мінг»	Мозковий штурм передбачає зібрання групи стейкхолдерів для генерування ідей, обговорення та спільного розуміння потенційних ризиків фінансових установ. Даний підхід спонукає учасників обговорення мислити нестандартно та визначати ризики з усіх можливих перспектив.

## Закінчення таблиці 1

1	2
Ризик-реєстр	<p>Це офіційний документ, який використовується для дотримання нормативних вимог, а також централізовано фіксує інформацію про ідентифіковані ризики фінансової установи. Типовий реєстр ризиків містить: перелік категорій для групування подібних ризиків; короткі характеристики ризиків; вплив (або наслідок) на організацію; перелік дій/інструментів для їх мінімізації та пом'якшення негативного впливу. Кожна із категорій оцінюється двома параметрами за цілочисельною шкалою: ймовірністю виникнення та рівнем впливу. Ранжування та пріоритизація ризиків здійснюється на основі обчислення узагальненого показника «ризик-рейтингу» – добутку показників ймовірності та впливу, а також наочного відображення за допомогою діаграми розсіювання, матриці або у вигляді таблиці.</p>

Підсумовуючи дослідження тематики та підходів до ідентифікації ризиків, варто зазначити, що оскільки показники ймовірності появи ризиків є доволі статичними параметрами (відносно незмінними), більшість фінансових інституцій фокусуються на підсиленні стійкості щодо негативного рівня впливу ризиків, докладаючи зусиль до зменшення рівня впливу та до здатності «відновитись» за коротші терміни. Здебільшого, ризики рідко коли можуть бути повністю усунені, проте їх появу можна передбачити та мінімізувати.

### Література:

1. Греськів І.Р., Стасюк Н.Р., Дорош О.І. Характеристика інвестиційних ризиків та особливості процесу управління ними. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4052> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Лактіонова О.А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця. 2020. URL: <http://surl.li/fbfvqn> (дата звернення: 08.10.2024).
3. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Методичні рекомендації щодо організації системи управління ризиками в компанії з управління активами. Київ. 2016.
4. Шміло О.І. Інвестиційні ризики, їх класифікація та управління: правовий аспект. *Право та інновації*. 2019. № 2 (26). С. 65–70.

URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/535/479> (дата звернення: 08.10.2024).

5. PRISM Explained – How the Central Bank of Ireland is Implementing Risk-Based Regulation. Dublin. 2016. URL: <https://www.centralbank.ie/docs/default-source/regulation/how-we-regulate/supervision/prism/gns-4-1-2-2-5-prism-explained-feb-2016.pdf?sfvrsn=4> (дата звернення: 08.10.2024).

6. Carl L. Pritchard. Risk Management: Concepts and Guidance, 5th edition. CRC Press. 2014. 474 p.

## **НАПРЯМ 5. МАРКЕТИНГ**

**Богуславська Анастасія Андріївна**

*магістрантка,*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Язвінська Надія Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри промислового маркетингу,*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-30>

### **МОДЕЛЬ АНТИКРИХКОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Питання антикрихкості є практичним і популярним в сучасному світі невизначеності і динамічних політичних, соціальних та природніх змін. Пандемія COVID-19, призупинила майже на два роки і змінила звичну роботу всього світу. Багато підприємств збанкрутувало, а інші зуміли витримати виклик змінами і переналаштуватись. Український бізнес не встиг оговтатися від пандемії, як зустрівся з повномасштабною війною, що поставила ребром питання діяльності та існування багатьох підприємств. На жаль, бойові дії з лютого 2022 року, не гарантують впевненості в завтрашньому дні жодному з вітчизняних підприємств, і керівники мають зважати на це вибудовуючи стратегію, яка враховуватиме різні варіанти розвитку майбутніх подій. В свою чергу, наявність такого управлінського підходу, стратегії і готовності приймати виклики невизначеності і гнучко поглинаючи їх енергію

продовжувати розвиватись є ознаками антикрихкості підприємства. В цій роботі ми розглядаємо питання антикрихкості маркетингу, як однієї із складової антикрихкості підприємства.

Поняття антикрихкості є відносно новим і було введено Нассімом Талебом у 2012 році у книзі «Antifragile: Things That Gain From Disorder» (укр. «Антикрихкість: речі, що стають кращими від безладу»). Дане поняття трактується так, що «антикрихкість» – це спроможності до позитивних змін після зіткнення з потужним невідомим [2]. Звертаючись до попереднього нашого дослідження «Антикрихкість маркетингу як запорука стійкості підприємницької діяльності», пропонуємо дефініціювати поняття антикрихкість підприємства як здатність суб'єкта витримувати негативні впливи, стресові ситуації та зміни як у внутрішньому так, і у зовнішньому середовищі, а також здатність не тільки вижити в таких умовах, але й розвиватися, стаючи більш сильним та досконалим після подібних випробувань. Також, ми можемо розглядати антикрихкість маркетингу вважаючи її складовою антикрихкості підприємства. Антикрихкість маркетингу – це вужче поняття, ніж антикрихкість підприємства, є його складовою, являє собою антикрихкість управлінської підсистеми підприємства і забезпечує виконання маркетингових функцій підприємства, створюючи здатність адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечуючи свою стійкість та успішність на ринку.

Досліджуючи питання антикрихкості підприємства, було розглянуто роботи таких науковців, як Н. Талеб, Л.Г. Мельник, О.М. Маценко, О.М. Дериколенко, М.В. Кириленко, І.А. Стародуб та інших, що дозволило систематизувати принципи забезпечення антикрихкості підприємства [1; 2]. На основі досліджень В. Палієва, який проводив аналіз підходів до визначення антикрихкості підприємства [4] та попередніх робіт авторів розвинуто визначення категорій антикрихкість маркетингу підприємства та маркетингова антикрихкість підприємства, визначено та згруповано ознаки та чинники антикрихкості маркетингу підприємства. Модель логічних

рівнів Р. Ділтса покладено в основу розробки моделі антикрихкості маркетингу підприємства.

Управління антикрихкістю маркетингу підприємства базується на знаходженні управлінською командою підприємства дієвих, інтегруючих, надихаючих і координуючих відповідей на запитання впорядковані за логічними рівнями моделі Р. Ділтса. Дані запитання і їх впорядкування називаємо моделлю антикрихкістю маркетингу підприємства (рис. 1).

Запропонована модель дозволяє підприємству структурно і системно аналізувати маркетинг і антикрихкість маркетингу підприємства, виявляти і усувати наявні пропуски – «сліпі зони», таким чином усуваючи слабкі сторони і посилюючи сильні, підвищуючи адаптивність, гнучкість та здатність знаходити і реалізовувати можливості змін, як ресурс розвитку підприємства. Наприклад, на рівні місії підприємство чітко визначає задля чого найбільшого воно існує та функціонує, у вирішення якої найбільшої задачі, якого соціального блага чи ефекту яким чином вносить свій вклад своєю роботою. Це визначене, узгоджене і сформульване бачення матиме спрямовуючий та інтегруючий вплив як на управлінську команду так і на все підприємство. На рівні ідентичності, знаходять відповіді для підприємства, ким, в реалізації місії є підприємство, його управлінці, маркетологи, співробітники, де саме і у чому воно має сильні та слабкі сторони, та розуміння своєї ролі та ідентичності на ринку і в соціумі, що в свою чергу, допомагає вибудувати антикрихкий маркетинг. На рівні переконань цінностей розкривається розуміння, що ж таке успішний маркетинг на даному підприємстві та як саме найкраще створювати цінність для клієнтів. Рівень здібностей дасть відповідь, якими саме навичками та знаннями володіє маркетинг на підприємстві, які інструменти та технології використовує, і які потрібно розвинути. Рівень поведінки відповідає за те, яким чином приймаються рішення, як підприємство взаємодіє з клієнтами і як реагує на зміни. І на рівні оточення, управлінська команда формує чітке розуміння маркетингового середовища, динаміки та тенденцій його зміни.

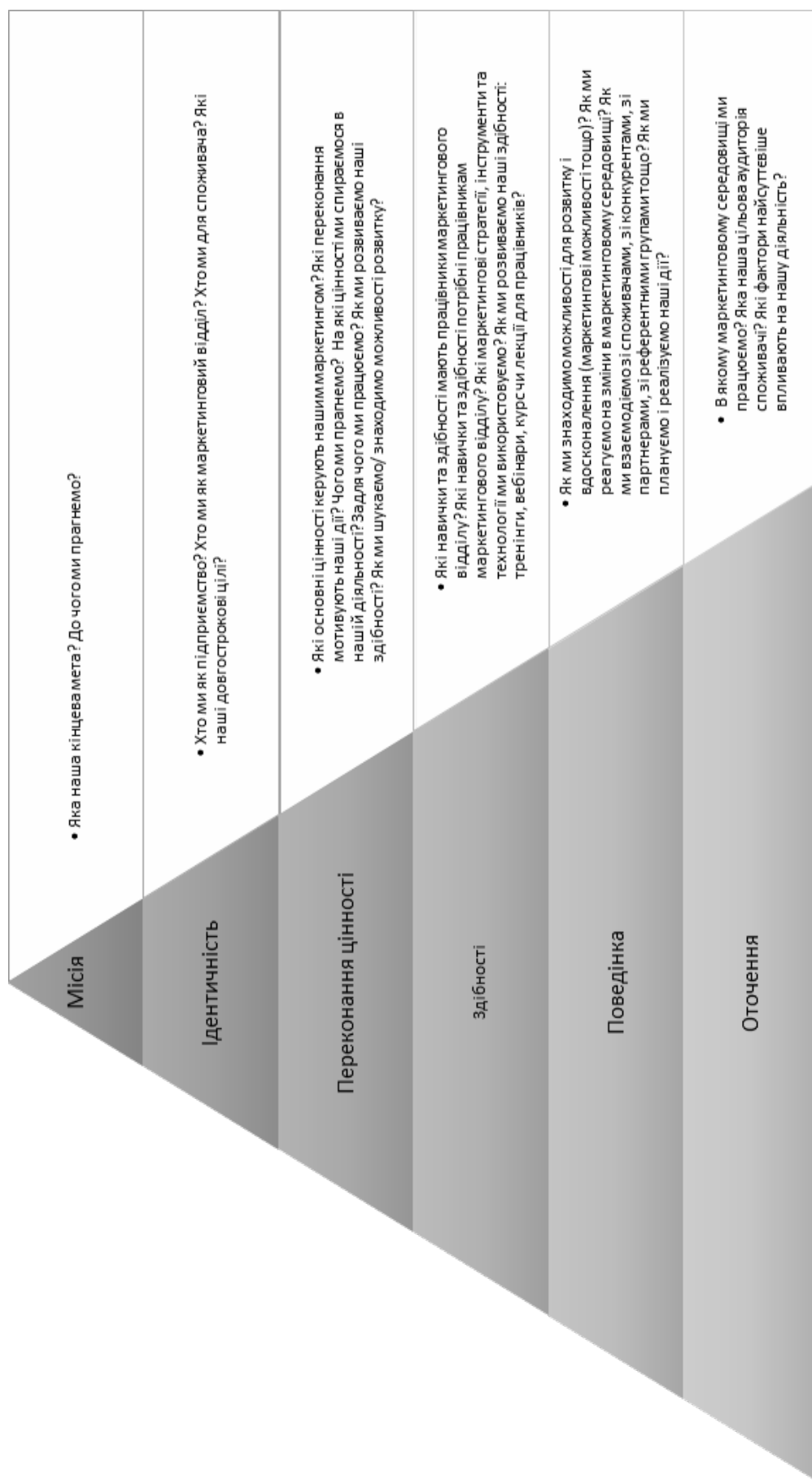


Рис. 1. Модель антирихкості маркетингу підприємства

Джерело: складено авторами

Практичне застосування запропонованої моделі передбачає послідовне проходження логічних рівнів знизу вгору з формуванням вичерпного та цілісного розуміння своїх відповідей на запитання кожного рівня та, відповідно, перспектив, які це розкриває.

На основі запропонованої моделі буде розроблено метод управління антикрихкістю маркетингу підприємства.

### Література:

1. Мельник Л.Г., Маценко О.М., Дериколенко О.М., Кириленко М.В., Стародуб І.А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 67–78. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
2. Талєб Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш формат, 2020. 3-є видання. 400 с.
3. Dilts R., Epstein T. *Dynamic Learning*. Meta Pubns, 1995. 426 p.
4. Палієв В.І. Дослідження дефініції «антикрихкість підприємств». *Economic Synergy*, no. (1), pp. 200–208. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-15>
5. Язвінська Н.В. Система ознак маркетингової антикрихкості бізнесу. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. Тези доповідей V міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 14 березня 2023. С. 514–515. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/8951/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf?sequence=1#page=515>
6. Богуславська А.А. Антикрихкість маркетингу як запорука стійкої підприємницької діяльності. Міжнародна науково-практична конференція. 19–20 березня 2024. С. 155–159. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/271/8217/18467-1>



## **НАПРЯМ 6. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Андрухович Дана Романівна**  
*аспірант кафедри економіки,  
підприємництва та бізнес-адміністрування,  
Державний податковий університет*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-31>*

### **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ**

Після повномасштабного російського вторгнення стало ще очевиднішим: місцева гілка управління є вкрай ефективною. Муніципалітети відіграли ключову роль у збереженні стійкості країни – їм вдалося мобілізувати підтримку населення, переналаштувати базові соціальні послуги, допомогти організувати добровільну територіальну оборону та прийняти велику кількість внутрішньо переміщених осіб. А надалі місцеве самоврядування і децентралізація є запорукою ефективного відновлення України. Місцеві громади потребують достатніх ресурсів і повноважень задля безпеки своїх територій і мешканців. Надходження до місцевих бюджетів мають позитивну динаміку [1].

Утім, під час воєнного стану для роботи місцевих рад та їхніх виконавчих органів властивими стали низка специфічних рис, як-от тимчасова неможливість проведення місцевих виборів та обмеження масових зібрань громадян або ж публічного доступу до інформації з міркувань безпеки. Це зумовлює здійснення заходів сприяння для підтримання належного рівня прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, що є важливим для суспільно-політичної

стабільності, згуртованості та запобігання кризі довіри до політичних інституцій. У цьому контексті варто відзначити важливість підписання Президентом України Закону № 3590-IX «Про внесення змін до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” щодо забезпечення прозорості місцевого самоврядування» (законопроект № 6401, ухвалений Верховною Радою 22 лютого 2024 р.) [2].

Отже, місцевий ресурс (кошти та підтримка, що надаються на регіональному рівні) наразі є невід’ємною частиною поняття державної допомоги не лише в Україні, а і у всіх країнах Європейського союзу. Ця норма є і в чинному Законі України «Про державну допомогу суб’єктам господарювання» [3]. Місцеві ресурси – рухоме і нерухоме майно, кошти місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, об’єкти їх спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад [4].

Бізнес відіграє основну роль в економіці України, адже забезпечує робочі місця та є важливим джерелом надходжень до бюджету. Дослідження показують, що дві третини малого та середнього бізнесу припинили або суттєво скоротили свою роботу. Для підтримки діючого бізнесу та створення нового працюють механізми підтримки на державному та обласному рівнях. Громади також мають інструменти підтримки бізнесу, розвиток якого допоможе наповнити бюджет та допомогти громаді впоратися з викликами [5].

Але витрати зростають і потреби на витрати також, зокрема на розв’язання питань відновлення територій та інфраструктури, подолання проблем ВПО, релокації, деокупації тощо. Одним з найважливіших та реальних шляхів до отримання громадами додаткових ресурсів є залучення коштів грантових програм ЄС. Але в цьому є певні проблеми. Здебільшого громадам для отримання грантів бракує:

- фахових знань і навичок у цій сфері (зокрема володіння англійською мовою для розуміння умов грантових програм); також

бракує кваліфікованих кадрів для випрацювання та реалізації проєктів;

- ресурсів для співфінансування, що почасти є однією з грантових умов;

- поінформованості щодо чинних програм та грантів, передусім брак зв'язків з міжнародними організаціями, що надають гранти;

- тривалої та системної консультаційної підтримки.

Експерти Національного інституту стратегічних досліджень вважають, що задля поліпшення ситуації із залученням для громад грантових коштів ЄС в регіонах доцільно:

- створити єдину екосистему / інфраструктуру забезпечення ефективної проєктно-грантової діяльності територіальних громад у кожному регіоні;

- упровадити механізми сталого діалогу та співпраці з потенційними грантодавцями, зокрема розвитку довгострокового партнерства;

- упровадити комплексну програму розвитку кадрового потенціалу проєктно-грантових відділів у громадах;

- сприяти регулярному проведенню програм з вивчення англійської мови для проєктних менеджерів, грантрайтерів – представників територіальних громад [1].

### **Література:**

1. Залучення коштів грантових програм ЄС місцевими територіальними громадами. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/zaluchennya-koshtiv-hrantovykh-prohram-yes-mistsevymu-terytorialnumu>

2. Прозорість місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/prozorist-mistsevoho-samovryaduvannya-v-umovakh-voennykh-vyklykiv>

3. Антимонопольний комітет України – Позиція АМКУ щодо розповсюдження правил державної допомоги на місцеві ресурси. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/>

poziciya-amku-shchodo-rozprovsyudzhennya-pravil-derzhavnoyi-dopomogi-na-miscevi-resursi (дата звернення: 26.09.2024).

4. Про державну допомогу суб'єктам господарювання. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-18#Text> (дата звернення: 26.09.2024).

5. Як місцева влада може допомогти бізнесу: інструменти фінансової підтримки. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/news/18312> (дата звернення: 15.09.2024).

**Кобеля-Звір Мар'яна Ярославівна**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*  
*Львівський торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-32>

## **ОСНОВНІ ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ПРОГРАМИ «ЄРОБОТА» ДЛЯ СТАРТУ ТА РОЗВИТКУ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ РОДИН**

Ще 2021 року Міністерство у справах ветеранів України розпочало роботу з підготовки Стратегії розвитку ветеранського бізнесу до 2030 року Успішний ветеран-підприємець, який активно розвиває власну справу, свою громаду та державу – так розробники визначили ціль, яка мала б бути досягнута у результаті реалізації цієї Стратегії [1]. Значення цього документа значно зросло після повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Ключові причини цього: економіку України неможливо зміцнити без активізації підприємницьких ініціатив; чим довше триватиме війна, тим більшою буде кількість ветеранів і ветеранок війни. Значна частина ветеранів російсько-української війни є людьми працездатного віку: 68% мають вік від 27 до 48 років [2].

А тому використання підприємницького потенціалу цієї категорії українців для відродження України має стати одним із ключових завдань державної ветеранської політики. Частково на її виконання працює програма «ЄРобота».

10 квітня 2023 року Уряд розширив програму «ЄРобота» та запустив нові грантові програми для ветеранів, в їх межах учасники та учасниці бойових дій, а також їхні дружини або чоловіки можуть подати заяву та отримати фінансування від держави на старт чи розвиток власної справи. Так, вони зможуть запустити або

масштабувати свій бізнес, створити нові робочі місця для населення, інтегруватися в мирне життя й отримувати прибуток.

Грантова програма створена для учасників бойових дій, осіб із інвалідністю внаслідок війни, а також їхніх дружин або чоловіків. Грант може отримати ФОП або фізична особа, яка планує відкрити власний бізнес. Участь у грантовій програмі неможлива для тих, хто:

- перебувають і ведуть діяльність на окупованій території, в Росії або Білорусі;
- перебувають під санкціями;
- мають відкриті провадження у справі про банкрутство;
- зареєстровані як кредитні або страхові організації, інвестиційні або недержавні пенсійні фонди, учасники ринку цінних паперів та ломбарди;
- займаються обміном валют, виробництвом або виготовленням зброї, алкоголю чи тютюнових виробів;
- притягнені до кримінальної відповідальності через корупцію;
- мають державну заборгованість [3].

Кошти можна витратити на: меблі, обладнання та транспортні засоби для комерційного використання; ліцензійне програмне забезпечення (до 50% коштів); сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм (до 70% коштів); послуги з маркетингу та реклами (до 10% коштів); оренду нежитлових приміщень (до 25% коштів); оренду обладнання (до 30% коштів); лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів (до 50% коштів); придбання франшизи [3; 4].

Розмір гранту може становити:

- до 250 тис грн – подати заяву можуть лише ветерани. Отримувач гранту повинен створити 1 робоче місце;
- до 500 тис грн – подати заяву може чоловік або дружина ветерана. Програма покриває до 70% вартості проекту, а одержувач гранту має створити 2 робочі місця;

- до 1 млн грн – подати заяву може ветеран, що зареєстрований як ФОП від 3 років. Програма покриває 70% вартості проекту. Отримувач гранту має створити 4 робочі місця, два з яких повинні зайняти учасники бойових дій [4].

У разі отримання гранту грантоотримувач повинен: створити кількість робочих місць, що відповідає розміру гранту; провадити діяльність не менше 3 років; сплачувати податки. Важливо: робочі місця потрібно створити протягом 6 місяців із моменту отримання коштів і підписати з працівниками контракт мінімум на 2 роки [3]. Як і інші, гранти цієї програми є безповоротними, проте грантоотримувач повинен повернути суму гранту, лише якщо не виконає зобов'язання перед державою, тобто: не створить робочих місць відповідно до суми гранту. Якщо заяву на отримання фінансування подає дружина або чоловік, підписати її мають обидва з подружжя. Для цього обом потрібно скористатися електронним підписом [3, 4].

Проаналізувавши конкурсну документацію програми «ЄРобота», можна дійти висновку, що отримання гранту залежить від кількох факторів, серед основних: хороша ділова репутація заявника, життєздатність та реалістичність бізнес-ідеї й якість розробки описової та фінансової частини бізнес-плану. А за результатами опитування, проведеного «Центром розвитку «ЧАС ЗМІН» [5] серед представників ветеранів, визначено ряд перепон, із якими стикаються потенційні грантоотримувачі з-поміж ветеранської спільноти на шляху до отримання гранту.

**1. Довготривалий та ускладнений бюрократичними процедурами процес отримання статусу учасника бойових дій.** Цей статус отримують українські військовослужбовці, що брали участь в обороні України та у захисті безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з вторгненням РФ. Як зізнаються ветерани, цей процес зараз схожий на «10 кругів пекла», а тому для отримання гранту стає на заваді неможливість отримання статусу УБД, що є обов'язковою умовою грантового фінансування.

**2. Виявлені погрішності в діловій репутації заявника.** Ділову репутацію експерти програми вивіряють за критеріями: корупційні дії; наявність судових справ, зокрема кримінальних проваджень, у яких отримувач є обвинуваченим, підозрюваним або засудженим; відкриті виконавчі провадження, у яких отримувач є боржником; наявність справи про банкрутство; наявність податкового боргу; арешт майна; шахрайство; санкційні списки. Як показала практика розгляду грантових пропозицій у програмі «єРобота» в 2022–2023 рр., трапляється, що заявник переконаний у відсутності негативних факторів, але у відповідних базах містяться відомості про протилежне. А тому заявникам (ветеранам, ветеранкам та членам їх родин), щоб пересвідчитися, що ділова репутація відмінна, перш ніж подавати заявку на участь у грантовому конкурсі, рекомендуємо перевірити відповідність і правдивість інформації про себе в нижченаведеному переліку основних реєстрів: електронний кабінет платника – перевірка боргів по податках, єдиний реєстр боржників, єдиний державний реєстр виконавчих проваджень, стан розгляду справ, єдиний державний реєстр підприємств і організацій України, реєстр платників податку на додану вартість, державний електронний інформаційний ресурс МВС, в якому обробляється інформація з питань судимостей, єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення.

**3. Умова отримання максимального фінансування до 1 млн грн – щонайменше 3 роки мати зареєстрований ФОП.** Переважна більшість охочих ветеранів до війни не вели підприємницької діяльності. За результатами дослідження, проведеного IREX «Реінтеграція ветеранів», майже три чверті ветеранів (72%) до війни були працевлаштовані, а 7% взагалі не працювали [6]. Дієвим механізмом подолання цієї перепони є перегляд урядом умови щодо наявності зареєстрованого ФОП, ліквідувавши цей часовий поріг.

**4. Складність в розробці бізнес-плану на участь у грантовій програмі.** Отримання грантового фінансування в програмі «єРобота» залежить не тільки від ділової репутації



заявника, прозорості, реалістичності його бізнес-ідеї, але й уміння якісно описати її та коректно сформувавши фінансову частину бізнес-плану. Дієвим методом для набуття базових навичок формування проектних пропозицій є збільшення кількості майстер-класів, роз'яснювальних зустрічей практичного спрямування за участі представників програми «Робота», регіональних центрів зайнятості та Ощадбанку.

За умови подолання зазначених бар'єрів як основних, що відділяють потенційних грантоотримувачів від ефективного використання грантів, ветерани та ветеранки, а також члени їх родин мають можливість прищвидшено пройти шлях соціалізації та інтеграції до цивільного життя. Використання грантових інструментів дасть їм дієвий поштовх до започаткування та розвитку власної справи, від чого залежить не лише їх добробут, але й зміцнення економіки України у воєнний та повоєнний час.

### **Література:**

1. Проект Стратегії розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів війни. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/npa/projekt-strategiyi-rozvitku-pidpriyemnickih-iniciativ-veteraniv-vijni>
2. Ветеранське підприємництво: проблеми та можливі рішення. 2023. URL: [https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok\\_veteranske\\_pidpriemnictvo.pdf](https://zp.gov.ua/upload/editor/dodatok_veteranske_pidpriemnictvo.pdf)
3. ДІА. Гранти для ветеранів та членів їх родин. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej>
4. Постанова КМУ Деякі питання надання грантів бізнесу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text>
5. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/granty-2023/>
6. Результати дослідження «Реінтеграція ветеранів» щодо поточних умов працевлаштування. URL: <https://www.irex.org/sites/default/files/Veterans%20Current%20Employment%20Conditions%20E2%80%93%20Ukrainian.pdf>

**Матолінець Іван Анатолійович**  
*аспірант кафедри менеджменту  
і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-33>

## **РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Тривале ускладнення суспільних структур і відносин, основою яких дедалі частіше виступають сучасні цифрові технології, що спричиняють експоненціальне зростання потоків даних, висуває на перший план питання про формування цифрової економіки. Важливість процесів, що протікають, дали змогу порушити питання про формування нового типу економіки, де домінуючого значення набувають відносини з приводу виробництва, оброблення, зберігання, передавання та використання обсягу даних, що збільшується. Дані стають основою економічного аналізу, що досліджує закономірності функціонування сучасних соціально-економічних систем. Як стверджує низка експертів, нині для економічного агента стає важливим не сам факт володіння якимось ресурсом, а наявність даних про цей ресурс і можливість їх використовувати з метою планування своєї діяльності [4].

Виходячи з цього, на наш погляд, під «цифровою економікою» слід розуміти сучасний тип господарювання, що характеризується переважною роллю даних і методів управління ними як визначального ресурсу у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання.

Цифрова економіка є базою розвитку загалом і впливає на такі різноманітні галузі як банківська, роздрібна торгівля, транспорт, енергетика, освіта, охорона здоров'я та багато інших. Цифрові технології, такі як інтернет речей – системи фізичних об'єктів, які

взаємодіють один з одним через вбудовані датчики, програмне забезпечення та інші технології (IoT), великі дані (Big Data), використання мобільних пристроїв і девайсів перетворюють способи соціальної взаємодії, економічні відносини, інститути. З'являються нові способи кооперації та координації економічних агентів для спільного вирішення певних завдань (sharing economy) [8].

Хоча роль впливу цифрових технологій на трансформацію соціально-економічних систем доволі очевидна, багато питань залишаються маловивченими. Недостатньо уваги приділяється питанням розвитку цифрового потенціалу з метою досягнення інноваційного зростання окремих фірм і галузей, без належної уваги залишаються інституційні аспекти цифрової економіки, слабо висвітлено проблеми та перспективи розвитку бізнесу в умовах формування цифрової економіки, не відображено належним чином місце цифрової економіки в загальній системі сучасних господарських відносин.

У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін цифровізація стає ключовим фактором успіху підприємств. Однією з найважливіших сфер, що зазнає значних перетворень під впливом цифрових технологій, є збут продукції. Оптимізація збутових процесів шляхом цифровізації дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність своєї діяльності, але й краще реагувати на змінні потреби ринку, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити довготривалу конкурентну перевагу.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати низку рутинних операцій у збуті, таких як обробка замовлень, виставлення рахунків та контроль за поставками. Використання спеціалізованих програмних рішень знижує ризик людської помилки та значно прискорює виконання основних операцій. Автоматизація процесів також дозволяє звільнити час для співробітників, щоб вони могли зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток стосунків з клієнтами чи пошуку нових ринків [7].

Цифрові системи дозволяють підприємствам збирати й аналізувати великі обсяги даних, що стосуються продажів, поведінки

споживачів і ринкових тенденцій. Використання інструментів аналітики та машинного навчання допомагає більш точно прогнозувати попит на продукцію, знижуючи ризики надлишкових запасів або, навпаки, їх дефіциту. Це сприяє оптимізації складських ресурсів та підвищенню загальної ефективності операцій.

Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати збут із виробничими, логістичними та фінансовими системами підприємства. Це забезпечує безперервність бізнес-процесів та створює єдину інформаційну екосистему, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності в ухваленні управлінських рішень [5].

Customer Relationship Management (CRM) – це ключовий інструмент для управління відносинами з клієнтами. Впровадження CRM-систем дозволяє підприємствам ефективніше відслідковувати взаємодію з клієнтами, контролювати етапи продажів і швидше реагувати на потреби споживачів. CRM-системи також допомагають збирати інформацію про клієнтів, що сприяє персоналізації пропозицій та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Впровадження цифрових каналів продажу, таких як e-commerce платформи, значно розширює географію збуту та дозволяє підприємствам безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами. Онлайн-продажі дозволяють збільшити обсяги збуту завдяки доступності 24/7, а також надають підприємствам доступ до нових ринків без необхідності фізичної присутності в регіонах [2].

Аналіз великих обсягів даних дає змогу виявляти приховані закономірності та тренди, що можуть залишатися невидимими при використанні традиційних методів. Big Data-аналітика дозволяє не тільки краще розуміти поведінку споживачів, але й передбачати майбутні потреби та коригувати стратегії збуту в реальному часі [3].

Цифровізація також кардинально змінює клієнтський досвід. Завдяки сучасним технологіям, клієнти очікують на більш швидке та зручне обслуговування, персоналізовані пропозиції та високу прозорість у взаємодії з підприємствами.

Завдяки аналітичним інструментам і алгоритмам машинного навчання, підприємства можуть пропонувати клієнтам

персоналізовані продукти та послуги. Це підвищує лояльність клієнтів, збільшує частоту повторних покупок та загальний обсяг продажів [1].

Цифрові рішення, такі як чат-боти та системи самообслуговування, полегшують клієнтам взаємодію з підприємствами. Вони можуть самостійно знаходити інформацію, робити замовлення або отримувати консультації без необхідності спілкування з менеджерами. Це сприяє зниженню навантаження на відділи підтримки та підвищенню задоволеності клієнтів.

Незважаючи на очевидні переваги, процес цифровізації збуту супроводжується низкою викликів. Одним із головних ризиків є питання кібербезпеки. Відкриті цифрові платформи та системи збільшують вразливість до атак, що може призвести до втрати важливих даних чи збоїв у роботі. Також необхідно враховувати можливі складнощі з впровадженням нових технологій, які вимагають значних інвестицій та навчання персоналу [6].

Цифровізація збутових процесів є невід'ємною частиною сучасного розвитку підприємств. Використання сучасних технологій не лише сприяє підвищенню ефективності операцій, але й дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, підвищувати рівень їх задоволеності та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Успішне впровадження цифрових рішень потребує комплексного підходу, включаючи автоматизацію, аналіз даних та безперервну адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Головними факторами успіху цифрових перетворень розглядаються наявність стратегічного плану, чітке управління перетвореннями, впровадження цінностей і принципів «цифрової культури», а ключовими напрямками є цифровізація бізнес-процесів, робота з даними, управління клієнтським досвідом. При цьому успішна трансформація має на увазі гармонійний розвиток відразу за кількома напрямками. Одночасно з цим треба розуміти, що недостатньо тільки побудувати цифрову модель бізнесу, без зміни ментальності співробітників, формування у них цифрових компетенцій цифрова трансформація не здійсниться. Практика

підтверджує, що найбільш затребуваними компетенціями співробітників в умовах нових викликів є гнучкість, самоосвіта та здатність працювати й ухвалювати рішення в ситуаціях невизначеності.

### Література:

1. Чандлер Д. Цифрова трансформація: Стратегії та інструменти для бізнесу. Київ : Бізнес Прес, 2021. 245 с.
2. Кір'ян Н., Коваленко Т. CRM-системи як засіб підвищення ефективності збутових процесів. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 102–109.
3. Гудименко С. Big Data у бізнесі: Використання великих даних для оптимізації процесів продажу. *Дослідження у сфері цифрових технологій*. 2020. № 7. С. 88–94.
4. Гончарук А. Цифровізація економіки: вплив на організацію та управління підприємствами. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 198 с.
5. Петров І. Електронна комерція: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий вісник міжнародної економіки*. 2021. № 3. С. 49–58.
6. Романенко Д. Інтеграція логістичних та збутових процесів через цифрові рішення. *Журнал економічної кібернетики*. 2022. № 1. С. 27–34.
7. Воронін Ю. Автоматизація бізнес-процесів як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком підприємства*. 2020. № 9. С. 75–82.
8. McKinsey & Company. Unlocking success in digital transformations. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com>

## **НАПРЯМ 7. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Бондар Володимир Тимофійович**  
*доктор філософії, доцент кафедри економіки,  
підприємництва, менеджменту економічного факультету,  
Приватний заклад вищої освіти  
«Київський міжнародний університет»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-34>

### **ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПО ВІДБОРУ ІНОЗЕМНИХ ПАРТНЕРІВ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

Розроблення й упровадження механізмів і подальша реалізація заходів з відбудови України потребує сучасного методологічного інструментарію, що надасть змогу організувати належну діяльність, визначити стратегічні цілі та першорядні завдання. За актуальності впровадження ефективного централізованого державного управління відновлювальним процесом, який є порівняно новим явищем для вітчизняної публічної сфери, особливого значення набуває концептуалізація підходів влади з вибору визначальних критеріїв і параметрів зі створення відповідної системи, формулювання політики залучення партнерів з урахуванням позицій, планів та намірів усіх зацікавлених сторін поміж вітчизняних й зарубіжних учасників.

Вочевидь, надскладний процес відновлення без залучення іноземного капіталу, технологій, досвіду, робочої сили, неможливий. В таких умовах постають проблеми, пов'язані зі світовим гібридним протистоянням і стрімким поглибленням розламу між

демократичними країнами та зоною нестабільності утвореною тими режимами, де генеруються сучасні виклики й загрози верховенству права, сталому розвитку. Безсумнівно, що ці явища загострюють потребу розв'язування таких проблем впровадженням державою зокрема концептуальної моделі відбору іноземних партнерів з метою недопущення імовірного деструктивного впливу відносно стабільного розгортання національної економіки, системи національної безпеки України від наслідків їх залучення.

В цьому аспекті, на наш погляд, упродовж 2022 року відбулися відмітні міжнародні події за ініціювання й активної участі нашої держави, що зумовлюють формування сучасних методологічних аспектів з даної проблематики. Відповідно до схваленої країнами-учасницями Декларації липневої міжнародної профільної конференції в м. Лугано (Швейцарія), було узгоджено основні підходи – так звані «принципи Лугано». А саме, провадження скоординованої міжнародної політики, фінансової і технічної допомоги у рамках таких принципів, як: партнерство; спрямованість на реформи; прозорість, підзвітність й верховенство права; демократична участь; залучення багатьох зацікавлених сторін; гендерна рівність та інклюзія; сталий розвиток [1]. Під час голосування на Генеральній Асамблеї ООН у листопаді, міжнародна спільнота розділилася на опонентів і прихильників підтримки України. Проти прийняття проекту резолюції «Забезпечення засобів правового захисту та репарацій у зв'язку з агресією проти України» (документ A/RES/ES-11/5 [2]) висловилося 14 країн (*Багамські Острови, білорусь, ПАР, КНР, Куба, КНДР, Еритрея, Ефіопія, Іран, Малі, Нікарагуа, рф, Сирія, Зімбабве*), 74 утрималося.

За широкого спектру завдань з реалізації державою курсу стратегічного управління відновленням країни, згідно з одним із «принципів Лугано» – *«залучення багатьох зацікавлених сторін»*, доцільно звернутися, на нашу думку, до методологічного підґрунтя, розкритого у так званій «концепції зацікавлених сторін» авторства Е. Фрімана і Дж. Мак-Веа. На предмет того, як стратегічно управляти складною корпоративною структурою задля задоволення потреб та



очікувань усіх сторін, які мають повноваження, декларують наміри або володіють правами чи активами, американські науковці стоять на засадах сформульованих ними у праці «Підхід зацікавлених сторін до стратегічного управління (A Stake Holder Approach to Strategic Management, 2001 р.) [3]. Спираючись на теорію систем, за концепцією, внутрішнє середовище будь-якої організації, яку можна уявити як відкриту систему, формує і розвиває зв'язки, які об'єднують його із зовнішнім середовищем, де складові елементи – це зацікавлені сторони (стейкхолдери), що артикулюють наміри або мають плани відносно її розвитку через безпосередню участь, і, що завдяки саме цим зв'язкам такі питання вирішуються [3, с. 8].

Зрозуміло, з позицій системного підходу, що внутрішні та зовнішні зв'язки – це визначальні фактори при створенні і розвитку будь-якої системи чи суспільного явища, організації або процесу. Завдяки тому, якими успішними, конструктивними, ефективними, оптимальними такі зв'язки між усіма зацікавленими сторонами виявляться, й залежить майбутнє всієї системи (організації, процесу). Позаяк відновлення України, це надскладний процес за участі багатьох міжнародних та зарубіжних суб'єктів спільно з вітчизняними представниками задля досягнення визначених стратегічних цілей і завдань, тож феномен «відновлення» проявляє функціонально-діяльнісний смисл та організаційно-структурні ознаки явища системного, а її системоутворювальний фактор зумовлює досягнення стратегічних цілей. Виходячи із вищеперерахованих фактів, можемо стверджувати, що зв'язки й оптимальна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами є одним із ключових факторів цього процесу – відкритої системи з розмаїттям і множиною утворювальних державу компонентів, секторів національної економіки України.

На запитання, чи слід оцінювати представників зовнішніх зацікавлених сторін на предмет імовірних деструктивних наслідків відносно національної економічної системи, відповідь перебуває у площині розуміння об'єктно-суб'єктної взаємодії та ієрархічного позиціонування країни-реєстрації зарубіжного потенційного

учасника в міжнародній безпековій системі, у контексті світового гібридного устрою. За якого, фактор перспективи країни відіграє одну із визначальних розподільчих ролей в цій системі і характеризує її як: суб'єкт гібридного нападу, спостерігач, об'єкт цілепокладання.

В сенсі сценарування відносно системи національної економіки та системи національної безпеки, вважаємо, що при відборі іноземних партнерів, перед тим, як аналізувати їх економічно-фінансовий стан, конкурентні спроможності або ринкові переваги, ділову репутацію, практичний досвід й інші показники господарської діяльності, слід виокремлювати і розподіляти суб'єкти, що зареєстровані в тих країнах чи юрисдикціях, які: 1) перебувають одночасно у співмірному з нашою державою статусі *об'єкта* гібридного протистояння; 2) за існуючих реальних обставин можуть трансформуватися з країни-*спостерігача* на об'єкт цілепокладання; 3) позиціонуються як країна-спостерігач гібридного протистояння; 4) є країнами-*суб'єктами* гібридного нападу або їх союзниками – за потреби, з обмеженням їх доступу до тих секторів, які входять у перелік об'єктів забезпечення державної безпеки, або проєктів для реалізації яких потребуються висококваліфіковані кадри, при організації належного контролю з боку держави за їх діяльністю.

За концептуалізації владою підходів зі створення надійної системи відновлення України, доцільно розроблення і впровадження в систему державного управління спеціальної моделі по відборі іноземних партнерів в основі якої, як один із детермінантів – *рейтинговий* критерій. Тобто оцінку зарубіжних учасників здійснювати за методом простого ранжування (надання переваги) з урахуванням фактора перспективи їх країни-походження, її ієрархічного статусу в міжнародній безпековій системі. За результатами, здійснювати розподіл на категорії між тими суб'єктами, які зареєстровані в: 1) *країні-об'єкті*; 2) *країні потенційному об'єкті*; 3) *країні-спостерігачу*; 4) *країні-суб'єкті*, але за особливих умов. Відповідно до результатів, створювати і формувати за рейтингом чотири базові групи з попередньо

відібраних учасників. Наступним етапом може бути профільний відбір в рамках вже сформованих груп, оцінювання за фінансово-економічними й іншими показниками.

Таки підхід дозволив би планувати і розвивати скоординовані міжнародні партнерські зв'язки та оптимізувати уповноваженим державним органом взаємодію усіх зацікавлених сторін з точки зору запобігання нанесення шкоди національній економіці, національній безпеці. Завдяки свого роду системі стримувань і противаг у вигляді запропонованої тут спеціальної моделі, ефективно управляти ризиками в процесі відновлення України на предмет вирішення можливих протиріч на вітчизняному ринку між зацікавленими міжнародними спільнотами з огляду на відмінність їх геостратегічних цілей, бізнес інтересів, позиціонування на міжнародних ринках капіталів, технологій, трудових ресурсів, а також міжнародний режим санкцій.

### Література:

1. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). «Декларація Лугано». 4–5 липня 2022 – Лугано, Швейцарія. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4\\_Lugano%20Declaration\\_UA.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62cd2e0ba5613c953a9b52d4_Lugano%20Declaration_UA.pdf) (дата звернення 07.10.2024).

2. Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine. Resolution adopted by the General Assembly on 14 November 2022. A/RES/ES-11/5. United Nations, New York, USA. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3994481?v=pdf&ln=es> (дата звернення 07.10.2024).

3. Freeman Edward, Mcvea John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Graduate School of Business Administration*. University of Virginia, USA, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

**Герасімова Олена Аркадіївна**  
*науковий співробітник,*  
*Державна установа «Інститут економіки та прогнозування*  
*Національної академії наук України»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-35>

## **ДИСПРОПОРЦІЇ У ОПЛАТІ ПРАЦІ ЛІКАРІВ ПРИ АДМІНІСТРУВАННІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ**

Впровадження медичної реформи в Україні надало можливість медичним закладам самостійно заробляти кошти та вільно ними розпоряджатись. Водночас при організації медичного обслуговування та фінансового відшкодування вартості медичних послуг потрібен контроль за видатками та раціональним використанням фінансових ресурсів, виділених Національною службою охорони здоров'я (НСЗУ) за Програмою медичних гарантій. З одного боку, держава повинна забезпечити прийнятний рівень доходу медичних працівників, з іншого – створити умови, які б спонукали постачальників надавати якісні медичні послуги. Для цього повинен бути баланс між оплатою праці медичних працівників, додатковими винагородами та фондом розвитку медичних закладів.

Диспропорції у оплаті праці медичних працівників можуть бути як системними, що залежать від загального розвитку країни, обсягів виділення бюджетних коштів на медицину, так і локальними, пов'язаними безпосередньо з адмініструванням конкретного медичного закладу.

В першому випадку диспропорційність в оплаті праці можна виміряти співвідношенням середньої заробітної плати лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу до середньої заробітної плати по країні. Також можна провести міжкраїнне порівняння рівнів оплати праці медичних працівників. Такі

порівняння дають змогу оцінити ризики міграції медичного персоналу в інші країни та обсяги додаткового бюджетного фінансування для нівелювання розривів в оплаті праці.

В другому випадку мова йде про диспропорційність при розподілі коштів всередині медичного закладу, коли існує нерівність у оплаті праці окремих категорій працівників, суттєві розриви в оплаті праці між керівною ланкою та власне тими, хто безпосередньо забезпечує лікування пацієнтів. Для цього потрібен аналіз витрат на оплату праці за типами працівників медичного закладу (керівники, керівники медичних підрозділів, лікарі, середній медичний персонал тощо). У якості бенч-марки можна використовувати співвідношення в оплаті праці, які існують у країнах ЄС. Зрозуміло, що загальний рівень оплати праці в різних країнах Європейського союзу різниться відповідно до загального розвитку країни, проте підходи при формуванні оплати праці лікарів є подібними.

Для аналізу співвідношення у оплаті праці окремих типів медичних працівників та керівників медичних установ на основі статистичних даних середньої оплати праці у медичних закладах автором було відібрано 4 країни ЄС – Німеччину, Францію, Чехію та Болгарію [1]. Так середня оплата праці керівників медичних установ Болгарії складає 42% винагороди керівників у Франції. Для Чехії цей показник становить близько 60 відсотків.

Середня оплата праці лікарів Болгарії становить 41,47% від аналогічної у Франції, Чехії – 57,26 відсотка. Разом з тим співвідношення оплати праці окремих категорій лікарів по відношенню до керівників закладів в усіх чотирьох країнах є приблизно однаковим і складає для педіатрів від 60% (Німеччина) до 65 % (Болгарія, Франція), терапевтів від 70% (Німеччина) до 76% (Франція), лікуючих лікарів у шпиталях від 65% (Німеччина) до 71% (Франція).

В той же час лікарі-спеціалісти мають заробітну плату, що складає близько 90% від винагороди керівників медичних закладів (неврологи, гінекологи, онкологи), а деякі категорії мають заробітну плату, що перевищує винагороду керівників, в т.ч. окулісти

(95–105%), гастроентерологи та кардіологи (99–108%), урологи (104–114), хірурги (122–134%), нейрохірурги (162–178%). Такий підхід гарантує забезпечення достатнього рівня доходу лікарів, які, власне, своїми навичками у наданні медичних послуг забезпечують надходження коштів у медичні заклади. Крім того, аналіз доходів медичних працівників показав, що, попри меншу оплату праці в абсолютному вимірі у порівнянні з Німеччиною, в Болгарії, Франції та Чехії співвідношення в оплаті праці між керівною ланкою і лікарями є на користь останніх. В такий спосіб стимулюється праця лікарів в цих країнах, що викликає почуття соціальної справедливості та запобігає в умовах спільного ринку праці ЄС перетіканню спеціалістів в країни з більш високими доходами.

В Україні заклади, що мають статус комунальних некомерційних підприємств (КНП) отримують пряму оплату з державного бюджету від НСЗУ. Вони, як неприбуткові підприємства, самостійно розпоряджаються отриманими грошима. Статус КНП дозволяє встановлювати розмір заробітної плати для медичних та інших працівників в колективному договорі, а також відв'язує заробітні плати від єдиної тарифної сітки. Для запобігання значних порушень у оплаті праці медичних працівників внаслідок дії колективних договорів в медичних закладах держава гарантує базовий рівень оплати праці лікарів та середнього медичного персоналу за умови виконання необхідного навантаження. Проте виплата додаткової винагороди регулюється самим договором, що не передбачає втручання держави. Тому на місцевому рівні можуть виникати (і виникають) значні диспропорції в оплаті праці лікарів та середнього медичного персоналу.

Аналіз звітів про доходи та витрати більше 2200 КНП за 2023 рік, що надають первинні, вторинні багатопрофільні та спеціалізовані медичні послуги, показав суттєві диспропорції в оплаті праці лікарів та середнього медичного персоналу у порівнянні з доходами керівників закладів [2].

Так лише в третині закладів всіх типів допомоги винагорода лікарям становить 70% та більше від доходів керівників, з них у 8%

закладів лікарі отримують заробітну плату на рівні керівників. Також в третині закладів винагорода складає менше 50% від доходів керівників, а в 4% закладів вона менша 30 відсотків.

Найкраща ситуація в розподілі коштів на оплату праці лікарів в закладах надання первинної медичної допомоги (ПМД). Серед більш ніж 950 закладів лише в 1,9% оплата праці лікарів менша 30% ввід доходу керівників, а частка тих установ, в яких доходи лікарів є вищими 70% становить 42,6 відсотка, в т.ч. 90% та вище зафіксовані в 19% закладів ПМД. При цьому є заклади, в яких керівники отримують заробітну плату на рівні 75–80 тисяч гривень, в той час як лікарі мають щомісячні доходи на рівні 15–20 тисяч гривень. В той же час в значній кількості закладів при доходах керівників на рівні 40–60 тисяч гривень заробітна плата лікарів складає 30–40 тисяч гривень.

Більш суттєві диспропорції є в закладах надання екстренної медичної допомоги (ЕМД). Так в Закарпатському центрі надання ЕМД у 2023 році керівник закладу отримував щомісячно 160 тисяч гривень, в той час як середня заробітна плата лікарів складала 27 тисяч, а середнього медичного персоналу 18 тисяч гривень. Жоден з центрів надання ЕМД попри навантаження лікарів не забезпечує їх гідну оплату праці вище 85% від доходів керівника центру. Лише 4 заклади з 25 забезпечують заробітну плату лікарів від 72 до 85 відсотків від заробітної плати керівників.

Для закладів з надання вторинної медичної допомоги, більшість з яких є багатопрофільними лікувальними закладами (920 з 1290 установ, інші відносяться до категорії спеціалізованих – кардіологічних, реабілітаційних, онкологічних і т.н. – закладів) більше 73% установ виплачують лікарям менше 70% винагороди керівників, в т.ч. в 5,7% закладів така винагорода складає менше 30%. В той же час лише 8,75% закладів забезпечують доходи лікарів співставно з доходами керівників медичних установ. Враховуючи, що в багатопрофільних закладах значна частка лікарів є спеціалістами високої кваліфікації та спеціалізації, такі співвідношення

доходів суттєво відрізняються від усталених практик Європейського союзу, про які йшлося вище.

Такі диспропорції в умовах нестачі лікарів внаслідок російської агресії, окупації частини території України, руйнування медичних закладів, збільшення навантаження на медичних працівників при відсутності достатнього грошового забезпечення створюють напруження через відчуття несправедливого розподілу і будуть призводити до міграції в інші країни.

Крім того, в Україні відношення середньої заробітної плати лікарів по відношенню до середньої по країні становило у 2021 році близько 1,2, що є значно нижчим аналогічних показників в ЄС. Так в Чехії цей показник був на рівні 2,6, в Німеччині – 3,4, у Франції – 2,2. Це створює додаткові ризики відтоку медичних працівників у країни ЄС.

Громадський контроль над використанням коштів КНП при фінансуванні оплати лікарів згідно усталених європейських практик сприятиме покращенню управління медичними установами та підвищенню якості надання медичних послуг.

### **Література:**

1. ERI Economic Research Institute. URL: <https://www.eri.com/salary/job/medical-director>
2. Національна служба здоров'я України. Звіт про доходи та витрати надавачів медичних послуг (окремі показники). URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard/1-hc>



## **НАПРЯМ 8. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

**Івашова Людмила Миколаївна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління  
та митного адміністрування,  
Університет митної справи та фінансів*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-36>*

### **РОЛЬ МИТНОГО ПРЕАУДИТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ МИТНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ**

Розвиток міжнародних економічних відносин на засадах широкого використання міжнародних ланцюгів поставок потребує суттєвого вдосконалення системи митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) в Україні. Сучасні підходи до реалізації митної політики вимагають, з однієї сторони, – спрощення митних формальностей та процедур, а з іншої – підвищення ефективності митного контролю та забезпечення митної безпеки, що набуває особливої актуальності в умовах війни. Це обумовлює необхідність функціонування надійної й водночас оперативної системи митного контролю, його здійснення за різними видами, формами та способами на засадах «недискримінації, транспарентності та ефективності» [1]. Саме такий підхід слугує демократичним і альтернативним підґрунтям зниження жорсткості контрольних заходів, і забезпечує скорочення часу митного оформлення та перенесення акценту митного контролю на

документальні перевірки суб'єктів ЗЕД як «до», так і «після» митного оформлення товарів, які в міжнародній практиці отримали назву «митний преаудит» та «митний постаудит».

Оскільки у фахових та наукових виданнях проблеми розвитку митного постаудиту розглядаються достатньо часто, то у межах даної роботи більш докладно зупинимося на питаннях необхідності розвитку митного преаудиту, його особливостях і ролі у забезпеченні функціонування інституту Авторизованого економічного оператора (далі – АЕО) та активного включення України до міжнародного ланцюга поставок.

Митний преаудит в країнах Європейського Союзу (далі – ЄС) – це процедура, яка передбачає проведення попередньої перевірки митницею документації та операцій підприємства з метою виявлення можливих ризиків порушень митних правил та податкового законодавства. Загалом, митний преаудит в країнах ЄС регулюється митним законодавством ЄС та національними законодавчими актами, які встановлюють правила та процедури для проведення митних перевірок та аудитів, а також відповідальність учасників ЗЕД у рамках міжнародної торгівлі. Це сприяє забезпеченню дотримання митних норм та підвищенню ефективності міжнародних ланцюгів поставок в ЄС. Регулювання організації та проведення заходів митного преаудиту в ЄС здійснюється через низку законодавчих актів, які встановлюють правила та процедури проведення митного контролю. Основними законодавчими актами, що регулюють митний преаудит в ЄС, є:

1. Митний кодекс Співтовариства – Union Customs Code – UCC (далі МК ЄС), який встановлює загальні правила та процедури митного контролю в ЄС та містить положення про проведення митних перевірок, включаючи митний преаудит, з використанням методів аудиту.

2. Виконавчі акти та регламенти Комісії ЄС: Комісія ЄС приймає виконавчі акти та регламенти, які деталізують вимоги та процедури проведення митного преаудиту. Ці акти встановлюють конкретні вимоги щодо проведення митних перевірок та аудитів.

3. Національне законодавство країн-членів ЄС: Кожна країна-член ЄС може мати власне національне законодавство, яке доповнює та реалізує вимоги митного законодавства ЄС, включаючи вимоги щодо митного преаудиту.

Зокрема, МК ЄС встановлює загальні правила та процедури митного контролю, включаючи митний преаудит. Так, у таблиці 1 наведено деякі статті, які регламентують проведення митного преаудиту в межах цього кодексу. Наведені статті та інші положення МК ЄС встановлюють рамки та вимоги для проведення митного преаудиту в ЄС, спрямовані на забезпечення ефективного контролю та виконання митних обов'язків підприємствами.

Таблиця 1

Норми Митного кодексу ЄС щодо митного преаудиту

Статті	Зміст статті відповідно до МК ЄС
Ст. 37	встановлює право митних органів на проведення митних перевірок та аудитів, включаючи митний преаудит, для перевірки дотримання учасниками ЗЕД митних зобов'язань та правил митного контролю
Ст. 38	визначає процедури та вимоги щодо проведення митних перевірок та аудитів, включаючи митний преаудит, зокрема у випадках, коли митний орган виявив підозру щодо виконання митних обов'язків.
Ст. 39	врегульовує правила співпраці між митними органами та іншими компетентними органами при проведенні митних перевірок та аудитів, включаючи митний преаудит.

*Джерело: [2]*

Загалом, основна мета митного преаудиту полягає в тому, щоб допомогти учасникам ЗЕД уникнути помилок та порушень при митному оформленні товарів та документів, що сприяє зменшенню ризику штрафів, втрати репутації та інших негативних наслідків. Зауважимо, що митний преаудит може бути проведений на підставі запиту самого підприємства або за рішенням митниці. Під час аудиту митниця може перевірити правильність оформлення митних декларацій, належність визначення митних платежів, відповідність

документів до законодавства та інші аспекти діяльності підприємства.

Таким чином митний преаудит є важливим інструментом для забезпечення дотримання митних правил та уникнення можливих проблем при митному оформленні товарів у країнах ЄС. Також, варто зазначити, що митний преаудит відіграє важливу роль в організації міжнародних ланцюгів поставок, оскільки допомагає забезпечити ефективність та безпеку митного оформлення товарів у цих ланцюгах (табл. 2).

Таблиця 2

Роль митного преаудиту в організації ланцюгів поставок

Напрямок	Характеристика
<i>Зменшення ризику порушень:</i>	Митний преаудит дозволяє попередньо перевірити документацію та операції учасників ланцюга поставок на відповідність митним та податковим правилам. Це допомагає уникнути можливих порушень та штрафів під час перетину товарами митного кордону.
<i>Спрощення митних процедур</i>	Попередня перевірка документів та операцій завдяки митному преаудиту дозволяє уникнути затримок та спростити процес митного оформлення, що сприяє швидкому переміщенню товарів по ланцюгу поставок
<i>Підвищення рівня митної безпеки:</i>	Митний преаудит допомагає виявити можливі ризики та вразливості в міжнародних ланцюгах поставок, що дозволяє прийняти відповідні заходи для підвищення рівня безпеки та захисту від незаконних дій.

Отже, митний преаудит відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності, безпеки та відповідності у міжнародних ланцюгах поставок, сприяючи плавному та безперешкодному переміщенню товарів через митний кордон, що є особливо важливим в екстремальних умовах війни й залежності країни від імпорту гуманітарних товарів та товарів військового призначення, а також експорту вітчизняної продукції на світовий ринок.

Ще одним напрямом застосування митного преаудиту є підтвердження законності діяльності та достовірності інформації підприємств учасників ЗЕД, що прагнуть отримати статус

Авторизованого економічного оператора (далі – АЕО). Авторизований економічний оператор (Authorized Economic Operator) є статусом, який надається підприємствам у країнах ЄС для спрощення митних процедур та підвищення безпеки ланцюга поставок. Тому є тісний взаємозв'язок між митним преаудитом і статусом АЕО, який полягає в тому, що митний преаудит є одним із необхідних етапів процесу отримання статусу АЕО. Адже якщо підприємство подає заявку на отримання статусу АЕО, митні органи мають провести митний преаудит для перевірки відповідності підприємства вимогам АЕО. Саме преаудит включає перевірку систем управління ризиками, фінансової стабільності, дотримання митних та безпекових вимог, а також виконання митних процедур. Якщо підприємство успішно пройшло митний преаудит та відповідає вимогам АЕО, йому може бути надано статус АЕО. Цей статус дозволить підприємству користуватися певними пільгами та спрощеннями при здійсненні митних операцій, такими як швидше митне оформлення, менша кількість перевірок та інші пільги. Тобто митний преаудит може бути важливим кроком у процесі отримання статусу АЕО, оскільки допомагає підприємству підготуватися до відповідності вимогам АЕО та підвищує його шанси на успішне отримання цього статусу.

Узагальнюючи все вище викладене можна констатувати, що митний преаудит є важливою складовою у забезпеченні митної безпеки, особливо в умовах війни. Адже митний преаудит відіграє ключову роль у забезпеченні митної безпеки шляхом попередження порушень, виявлення ризиків, підвищення ефективності контролю та сприяння співпраці між митними органами та часниками ЗЕД, що більш детально представлено в таблиці 3.

Таким чином впровадження в практику митного контролю митного преаудиту сприяє безпечному функціонуванню міжнародних ланцюгів поставок і митній безпеці країн, що застосовують цей інструмент.

## Роль митного преаудиту в забезпеченні митної безпеки

Напрямок	Митний преаудит:
<i>Попередження порушень:</i>	дозволяє митним органам проводити детальну перевірку митних зобов'язань учасників ЗЕД до моменту ввезення або вивезення товарів та ідентифікувати можливі порушення або шахрайство перед тим, як вони відбудуться.
<i>Виявлення й оцінювання ризиків:</i>	допомагає виявити потенційні ризики та вразливі місця в системі митного контролю, що дозволяє митним органам своєчасно приймати заходи з метою запобігання можливим порушенням та забезпечення безпеки митних процедур.
<i>Підвищення ефективності митного контролю</i>	дозволяє виявити недоліки та удосконалити процедури митного контролю, що сприяє підвищенню ефективності та точності митних перевірок
<i>Співпраця з підприємствами</i>	сприяє покращенню співпраці між митними органами та підприємствами – особливо з тими, що мають статус АЕО, що допомагає виявляти та вирішувати потенційні проблеми.

В Україні, на жаль і до цієї пори на законодавчому рівні не означено роль і місце митного преаудиту в системі митного контролю та можливості його застосування. Тому вважаємо за необхідне внести зміни до Митного кодексу України стосовно визначення сутності митного преаудиту та особливостей його проведення, у тому числі з метою удосконалення системи оцінювання митних ризиків та підтвердження статусу АЕО для українських підприємств, що прагнуть стати учасниками ланцюга поставок у міжнародній торгівлі.

### Література:

1. Микитенко Т.В. Шляхи наближення митного постаудиту до європейських стандартів *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2017. Вип. 1 С. 129–137. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268452941.pdf>
2. European Commission (EC). The Union Customs Code, Oct. 9, 2013. URL: <https://cutt.ly/hw07aHVd>

**Полякова Юлія Володимирівна**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри міжнародних економічних відносин,*  
*Львівський торговельно-економічний університет*

**Дубіль Тарас Юрійович**  
*здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня,*  
*Львівський торговельно-економічний університет*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-426-2-37>

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ**

Сьогодні розвиток міжнародної торгівлі доцільно розглядати в нових глобалізаційних умовах, за таких обставин міжнародна торгівля виступає як комплекс мікро- й макрорівнів, оскільки вона охоплює постачальників, споживачів, державні органи та міжнародні організації, а також успішно адаптує сучасні технології. Зокрема, ключовими чинниками, що визначають тенденції міжнародної торгівлі в новітніх умовах, стають науково-технічні досягнення та науково-технічний прогрес.

Отже, особливості розвитку міжнародної торгівлі протягом останніх років зазнали значних трансформацій, що зумовлені комплексом взаємодії економічних, політичних і технологічних чинників. По-перше, у контексті правового забезпечення підкреслюється ключова роль правових рамок і багатосторонніх угод; водночас поширюється визнання того, що традиційний багатосторонній підхід стикається з проблемами, пов'язаними зі зростанням регіональної торгівлі. По-друге, поява та становлення цифрових технологій відкрили нові виміри міжнародної торгівлі, зокрема у електронному середовищі, як наслідок глобальна торгівля стає все більш цифровою. По-третє, зростає роль екологічних і соціальних аспектів міжнародної торгівлі та відповідно роль правових

інструментів у вирішенні проблеми сталого розвитку. По-четверте, геополітична напруженість і торгові конфлікти стали визначальними рисами сучасного ландшафту міжнародної торгівлі. По-п'яте, посилюється вплив глобальних криз, що додає нового рівня ускладнень у міжнародній торгівлі, пов'язаних із експортним контролем, скороченням глобального попиту, збоями у ланцюгах постачання та трансформацією ролі міжнародних організацій у врегулюванні криз. Водночас традиційними залишаються ключові компоненти права міжнародної торгівлі, такі як Світова організація торгівлі і багатосторонні договори, регіональні та двосторонні торгові угоди. У зазначеному аспекті актуалізується електронна комерція та цифрова торгівля, оскільки поява цифрових технологій революціонізувала міжнародну торгівлю, викликавши необхідність перегляду існуючого законодавства, включаючи питання захисту даних та права інтелектуальної власності. Важливість екологічних та соціальних міркувань обґрунтовує питання екологічної стійкості та соціальної відповідальності, відповідно відбувається включення екологічних стандартів і соціальних положень до змісту торговельних угод [1].

Добре відома традиційна модель міжнародної торгівлі зазнає значних трансформацій та адаптації до нових умов. Така трансформація передбачає не просто своєчасне коригування чинних бізнес-стратегій, а й загальне оновлення торгової політики та сформованих правових систем, а також розбудову торговельної інфраструктури. Ця трансформація потребує не лише активної участі та інноваційної діяльності компаній, а й підтримки з боку керівництва урядів і міжнародних організацій.

Передусім суб'єкти традиційної торгівлі впевнено переходять на електронну комерцію для успішної адаптації до нового ринкового середовища. Низка компаній розпочали створювати створення власних платформ онлайн-продажів або співпрацювати з існуючими платформами електронної комерції для охоплення споживачів в межах світового господарства. Водночас компанії інтенсивно впроваджують нові технології, зокрема такі, як аналіз великих даних,



штучний інтелект і блокчейн, щоб підвищити операційну ефективність і зменшити транзакційні витрати.

У той же час уряди та міжнародні організації модернізують свою торговельну політику і оновлюють правові системи для адаптування до тенденцій розвитку електронної комерції. Це охоплює нові правила електронної комерції, спрощені митні процедури, посилення кібербезпеки та захисту споживачів. Крім того, уряди по усьому світу наполегливо працюють над припиненням незаконної діяльності, приміром порушення прав інтелектуальної власності та шахрайство в Інтернеті.

І нарешті, інфраструктура традиційної торгівлі теж вдосконалюється, це включає формування більш ефективних логістичних систем, підвищення швидкості та стабільності комунікаційних мереж, а також розробку нових платіжних і розрахункових інструментів [2].

Згідно прогнозів міжнародних організацій, у 2024 році темпи зростання міжнародної торгівлі зростатимуть практично удвічі, беручи до уваги послаблення інфляції та активне зростання американської економіки. Так, ОЕСР, МВФ та СОТ надають прогнози щодо кардинального відновлення глобального потоку товарів після уповільнення у 2023 році, що своєю чергою було обумовлене зростанням цін, збільшенням процентних ставок та млявим попитом. Зокрема, за даними ОЕСР, міжнародна торгівля товарами і послугами зросте на 3,3% у 2025 році. На переконання експертів, значним чином таке збільшення спричинене так званім циклічним відновленням, так як торгівля зростає водночас із загальним економічним зростанням. Китай і Східна Азія будуть основними рушіями активності у зазначеному процесі [3].

Таким чином, міжнародна торгівля продовжує залишатися важливою частиною економіки глобального рівня, що впливає на темпи соціально-економічного розвитку країн або регіонів, обумовлює розширення ринків збуту для товарів та послуг, сприяє зміцненню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, галузей, національної економіки, забезпечує доступність ресурсів

для економічного розвитку. Водночас світовий досвід свідчить, що міжнародна торгівля спроможна створювати несприятливі обставини для галузей національної економіки, а також провокувати виникнення нерівностей між країнами. У зв'язку із цим обґрунтованим видається, що процеси та інструменти регулювання міжнародної торгівлі перебувають у колі пріоритетних питань для національних урядів і міжнародних організацій.

### **Література:**

1. Li Cheng Jin Global Commerce in Transition: Recent Legal Shifts in International Trade Law. URL: <https://rclss.com/pij/article/view/519>
2. Jiaxia Han, Weixi Zhu. Research on the change and development of international trade under the environment of electronic commerce. URL: <https://francis-press.com/papers/15381>
3. Крижний А. Цього року темп зростання міжнародної торгівлі має подвоїтися: хто буде основним рушієм. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/05/7/713370>

## НОТАТКИ

*Наукове видання*

Міжнародна науково-практична конференція

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

(м. Запоріжжя, 11–12 жовтня 2024 р.)

Підписано до друку 24.10.2024. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 10,92. Тираж 100. Замовлення № 1024-77.  
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.